

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BOLU İLİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Mustafa KALAY

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

BOLU, HAZİRAN – 2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Mustafa KALAY tarafından hazırlanan “İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)” başlıklı çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 23 /06 /2015

Jüri Üyeleri

Akademik Unvan, Adı ve SOYADI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Üye : Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR



Eğitim Bilimleri Enstitüsünün Onayı

Doç. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA DAİR BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.
23/06/2015

Mustafa KALAY

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim boyunca, bilgi ve tecrübelerimin artmasında, ufkumun açılmasında ve her konuda kendimi geliştirmemde bana yardımcı olan, yol gösteren; bundan sonraki yaşantımızda da saygı ve sevgimizin eksilmeyeceğine inandığım birkaç isme burada değinmek istiyorum.

Araştırmamın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen, başta tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU ile bu süreçte değerli görüşlerini aldığım Sayın Doç. Dr. Bahri AYDIN'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR'a teşekkür ediyorum. Ayrıca öğrenimim boyunca kendilerinden dersler aldığım ve birlikte çalışma imkanı bulduğum, Sayın Doç. Dr. Türkan ARGON'a ve Sayın Doç. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN'e saygı ve sevgilerimi sunuyorum.

Araştırmamın temelini teşkil eden verilerin sağlanmasında, değerli vakitlerini ayırarak yardımlarını esirgemeyen tüm öğretmen arkadaşlarım ile araştırmam boyunca manevi desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve değerli eşime teşekkür ediyorum.

Mustafa KALAY

Değerli Aileme ve Eşime...

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	ii
ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA DAİR BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İTHAF.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
ÖNSÖZ.....	xvii
I. BÖLÜM	
1. Giriş.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	5
1.3. Araştırmanın Alt Problemleri.....	5
1.4. Araştırmanın Amacı.....	6
1.5. Araştırmanın Önemi.....	6
1.6. Araştırmanın Sayıltıları.....	7
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.8. Araştırmada Tanımlar.....	7
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Çerçeve.....	8
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	8
2.1.1. Örgütsel bağlılığın önemi.....	9
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	11
2.2.1. Kişisel faktörler.....	12
2.2.1.1. Cinsiyet.....	12
2.2.1.2. Yaş.....	13
2.2.1.3. Medeni Hal.....	14

2.2.1.4. Kıdem.....	14
2.2.1.5. Eğitim Düzeyi.....	15
2.2.1.6. Algılanan yeterlilik.....	16
2.2.2. Örgütsel faktörler.....	16
2.2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	17
2.2.2.2. Yönetim Tarzı.....	17
2.2.2.3. Ücret Düzeyi.....	18
2.2.2.4. Örgütsel Adalet.....	19
2.2.2.5. Örgüt kültürü.....	20
2.2.2.6. Takım çalışması.....	20
2.2.2.7. Nezaret.....	22
2.2.2.8. Örgütsel ödüller.....	22
2.2.2.9. Rol belirsizliği.....	23
2.2.2.10. Çatışma.....	23
2.2.2.11. Ait olma.....	24
2.2.3. Örgüt dışı faktörler.....	25
2.2.3.1. Profesyonellik.....	25
2.2.3.2. Yeni iş bulma olanakları.....	25
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	26
2.3.1. Kanter'in yaklaşımı.....	26
2.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı.....	28
2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	29
2.3.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	31
2.3.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	32
2.3.6. Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	35
2.3.7. Salancik'in yaklaşımı.....	35
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	36
2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık.....	38
2.4.2. İlmli örgütsel bağlılık.....	39
2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	39
2.5. Motivasyon ve Motivasyon Süreci.....	40
2.5.1. Motivasyonun özellikleri.....	42

2.5.2. İş motivasyonunun önemi.....	43
2.6. Motivasyon ile ilgili teoriler.....	44
2.6.1. Kapsam (gereksinim) teorileri.....	45
2.6.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	46
2.6.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi.....	49
2.6.1.3. Alderfer'in ERG teorisi.....	50
2.6.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	52
2.6.1.5. McGregor'un X ve Y teorisi.....	53
2.6.2. Süreç teorileri.....	55
2.6.2.1. Adams'ın eşitlik teorisi.....	56
2.6.2.2. Victor H. Vroom'un beklenti teorisi.....	57
2.6.2.3. Lawler ve Porter'in beklenti teorisi.....	58
2.6.2.4. Locke'ın amaç teorisi.....	59
2.7. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	60
2.7.1. Ekonomik araçlar.....	61
2.7.1.1. Ücret artışı.....	61
2.7.1.2. Primli ücret.....	62
2.7.1.3. Kara katılma.....	63
2.7.1.4. Ekonomik ödül.....	64
2.7.2. Psiko-sosyal araçlar.....	64
2.7.2.1. Çalışmada bağımsızlık.....	65
2.7.2.2. Sosyal katılma.....	65
2.7.2.3. Değer ve statü.....	66
2.7.2.4. Gelişme ve başarı.....	67
2.7.2.5. Çevreye uyum.....	68
2.7.2.6. Öneri sistemi.....	68
2.7.2.7. Psikolojik güvence.....	69
2.7.2.8. Sosyal uğraşlar.....	70
2.7.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar.....	71
2.7.3.1. Amaç birliği.....	71
2.7.3.2. Yetki ve sorumluluk devri.....	72
2.7.3.3. Eğitim ve yükselme.....	73

2.7.3.4. Kararlara katılma.....	74
2.7.3.5. İletişim.....	74
2.7.3.6. İş genişletme.....	76
2.7.3.7. İş zenginleştirme.....	77
2.7.3.8. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi.....	78
2.7.3.9. Yarı otonom çalışma grupları.....	78
2.8. İlgili Araştırmalar.....	79
2.8.1. Yurt içi araştırmalar.....	79
2.8.2. Yurt dışı araştırmalar	93
III. BÖLÜM	
3. Yöntem.....	96
3.1. Araştırmanın Modeli.....	96
3.2. Evren ve Örneklem.....	96
3.2.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri.....	98
3.3. Veri Toplama Araçları.....	101
3.4. Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	102
3.5. Verilerin Analizi ve Yorumu.....	103
IV. BÖLÜM	
4. Bulgular ve Tartışma.....	106
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	106
4.1.1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri.....	106
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	107
4.2.1. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri.....	108
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	108
4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	109
4.3.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.....	109
4.3.3. Görev değişkenine ilişkin bulgular.....	110
4.3.4. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....	111
4.3.5. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular.....	113
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	114
4.4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular.....	114
4.4.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular.....	115

4.4.3. Görev değişkenine ilişkin bulgular.....	116
4.4.4. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular.....	116
4.4.5. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular.....	121
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	122
V. BÖLÜM	
5. Sonuç ve Öneriler.....	125
5.1. Sonuçlar.....	125
5.1.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin demografik bilgilerine ilişkin sonuçlar.....	125
5.1.2. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	126
5.1.3. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	126
5.1.4. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	127
5.1.5. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	128
5.1.6. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	130
5.2. Öneriler.....	131
5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler.....	131
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	132
KAYNAKÇA.....	133
EK-1: ÖLÇEK FORMU.....	146
EK-2: ÖLÇEK İZİNLERİ İLE İLGİLİ E-POSTA YAZIŞMALARI.....	149
EK-3: ARAŞTIRMA İZNİ.....	151
EK-4: ETİK KURUL RAPORU.....	153
EK-5: ÖZGEÇMİŞ.....	154

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3-1. Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde araştırmaya katılan ilkokullar.....	97
Tablo 3-2. Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde araştırmaya katılan ortaokullar	98
Tablo 3-3. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları.....	99
Tablo 3-4. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları.....	99
Tablo 3-5. Öğretmenlerin göreve göre dağılımları	99
Tablo 3-6. Öğretmenlerin meslekteki kıdeme göre dağılımları.....	100
Tablo 3-7. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları.....	100
Tablo 3-8. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları.....	104
Tablo 3-9. Motivasyon ölçeğinde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları.....	105
Tablo 4-1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri.....	106
Tablo 4-2. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri.....	108
Tablo 4-3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	109
Tablo 4-4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	110
Tablo 4-5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	111
Tablo 4-6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	112
Tablo 4-7. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	113
Tablo 4-8. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	114
Tablo 4-9. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	115

Tablo 4-10. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.....	116
Tablo 4-11. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	117
Tablo 4-12. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin psiko-sosyal faktörler boyutunda; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları.....	118
Tablo 4-13. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları.....	119
Tablo 4-14. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin toplam ölçekte; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları.....	120
Tablo 4-15. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları.....	121
Tablo 4-16. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi sonuçları.....	122

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (BOLU İLİ ÖRNEĞİ)

Mustafa KALAY

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Haziran, 2015 – xviii + 154 Sayfa

Bu araştırma; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada yöntem olarak tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı Bolu ili, merkez ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 1039 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, evrenin tamamını kapsamış olup örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Dağıtılan ölçeklerin 446 tanesi geri dönmüş ve 441 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini belirlemede frekans, ortalama, yüzde ve standart sapmalarına bakılmış olup; alt problemlere bağlı olarak verilerin çözümlenmesi aşamasında Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Spearman's Rho Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın “bir parça katılıyorum” düzeyinde duygusal bağlılık boyutunda

olduğu, en düşük ortalamanın ise “tarafsızım” düzeyinde devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin, motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise toplam ölçekte ve tüm alt boyutlarda “orta” düzeyinde bir ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebileceği düşünülen demografik faktörler incelenmiş ve yapılan Mann Whitney-U Testi’ne göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak görev değişkenine göre örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Kruskal Wallis-H Testi’ne göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyebileceği düşünülen demografik faktörler incelenmiş ve yapılan Mann Whitney-U Testi’ne göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülürken, medeni durum ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Kruskal Wallis-H Testi’ne göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin; kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülürken, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman’s Rho Korelasyon Analizi’ne göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasında, pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, Ortaokul, Öğretmen, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION AMONG PRIMARY AND ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS (SAMPLE OF PROVINCE OF BOLU)

Mustafa KALAY

Thesis of Master's Degree

Division of Educational Administration and Supervision

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

June, 2015 – xviii + 154 Pages

This study was conducted to determine the relationship between organizational commitment and motivation among primary and elementary school teachers. In this study, survey method was used as instrument. The scope of the study is composed of 1039 teachers working at primary and elementary schools in Bolu Province center in 2013-2014 academic year. Random sample approach were not employed and the survey was conducted on all the teachers working in province center. 446 of distributed questionnaires were returned and 441 questionnaires were evaluated. As data collecting instruments "Organizational Commitment Questionnaire" developed by Allen and Meyer (1993) and translated into Turkish by Wasti (2000) and "Motivation Questionnaire" developed by Yıldırım (2006) were conducted to the teachers.

To determine the levels of organizational commitment and motivation frequency, average, percentage and standard deviation were assessed. In the process of data analysis related to sub-problems Mann Whitney U, Kruskal Wallis H and Spearman's Rho Correlation Analysis were conducted.

When teachers' opinions on organizational commitment were analysed, it was observed that the dimension of affective commitment had highest rating with 'partly agree' and the dimension of continuance commitment had lowest rating with 'neutral'. As teachers' opinions on motivation levels were analysed, it was observed that the rating of the questionnaire and all sub-dimensions was 'average'

Demographic factors which could effect the levels of teacher's organizational commitment were analyzed. Data gathered with Mann Whitney-U Test indicates that teachers' organizational commitment levels do not differ significantly according to gender and marital status variables. However the dimension of continuance commitment differs meaningfully according to teachers' branches. Data gathered with Kruskal Wallis-H Test pointed out that levels of teacher's organizational commitment do not differ significantly according to seniority and education variables.

Demographic factors which could effect the levels of teacher's motivation were analyzed. Data gathered with Mann Whitney-U Test indicates that teachers' motivation levels differ meaningfully according to gender variable on the other hand marital status and teachers' branches do not effect motivation levels significantly. Data gathered with Kruskal Wallis-H Test pointed out that levels of teacher's motivation differ meaningfully according to seniority variable however education variable does not effect motivation levels significantly.

According to Spearman's Rho Correlation Analysis performed to determine the relationship between organizational commitment and motivation among teachers, there is a positively related, meaningful and average relation between organizational commitment and motivation.

Key Words: Primary School, Secondary School, Teacher, Organizational Commitment, Motivation.

ÖNSÖZ

Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız bu dönemde örgütlerin en önemli varlığı ellerinde bulundurdıkları iş gücüdür. Bu iş gücünün yerinde, zamanında ve etkili olarak kullanılabilmesi ise örgütlerin çağdaş, bilimsel, yeniliğe açık ve insancıl politikalarla yönetilmesine bağlıdır. Artık çağımızın hızlı, etkili ve takip edilmesi zor bir değişim içerisinde olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Bu değişim her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yaşanmaktadır. Bu nedenle eğitim alanında yaşanan değişime ayak uydurabilecek, insanları en iyi şekilde geleceğe hazırlayabilecek ve rekabette geri kalmayacak eğitim sistemlerinin ve stratejilerinin geliştirilmesinde, eğitim çalışanlarına büyük işler düşmektedir. Dolayısıyla sistemin uygulayıcısı olan öğretmenlerin örgütlerine yeterli düzeyde bağlanabilmeleri ve motive olabilmeleri büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları geçmişten günümüze kadar birçok defa araştırılmakla beraber, çağın gelişimi ile son yıllarda daha fazla araştırılan ve üzerinde durulan konulardan olagelmıştır. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve motivasyonun birbirinden ayrılmaz iki kavram olduğu ortaya konulmuş ve ikisinin de birbirini etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla yönetici ve liderlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon konularını önemsemeleri, araştırmacılarca önerilen teorileri irdeleyerek günümüz şartlarına uyarlayabilmeleri ve çalışanların beklentilerini bilerek yönetim konusunda akılcı bakış açıları geliştirebilmeleri, örgütlerin başarısı ve verimi açısından önemli görülmektedir.

Anlatılanlar ışığında yürütülen bu araştırmanın amacı; Bolu ili merkezine bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklar olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca bu araştırmanın; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile

motivasyonlarının artırılmasında, eğitim yöneticilerine fikir vereceği ve yol göstereceği de değeriendirilmektedir.

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

İnsanoğlu yeryüzünde olduğu müddetçe değişim ve gelişim her zaman kaçınılmaz olmuş ve yaşanmıştır. Bilhassa son yüzyılda yaşanan bu hızlı değişim ve gelişim her alanda yaşanmakla beraber yönetim anlayışına ve dolayısıyla örgütlere de yansımıştır. Küreselleşen ve bir nevi sınırların kalkmış olduğu günümüz dünyasında kendini yenilemeyen ve gelişmeye kapalı örgütlerin varlıklarını sürdüremeyecekleri aşıkardır. Bu örgütlerin ise; ancak insan merkezli yönetim politikaları ile hayatta kalabileceği ve rekabet edebileceği gerçeği, günümüz dünyasında yerini bulmaktadır.

Örgüt kültürü, başarılı bir örgüt içinde var olan işgörenlerin kendilerini işlerine verme derecesinde ve verimin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüte olan bağlılığın, işgörenlerin örgütteki başarıyı sağlayacak bilgi ve motivasyona sahip olduklarında daha çok anlam ve değer kazanacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arttıkça, örgütün gücünün de o oranda artacağı öngörülmektedir (Çetin, 2004).

“Örgütsel bağlılık, genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder” (Çetin, 2004: 90). Yine başka bir ifadeye göre ise “örgütsel bağlılık, işgörenin mevcut işi hakkındaki inanç ve duygularıdır” (George ve Jones, 1996; akt. Kartal, 2007: 74).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir parçası olarak hedefleri, amaçları ve o iş hakkında bilmesi gereken bilgileri edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle belli bir kimlik birliğine girmesi ve karşılıklı olarak güç birliğinin sağlanmasıdır (İnce ve Gül, 2005). Bu anlamda örgütsel bağlılık; çalışanın örgütünü iyi ve kötü yönleriyle kabullenip, örgütün gelişimi ve devamlılığı için elinden gelen çabayı sarf etmesini gerektirmektedir. Böylece çalışan, örgütün amaçlarının gerçekleştirilerek devamı ile kendisini geliştirme olanağı da sağlayabilmektedir (Güzelbayram, 2013).

Bir işgörenin örgüte olan bağlılığı genel olarak üç değişik şekilde kabul edilmektedir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan duygusal bağlılığını ve memnuniyetini ifade eder. Devam bağlılığında, maliyet ve maddiyat öne çıkmaktadır. Burada, çalışan maddi açıdan örgütte kalmayı tercih eder çünkü yeni bir iş aramak ve bulmanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Normatif bağlılıkta ise işgören işyerine karşı kendinde ahlaki bir sorumluluk hisseder, örgütün kendine iyi davrandığını düşünür ve bunun karşılığında örgüte hizmet etmeye devam eder (Çetin, 2004). Örgütsel bağlılık türleri incelendiğinde her bağlılık türünün bir şekilde çalışanları örgüte bağladığı görülmektedir. Ancak bu bağlılık türlerinin, çalışanları bağlayıcılık düzeylerinin ve onları motive etme düzeylerinin farklı olduğu görülmektedir.

Örgütlerde, performansın artırılmasında rol alan önemli faktörlerden biri de, çalışanların işe bağlılıkları ile bu sayede artış sağlayan iş doyumlarıdır. Bu ise çalışanların mesleklerine verdikleri öneme bağlıdır. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse çalışanların işe ve örgütlerine olan bağlılıkları ile iş doyumları hem kendi mutlulukları hem de örgütün elde edeceği yüksek performans açısından oldukça önemli olgulardır. Bunun için yapılan işin isteyerek, zevkle, şevkle ve hakkının verilerek yapılması gerekir. Dolayısıyla bulundukları mevkiye hakkıyla gelen yönetici veya çalışanların işe işlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmekle beraber, performanslarının da yüksek olduğu öngörülmektedir (Öztürk, 1998b). Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarını örgütlerine bağlayabilmeleri ve onları yeteri derecede motive edebilmeleri, örgütün geleceği açısından önem arz etmektedir.

“Motivasyon, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden, hem iç ve hem de dış enerji güçlerinin toplamıdır” (Şahin, 2004; akt. Çalış, 2012). Ayrıca “motivasyon; duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilme, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir” (Serinkan, 2012: 158).

Motivasyon sağlayabilme yeteneği yüksek olan yöneticiler; örgütün hedeflerine ulaşmak için çevresindekilere ve çalışanlara yol göstererek yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden model kişilerdir. Takdir etmeyi bilir ve altında çalışan kişilerin zayıf yanlarını değil güçlü yönlerini ortaya koyarlar. Aynı zamanda, yanında çalışanlara danışarak aldığı kararları değerlendirebilen ve olumlu geribildirim aldığı anda bunları uygulamaya koyabilen bir ekip şefidirler. Tüm bunları yaparken fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve işgörenler arasındaki motivasyonu da körüklerler (Öztürk, 1998b).

Örgüt içerisinde insanların yetkilendirildikleri ölçüde motive oldukları öne sürülmektedir. Herhangi bir vazifeyi yerine getirmek için kendini elverişli ve uygun hisseden bireylerin işi yapmak adına kesin olarak motive olacakları; diğer yandan bir işi yaparken kendini sıradan, basit ya da o işi yapmaya elverişsiz hisseden bireylerin ise motive olmayarak verimsiz olacakları belirtilmektedir (Rusenbaum, 1993). Dolayısıyla bireylerin yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmaları ile bu yöndeki beklentileri tatmin edilebilmekte ve örgüte bağlılıkları ile motivasyonları artırılabilir (Özden, 1997; akt. Kartal, 2007). Hagemann (1997)’ in anlatımına göre, herhangi bir insanı ya da işgöreni bir şey yapmak için zorlayabilirsiniz; ancak o kişiyi o işi yapmak istemeye içsel olarak zorlayamazsınız. Çünkü bu istek ya da arzu içseldir ve insanın içinden gelmektedir. Motivasyon da içsel olarak insanı harekete geçiren ve zevk almamızı sağlayan önemli ve büyük bir güçtür. Motivasyon, insanın kendini iyi hissetmesini sağlamakla birlikte, verimlilikle de oldukça ilişkilidir.

Çalışan birçok insan için, teşvik ve motive edici bir çalışma ortamı ile etkin katılma ve kişisel gelişim fırsatları maddiyattan daha önemlidir. Dolayısıyla örgütlerin anlaması gereken önemli olgulardan biri de yöneticilerin insan yönetiminde olabildiğince kendilerini geliştirmek ve ustalaşmak zorunda olduklarıdır (Hagemann, 1997). Yönetimin öncelikli hedefi, tüm çalışanların bireysel olarak maksimum refahını sağlamak suretiyle işverenin/yöneticinin de maksimum refahını sağlamak olmalıdır. Burada maksimum refahtan kasıt, çalışanların daha fazla ücret alması değil; örgüt adına maksimum verim düzeyine yükselmesidir. Böylece çalışan, doğal yeteneklerinin ve kapasitesinin imkan verdiği ölçüde en üst düzeye çıkacak ve performansı artacaktır. Buna göre, uzun vadede çalışanın refahı artırılıp örgütle bütünleştirilmedikçe, yöneticinin refahının da sağlanamayacağı bilinmektedir (Taylor, 2007).

Örgütlerin yönetim sürecinde başarılı olmasında rol oynayan en önemli faktörlerin sosyal faktörler olduğu daha 20. yüzyılın ilk çeyreğinde vurgulanmaya başlanmıştır. Grup, motivasyon, insan davranışı gibi konular çağımızda hala güncelliğini kaybetmemiş konular arasındadır. Çünkü örgütlerde ve işletmelerde duygu, düşünce, his, inanış, heyecan gibi beşeri unsurlar ne kadar doyurulup motive edilebilirse, çalışanlardan da o ölçüde minimum ya da maksimum performans alınabilmektedir (Öztürk, 1998a). Bu bağlamda etkili ve verimli yönetici, akılcı, bilinçli ve uyumlu tutumlarından dolayı yüksek verimlilik sağlayan, işgörenlerin davranışlarını ilişkileri yıkmadan ve onların öz saygılarını yaralamadan yönetmesini bilen kişidir. Başka bir anlatımla; başarılı bir yönetici, ben merkezci değil de örgütün ihtiyaçlarının ve geleceğinin açıkça işgörenlerin insani ihtiyaçları ile bağlantılı olduğunu gören ve bu şekilde davranan kişidir (Rusenbaum, 1993).

Motive etme ve takım ruhu içinde çalışma yeteneği, birçok şeyin nasıl yapılacağını bilme ve çözümleyebilme kadar önemlidir. Yöneticinin her şeyi tek başına yönetmesi güçtür; yöneticilerin bu şekilde davranması ise örgüt içindeki sorunları giderek içinden çıkılmaz hale getirmekte, bu da alışılmadık çözüm yolları ile disiplinsizliğe neden olmaktadır. Dolayısıyla geleceğin yöneticilerinin bilgi ile işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarına daha çok önem vermeleri beklenmektedir.

Böylece işgörenlerine gereken saygı ve hassasiyeti gösterdiklerinde örgütlerinin çıkarlarına ve verimliliğine daha çok hizmet etmiş olacaklardır (Hagemann, 1997).

Günümüzde örgütsel verimliliği artırmak ve her açıdan çağa ayak uydurabilen, güncel ve kaliteli bireyler yetiştirmek adına eğitim sistemimize büyük görevler düşmektedir. Dolayısıyla; sistemin omurgasını oluşturan ve uygulayıcısı olan öğretmenler ile diğer işgörenlerin, örgütlerine olan bağlılıklarının artırılmasının ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulmasının önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu görevin ifa edilmesinde ise çevresel ve örgütsel etmenlerin dışında; bilgi, beceri ve tutumlarına bağlı olarak eğitim yöneticilerine de büyük sorumluluklar ve görevler düşmektedir.

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki ne düzeydedir?

1.3. Araştırmanın Alt Problemleri

Araştırmada şu alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin motivasyonları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Medeni durum,
 - c) Görev,
 - d) Kıdem,
 - e) Öğrenim durumu,

değişkenleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde;

- a) Cinsiyet,
- b) Medeni durum,
- c) Görev,
- d) Kıdem,
- e) Öğrenim durumu,

değişkenleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeylerini ortaya koymaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Günümüzde verimin artırılması adına eğitim örgütleri de dahil olmak üzere her alanda yeni yönetim anlayışları benimsenmekte ve uygulanmaktadır. Ancak ülkemizde uygulanan eğitim sisteminde ve yönetim anlayışında istenilen seviyeye gelinemediği; dolayısıyla eğitimcilerin örgütsel hayatlarında birçok sorunla karşılaştıkları görülmektedir. Bu çalışmada öğretmenler açısından önemli konular olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde durulmaktadır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların, ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki yeterliklerinin artırılmasında, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin önemine dikkat çekileceği düşünülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonunu artırıcı yönde kurumsal ve kişisel yeterliklerin geliştirilmesinde eğitim yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların literatüre katkı sağlaması da beklenmektedir.

1.6. Araştırmanın Sayıltıları

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ölçeklerdeki maddelere içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık ve motivasyon hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmaktadır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı, Bolu ili merkezinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullar ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, bilgi toplama aracı olarak kullanılan; 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ve 30 maddeden oluşan motivasyon ölçeğinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.8. Araştırmada Tanımlar

İlkokul: Öğrencilerin okul öncesi eğitimden sonraki ilk 4 yıllık eğitim-öğretim safhasıdır.

Ortaokul: Öğrencilerin ilkokuldan sonraki ikinci 4 yıllık eğitim-öğretim safhasıdır.

Öğretmen: İlkokul ve ortaokullardaki öğrencilere yönelik eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmekle yükümlü eğitimcidir.

Motivasyon: Bir davranışı başlatmasıyla beraber bu davranışın yönünü ve sürekliliğini belirleyen içsel güçtür.

Örgütsel Bağlılık: Mensup olunan örgüte karşı hissedilen bağın gücüdür.

II. BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile motivasyona yönelik kuramsal temeller yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık; önemli ve güçlü bir duygusal durumdur (Çöl, 2004). Balay (2000)'a göre ise bağlılık; bireyin diğer çalışanlarla olan yakınlığını ifade eden özdeşleşme, birey ve örgüt amaçlarının uygunluğunu ifade eden içselleşme ve araçsal birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan genel bir kavram olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanların iş yerlerindeki verimlilikleri ile işten ayrılma sebeplerini açıklamaya çalışması sebebiyle 1960'lı yıllardan beri örgütsel araştırmalar için önemli bir konu olagelmıştır (Wasti, 2012). Örgütsel bağlılığa yönelik ilk tanımlamalardan biri Gursky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Yazar örgütsel bağlılığı; bireyin örgüte olan bağının gücüdür şeklinde tanımlamıştır (Akt. İnce ve Gül, 2005). Firestone ve Pennell (1993) ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bir şekilde bağlanması olarak tanımlamışlardır (Akt. Balay, 2014).

Örgütler çıktılarını; çalışanların gösterdikleri emek ile edindikleri bilgi ve becerilerini işe aktarmalarıyla ortaya koyarlar. Mal veya hizmet olarak gerçekleşen üretimin kalitesi işgörenlerin yeterliliği ile ilgili görünüyor olsa da bilgi ve beceri yeterliliğinin yanı sıra örgüte bağlılığın ve işe bağlılığın da olması gerekmektedir

(Uygur, 2009). Örgüte bağlılık duyan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerine üst düzeyde inandıkları ve örgütçe kendilerinden istenen ve beklenen çabayı istekli olarak yerine getirdikleri görülmektedir. Ayrıca bu üyeler kendilerinden beklenen asgari çabanın çok daha üstüne çıkarak örgütte kalmak istemekte, eylemin kendisinden ve elde edilen başarıdan kaynaklı olarak içsel bir güdülenme davranışı içinde girmektedirler (Firestone ve Pennell, 1993; akt. Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yıllar içinde yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda bağlılığın farklı nedenlerinin de olabileceği, içten gelerek ve isteyerek oluşan duygusal bağlılığın tek başına örgütsel bağlılık kavramını açıklayamayacağı görüşü araştırmacılar tarafından vurgulanmaya başlanmıştır. Bazı çalışanların örgütlerine sarf ettikleri çaba, emek, zaman ve yatırımlarından dolayı ve örgütlerinden ayrıldıklarında bu emeğin boşa gideceği ya da daha iyi bir iş bulamayacakları düşüncesiyle de örgüte bağlandıkları görüşü ortaya çıkmıştır. 1984 yılında Allen ve Meyer, bu iki bağlılık türünü kapsayan bir model önermişler; birinci bağlılık türünü duygusal bağlılık, ikinci bağlılık türünü ise devam bağlılığı olarak belirtmişlerdir. Bu modele 1980 yılında Vardi tarafından önerilen ve işgörenin örgütüne bağlı olması gerektiği, doğru ve etik olanın/olması gerekenin bu olduğu görüşünü savunan normatif bağlılık türünü de ekleyerek örgütsel bağlılık kavramını üç boyuta taşımışlardır (Wasti, 2012). Sonrasında yapılan araştırmalar ise genellikle bu üç boyut üzerinden; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde yürütülmüştür. Bu modeli temel alarak yapılan araştırmalarda örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden bireylerin daha verimli oldukları, devam bağlılığına sahip bireylerin çeşitli kaygılarla ve maddi olarak bağlanmaları sebebiyle verimliliği istenilen düzeyde etkilemedikleri görülmüştür. Normatif bağlılığın ise duygusal bağlılığa daha yakın; ancak duygusal bağlılık kadar kuvvetli sonuçlar doğurmadığı görülmüştür (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, 2002).

2.1.1. Örgütsel bağlılığın önemi

Çağdaş iş örgütleri, geçmiştekinden farklı bir çerçevede faaliyetlerini sürdürmekte ve çevresel koşulların gerektirdiği değişimleri kendi yapıları içinde

gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimler, örgütlerin diğer örgütler karşısında rekabet avantajı kazanması ve bunu sürdürmesinde çalışanların temel etken olarak görülmesine neden olmuştur. Diğer taraftan işletmelerin birleşmesi, devredilmesi ve yeniden yapılandırma çalışmaları örgütlerin olağan olayları haline gelmiştir. Böyle bir ortamda, örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve bu örgütte olmaktan gurur duymalarını sağlamak örgütlerin uzun vadeli yatırımlar kazanmasında oldukça önemlidir (İşcan ve Karabey, 2012).

Rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz iş hayatında örgütsel başarıyı sağlamak, çalışanların yaptıkları işe ve bulundukları örgüte olan bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösterebilen çalışanların performanslarının arttığı, bu sayede nitelikli çıktılar ve hizmet üretebildikleri görülmektedir (Uygur, 2009). Bu bağlamda örgütsel bağlılığın önemi günden güne artmakta, bilgi ve becerinin örgütsel bağlılığı sağlamada yalnız başına örgütü daha başarılı kılamayacağı anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır ve bunların dört temel özelliğinden söz edilebilir (Allen ve Meyer, 1997, akt; Başol ve Yalçın, 2009). Buna göre:

- a. Psikolojik durumu yansıtır.
- b. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösterirler.
- c. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi kararı ile ilgilidirler.
- d. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilere sahiptirler.

Çetin (2004)'e göre örgütsel bağlılıkta; genel olarak işe katılma, sadakat duyma ve örgüt değerlerine olan inanç olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı ifade edilmektedir. İbicioğlu (2000) da benzer bir ifadeyle konu ile ilgilenen araştırmacılarca; örgütsel bağlılığın örgütler tarafından istenilen ve beklenen, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi davranışsal sonuçları beraberinde getirdiğini ifade etmektedir.

Örgüte bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarından üstün görmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan bireylerde;

örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve örgütünde kalma isteği gibi davranışlar görülmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999). Dolayısıyla örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıklarının arttığı oranda, işgücü devir hızının azalması, işgörenin istikrar kazanması, moral ve motivasyonun yükselmesi, örgüte olan sadakatin artması ve bu sayede büyük çaplı bir verim ortaya çıkarılarak toplumun geneline getiri sağlanması düşünülmektedir (İbicioğlu, 2000).

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün başarıya ulaşmasındaki kritik faktörlerin başında görülmektedir. Çünkü örgüte olan bağlılık işgörenleri problem üreten değil; oluşan veya oluşabilecek problemlere karşı çözüm yolları üretebilen insanlar haline dönüştürür. Bu nedenle örgütlerin başarısı ve geleceği için önem verilmesi gereken konuların başında, örgütsel bağlılığın sağlanması gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerin ürettikleri çıktı ve hizmetlerin kalitesini artırmaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmalarından geçmektedir. Bu amaç doğrultusunda ilerlemeye çalışan, işgörenlerini birçok yönden tanıyan örgütlerin, bağlılığı etkileyen faktörleri irdelemeleri, gelecekleri açısından hayati önem taşımaktadır. Bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve bağlılık düzeyleri pek çok faktörden etkilenmekte ve bu faktörlere bağlı olarak bazen artmakta bazen ise azalmaktadır. Bir diğer anlatımla işgörenlerin bağlılık düzeylerinde bu faktörlerin oldukça fazla etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Uygur (2009) tarafından demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler ile durumsal faktörler olarak belirtilirken, İnce ve Gül (2005) tarafından kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak belirtilmiştir. Yine benzer bir şekilde Bakan (2011) ise bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, iş faktörleri ve örgütsel faktörler olarak üç ana grupta açıklamaya çalışmıştır. Hazırlanan bu çalışmada ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana başlık

altında incelenecektir.

2.2.1. Kişisel faktörler

İşgörenler, öncelikle temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere kendi yetenek, deneyim ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak isterler ve bu beklenti ile örgütlerine girerler. Örgüt bu ihtiyaçları ve beklentileri karşıladığı sürece örgütsel bağlılık devam eder; ancak aksine olarak bireylerin beklentileri karşılanmaz ve yeteneklerini kullanacağı ortamlar sağlanamaz ise bireyler farklı beklentilere girerek farklı işlerle uğraşmaya başlayacaklardır, bu durum ise zamanla örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacaktır (Kartal, 2007). Cinsiyet, yaş, medeni hal, kıdem, eğitim düzeyi ve algılanan yeterlilik gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmekte ve bu özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu nedenle kişisel/demografik özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler arasında fazlasıyla incelenen konular arasında yer almaktadır. Dolayısıyla hızlı bir değişim içinde olan iş dünyasında, konumunu koruma ve daha yukarılara taşıma gayretinde bulunan örgütlerin çalışanlarını iyi tanıması; onların beklentileri ile duygu ve düşüncelerini bilmesi ve onları kişisel olarak daha iyi analiz etmesi örgütsel bağlılık ve verim adına kaçınılmaz bir gerek olmaktadır.

2.2.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır; ancak bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu araştırmalar ilk zamanlar erkekler üzerinde yoğunlaşmış olsa da daha sonraları kadınların iş hayatında daha çok varlık göstermeleriyle kadınlara yönelik araştırmaların sayısının arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Toplumsal aile yapısı ve cinsiyet rolleri, kadın çalışanlara yapılan yatırımı ve erkek çalışanların aile geçindirme konusundaki sorumluluk bilinçlerini şekillendirerek

onların psikolojik sözleşmelerini ve bağlılık profillerini belirlemektedir (Wasti, 2012). Ancak kadınların örgütsel bağlılıklarını engelleyici faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar, iş ve aile stresi, çeşitli rol çatışmaları, hukuksal normlar, kültürel ve ahlaki yapılar, çeşitli insan kaynakları politikaları ile doğu batı kültür farklılığı gibi nedenlerin kadınların iş hayatına ve örgütsel bağlılıklarına etki etmekte olduğu görüşünün yaygınlığını koruduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu bağlamda hukuki açıdan bayanların çalışmasına engel bulunmamaktadır. Ancak bayanların kamu hizmetlerinde çalıştırılmalarında bazı sorunlarla karşılaştıkları ileri sürülmektedir. Dolayısıyla bayan çalışanların hamilelik, doğum izinleri, çocuk bakımı, biyolojik yapı ve eşleriyle aynı yerde çalışma isteği gibi faktörlerin, işlerini olumsuz yönde etkileyebildiği düşünülmekte ve görülmektedir (Tutum, 1979; Canman, 2000; akt. Argon ve Eren, 2004). Bu görüşlerin aksini savunan bazı araştırmacılara göre ise kadınların işlerini ve örgütlerini sık sık değiştirmek istemediklerinden erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu; bazı araştırmacılara göre de kadınların bulundukları statüye gelirken erkeklere oranla daha fazla engelleyici faktörle karşılaştıkları ve bunlarla baş etmek zorunda kaldıkları için örgütlerine olan motivasyonlarını artırarak erkeklere oranla daha fazla bağlılık sergiledikleri belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.1.2. Yaş

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile yaş arasında genellikle bir paralellik olduğu görülmektedir (Ağca ve Ertan, 2008; Balay, 2000; Ertürk, 2014). Yaşın artması, iş sistemlerindeki değerli kaynakların zamanla birikmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle uzun yıllar aynı örgüte emek veren çalışanların bu süre zarfında kendilerine özgü iş tutumları ve değerleri geliştirdikleri, iş arkadaşları edindikleri görülmektedir. Dolayısıyla yeni bir örgüte alışamayacakları ve uyum sağlayamayacakları nedeniyle örgütlerine daha çok bağlandıkları; diğer yandan mesleğinde ehlileşmemiş daha genç ve daha az doyum sağlamış çalışanların ise daha fazla iş bırakma eylemi içinde oldukları görülmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972; akt. Balay, 2000).

Kırel (1999)'in bulgularına göre ise, yaşı ilerleyen çalışanların esnek çalışamayacakları, çabucak yorgun düşebilecekleri nedeniyle yaş ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının düşebileceği belirtilmektedir. Buna karşın gençlerin daha dinamik olmaları ve işlerini eğlenceli bulmaları ile de örgütlerine daha çok bağlanabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca yeni işe başlayan gençlerin geçmiş deneyimlerinin olmaması nedeniyle de örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir.

Bazı araştırmacılar farklı ortamlarda demografik özelliklerin ve değerlerin bağlılığa etkisini araştırmışlar ve bu durumun araştırma yapılan ülkenin yaşam ve ekonomik şartlarına göre değişiklikler gösterdiğini belirtmişlerdir. Örneğin batıda yapılan araştırmalarda yaşın bağlılık ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülürken; Ürdün'de yapılan bir araştırmaya göre ise yaşın bağlılıkla negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır ve bu durumun ülkedeki işsizlik oranının yüksekliği ile açıklandığı görülmüştür (Wasti, 2012)

2.2.1.3. Medeni hal

Evli ya da ayrılmış olan bireylerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli buldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra bakmakla yükümlü olunan çocuk ve yaşlı gibi fertlerin bulunmasının, bağlılığın artmasında etkili olacağı da belirtilmektedir. Buna karşın bekar olan bireylerin ise daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve uygun iş alternatiflerini daha fazla değerlendirecekleri belirtilmektedir (Bakan, 2011). Dolayısıyla çalışanların ailelerine ve tanıdıklarına yakınlığı ve bağlılığı oranında, onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgüte daha çok bağlandıkları belirtilmektedir (Sığrı ve Basım, 2006). Buna göre evli bireylerin taşımış oldukları sorumluluklar onların örgüte daha bağımlı olmasına neden olurken, herhangi birinin sorumluluğunu taşımayan bireylerin düşük düzeyde bağlılık göstermesi olasıdır (Kervancı, 2013).

2.2.1.4. Kıdem

Araştırmaların çoğu kıdem ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans ve diğerleri, 1987; akt. Balay, 2000).

Kişilerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlar da artmaktadır. Bu doğrultuda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık aynı yönde bir ilişki içerisinde. Çünkü geçirilen hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırımdır ve bu süre zarfında belli statü ve terfi imkanları elde edilmiştir. Bununla doğru orantılı olarak kişiler kazançlarını kaybetmemek için örgüte daha çok bağlanmaktadır (Cohen, 1993, akt; Bakan, 2011). Zeffane (1994), işe yeni başlayan işgörenlerin örgütlerine yabancılaşma çektiğini, hizmet süresi 13 yıl ve daha fazla olan işgörenlerin ise örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir (Akt; Uygur, 2009). İnce ve Gül (2005) ise yaş ve kıdemin genel olarak paralellik gösterdiğini; ancak yaşın daha çok duygusal bağlılıkla, kıdemin ise örgüte verilen emeklerden ve örgütte geçirilen süreden dolayı devam bağlılığıyla daha çok ilişkili olduğunu belirtmektedir.

2.2.1.5. Eğitim düzeyi

“Eğitim sistemi, çalışanların yetkinliklerini, yetkinlikleri de onlara örgütleri tarafından yapılacak yatırımları etkilemektedir” (Wasti, 2012: 33). Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı; diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Sosyo-ekonomik şartlar elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve gerekli eğitimi almış kişilerin düşük düzeyde eğitim almış kişilere göre işe bakış açılarının farklı olduğu; eğitime harcanan süre ve yapılan yatırımın bir karşılığı olarak işgörenlerin ücret ve statü taleplerinin yükseldiği görülmektedir (Çakır, 2001). Konuyu destekler nitelikte Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), konaklama işletmeleri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, ilköğretim mezunu işgörenlerin lisans mezunu işgörenlerden daha yüksek bağlılık değerlerine sahip olduklarını bulmuşlardır. Colbert ve Kwon (2000)’a göre araştırmacılar bu olumsuz yönlü ilişkiyi, yüksek eğitim düzeyindeki çalışanlar için çok sayıda mesleğin mümkün olmasına bağlamaktadırlar (Akt. Gürkan, 2006). Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen birtakım

araştırmaların yanında, bazı araştırmacılar ise söz edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler, bu nedenle ikisi arasındaki ilişkinin fazla önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir (Mathieu and Zajac, 2009; akt. İnce ve Gül, 2005).

2.2.1.6. Algılanan yeterlilik

Algılanan yeterlilik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkinin sebebi olarak ise; işgörenlerin örgütlerine gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlanmaları gösterilmektedir (Çırpan, 1999; akt. Ertürk, 2014). Örgütte kalma eğilimi, duygusal bir yakınlık hissetme ile çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. İşgören, örgütte kalmanın algıladığı yararı hesaplayarak örgütte kalmaya ya da ayrılmaya karar vermektedir (Mueller, Wallage ve Price, 1992).

2.2.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri içermektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgütsel adalet, örgüt kültürü, takım çalışması, nezaret, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı gibi değişkenleri içermektedir (Samadov, 2006). “Örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkilere sahip bu faktörler çalışanların bağlılığını kazanmak isteyen örgütler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların önerileri, şikayetleri, istek ve beklentileri dikkate alınarak yapılacak olan düzenlemeler onların örgüte karşı bağlılıklarını artıracaktır” (Kervancı, 2013: 70).

2.2.2.1. İşin niteliği ve önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların genelinde, işin niteliği ile ilgili değişkenler geçerliliğini ve önemini büyük oranda korumuştur. Yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ile örgütsel özelliklerin ilişkili olduğu görülmüştür. Alt düzeylerde çalışan işgörenler için, kişisel faktörlerin bağlılığı daha çok etkilediği görülürken; üst düzeylerde çalışan işgörenlerde örgütsel faktörlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlarda karara katılma, rol belirsizliği ve özerk olma gibi değişkenlerin bağlılık açısından daha önemli etkenler olduğu görülmektedir (Cohen, 1992; akt. İnce ve Gül, 2005). Çalışanların yapmış oldukları işin türü, kişisel planlarının uygulamaya geçirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanın kendisi açısından çekiciliği olan bir işi yapması, onun işe karşı olumlu tutum geliştirerek planlı ve yöntemli çalışmasını sağlayacaktır (Eren, 2001). İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerinin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda işgörelere, iş zenginleştirme konusu altına giren planlama, örgütleme ve denetleme gibi yetki ve sorumlulukların verilmesi ile çalışanların bağlılıklarının artması beklenebilir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.2.2. Yönetim tarzı

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu insan, para, teknoloji, altyapı ve bilgi gibi kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetiminin sadece örgütün gözle görülür fiziki kaynaklarının yönetimi olmadığı, aynı zamanda örgütün ve üyelerin anlam dünyasının yönetimi olduğu şeklinde algılanmaktadır (Şişman, 2011).

Örgütlerin yönetiminde, yönetici ve liderlik kavramlarının oldukça irdelendiği bazen de aynı anlamlar için kullanıldığı görülmektedir. Ancak çağdaş yönetim yaklaşımlarında yöneticinin yerini liderin aldığı; örgütün geleceği, gelişimi ve idamesi

açısından bunun yadsınamaz bir önem arz ettiği görülmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin liderlik vasfına sahip olabilmeleri, kişisel ve örgütsel başarı ile verim adına önemli bir göstergedir.

Yönetimin temelinde otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler ve kontrol etme gibi konular yer alırken; liderliğin temelinde yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Amaç olarak ise bireylerin duygu ve düşüncelerini örgütün hedeflerine dönük olarak etkileyip yönlendirebilme durumu ön plana çıkmaktadır (Şişman, 2011). “Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır” (Zeyrek, 2008: 63). Dolayısıyla yönetim ve liderlik stili, işgörenlerin kararlara katılımı ve örgütsel bağlılıkları açısından oldukça önemlidir. Esnek, katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerden; emredici ve buyurucu yönetim tarzı ise bağlılık duygusunu zedelemektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.2.3. Ücret düzeyi

Ücret kavramı, toplumun farklı kesimleri tarafından değişik şekillerde değerlendirilmektedir. Ücret kavramı, ekonomik açıdan değerlendirildiğinde “emeğin fiyatı”, sosyal ve siyasi açıdan değerlendirildiğinde “işgörenin geçim aracı”, iş hukuku açısından ise, “işgörenin fikir ve beden faaliyetlerinin karşılığı” olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 1972; akt. Çakır, 2013). İşgörenin görevini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için bilgi, beceri ve yetenek düzeyinin yüksek olması yani görevinde yetkin olması gerekmektedir. Yetkinlik insan kaynakları yönetimi açısından ve ücretlendirme açısından oldukça önemlidir. Ücret düzeyinin işgörenin yetkinlik düzeyi ve verimliliğini etkilediği görülmektedir. İşletmelerde, çalışanlar arasında eşitliğin ve iş memnuniyetinin sağlanabilmesi için bilgi ve beceriye yani yetkinliğe göre ücret sistemi oluşturulmalıdır. Daha zor ve yetkinliğe dayalı çalışanlar ile basit düzeyde çalışanlar ücret açısından eşit değerlendirilmemeli; işte zorluk ve yetkinlik derecesi arttıkça ücret düzeyi de artırılmalıdır. Örgütlerin bu şekildeki bir ücret sistemi

geliştirmelerinin, işgörenlerin moral ve motivasyonları açısından etkili olduğu bilinmelidir (Ünsar, 2009).

Bireylerin aldıkları ücret miktarı, onların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen en belirgin özelliklerdendir. Özellikle ekonomik sıkıntı yaşayan işgörenler için ücret tatmini, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009). Özdevecioğlu (2003) ise günümüz rekabet koşullarında büyük bilgi birikimlerine sahip olan bireyleri örgütte tutmanın tek yolunun ücret olmadığını belirtmektedir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücüne sahip bireylerin örgütlerinden ayrıldığı ve daha az ücretle başka yerlerde çalışmayı kabul ettiği görülmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri de örgütlerin ve yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır.

2.2.2.4. Örgütsel adalet

“Adalet kavramı, ihtiva ettiği anlam itibarıyla insanlar için yaşamda denge unsuru olarak algılanmaktadır. Her örgüt adil olabildiği ölçüde işgörenlerinin olumlu tepkisiyle karşılaşır. Bir işgörenin mesleki performansı, verimi, iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir” (Kılıç, 2013: 5). “Örgütsel adalet ise; çalışanların görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir” (İnce ve Gül, 2005: 76).

Çalışanların örgütlerini, örgüt içindeki uygulamaları ve yöneticileri adil olarak görmeleri onların örgütlerini benimsemelerini, örgütlerine ve yöneticilerine karşı olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlamaktadır. Tersine adaletsizlik algısı hissetmeleri ise örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Bu nedenle işgörenlerde performans ve verimlilik artışı için geliştirilen ve uygulanan tüm yöntem ve uygulamalar için örgütsel adalet kavramı, zamanla daha çok artan ve önemsenen bir konu haline gelmiştir (Yürür, 2012a).

2.2.2.5. Örgüt kültürü

“Örgütsel kültür; örgütün kendine has kişiliğini oluşturan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir” (İpek, 1999: 13). Glisson and Durick (1988) ise örgütsel kültürü; yapıyı çevreleyen örgütsel normlar ve örgütsel politika, süreç ve ürünler ile diğer normatif davranışların toplamıdır şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü, örgütlerin performansını ve başarısını örgütün faaliyette bulunduğu ortama göre pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. Örgüt kültürünün örgütün başarısını olumlu yönde etkileyebilmesi için örgütün dışsal çevre ve faktörlere uyum sağlayabilmesi, aynı zamanda da içsel faktörlerle uyumlu kültürel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel çevre ile rekabetçiler gibi dışsal faktörlerin hızla değiştiği bir ortamda varlık gösteren örgütlerin bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olabilmeleri oldukça güç olacaktır (Kaya, 2008). Ayrıca; örgütlerin çalışma kültürü içerisinde kutlamaya değer, eğlenceli, heyecanlı ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu çerçevede amaçları ortaya koymak ve bunun için çaba sarfetmek ve başarı için enerji veren, heyecanlandıran durumları değerlendirmek gereklidir (Balay, 2000). Dolayısıyla güçlü bir örgütsel kültüre sahip örgütlerde çalışan işgörenler, örgütün amaçları, değerleri ve inançları ile bütünleşeceklerinden örgütlerine olan bağlılıkları da güçlü olacaktır (Bakan, 2011).

2.2.2.6. Takım çalışması

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık literatüründe genellikle kabul görmektedir. Dolayısıyla bağımsız çalışma grupları ile takım çalışması sergileyen işgörenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Küreselleşme ile rekabetin artması, kar marjının azalması ve müşterilerin isteklerinin artması örgütlerde değişimlere neden olmuştur. Günümüzde örgütler günden güne artan ve çeşitlenen

zorlukları bireysel becerilerden ziyade takım ruhu ve takım çalışması ile aşabileceklerini düşünmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

“İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal bağlar, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır” (Uygur, 2009: 28). Grup içerisinde yer alan üyeler birbirini etkileyerek çeşitli grup normları oluşturmaktadırlar. Fakat oluşan bu normlar çalışanların tutum ve değerleriyle uyumlu ise gruba bağlılık artmakta ve dolaylı olarak örgüte olan bağlılık da artmaktadır. Dolayısıyla işgörenler örgütten ayrılmak istese dahi arkadaşlarından ayrılmamak adına örgütünü değiştirmekten vazgeçmektedirler. Örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının birbiriyle uyum göstermediği durumlarda ise, çalışanlar gruba daha çok bağlanırken örgüte daha az bağlanabilmektedirler. Bu durumda grup amaçları ile örgütsel amaçların uyum içerisinde bulunması önem kazanmaktadır (Luthans, Baack and Taylor, 1987).

Kaynak (1999)’a göre, grup içerisinde bağlılık olgusunun gelişmesi ve güçlenmesinde aşağıdaki temel noktaların önemi bilinmelidir (Akt. Bakan, 2011).

- Motivasyon, beklenti, hedef, gelişmişlik seviyesi ve eğitim düzeyi gibi açılardan birbirine benzer yani homojen gruplar, dağınık yapıdaki heterojen gruplara oranla daha çok bağlılık göstermektedirler.
- Amaçsal açıdan birliktelik gösteren grupların bağlılığı, birliktelik gösteremeyen gruplara oranla daha fazladır.
- Gruplar arası rekabete giren bireylerde, grup içi rekabete giren bireylere oranla bağlılık daha yoğun gelişmektedir.
- Küçük gruplar genellikle büyük çaplı gruplara oranla daha fazla bağlılık göstermektedirler.
- Amaçlarına ulaşmada daha başarılı olan gruplar, başarısız olan gruplardan daha fazla bağlılık sergilemektedirler.
- Sosyal yönü gelişmiş ve çok yönlü olabilen gruplar, diğerlerine oranla daha fazla bağlılık sergilemektedirler.

2.2.2.7. Nezaret

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezareti yani gözetim biçimidir. Yapılan nezaret biçimi işgörenlerin çalışma prensibini ve sorumluluk algılarını etkilemektedir (Varoğlu, 1993). Sıkı, baskıcı ve yakın bir nezaret biçimi, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin derecesini azaltıcı bir etkiye sahip olmakta iken; yöneticilerin işgörenlerin davranışlarına etki etmede dolaylı yol izlemeleri ve aktif rol almadan varlıklarını hissettirmeleri, çalışanlarda sorumluluk duygusunu güçlendirici etkiye sahip olmaktadır (Salancik, 1977). Yöneticilerin nezaret tarzını genelleştirmesi ile algılanan rol çatışmalarının engellenebileceği; tersi olarak ise çalışanların bire bir ve sıkı bir şekilde nezarete tabi tutulması durumunda ise rol çatışmalarının artabileceği satış elemanları üzerinde yapılan bir çalışmayla ortaya konulmuştur (Kılınç, 1991).

2.2.2.8. Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılıkta, ödüllerin güçlü ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. İşgörenler örgütleri tarafından sunulan ödüllerin yeterli düzeyde ve hakkaniyet ölçüsünde dağıtıldığını algıladıklarında daha fazla bağlılık duymaktadırlar (Wallace, 1995). Örgütsel ödüller temel olarak ikiye ayrılmaktadırlar. İlki maddi ödüller olup ücret ve ikramiye gibi ödüllerdir; diğeri ise saygı, sevgi, güven, kariyer, arkadaşlık vs. gibi maddi olmayan ödüllerdir (Williamson, Burnett and Bartol, 2009).

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen güçlü faktörlerdir. Çünkü örgütsel bağlılık, işgören tarafından bakıldığında geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken; işveren tarafından bakıldığında ise gösterilen çaba ve bağlılığa karşılık ödenen ücret olarak ifade edilmektedir. Bu değişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirilmenin nasıl yapıldığıdır. Örgütsel ödüller bu anlamda örgütsel bağlılıkla oldukça yakından ilişkilidir (Kalleberg and Reve, 1992; akt. İnce ve Gül, 2005). Personele herhangi bir başarı karşılığında verilecek olan ödüller, onun ihtiyacını karşılayabilecek ve motivasyonunu artıracak tarzda ödüller olmalıdır.

Verilen ödöl ihtiyacı karşılamıyor ya da işgörenin işine yaramıyor ise başarının artmasına bir katkı sağlamayacaktır. Bu durumda örgütün geleceği ve başarısı adına işveren, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının farklı olduğunu bilmeli ve bu doğrultuda bir ödüllendirme sistemi geliştirmelidir (Duman, 2011).

2.2.2.9. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, bireyin rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını istenilen düzeyde algılayamaması, belirsizliğe düşmesi olarak tanımlanabilir (Kalbers and Cenker, 2007). Rol belirsizliği, rolün yerine getirilmesi ile yapılacak olan iş hakkında yetersiz bilgilendirme neticesinde duygusal karmaşa yaşanması halidir. Böyle durumlarda işgören çalışmalarını hangi yönde yürüteceğini bilememekte ve kendi kendini yönlendirememektedir, dolayısıyla yöneticilerinin de sergiledikleri performansı hangi yönde değerlendireceklerini kestirememektedir. Bu nedenle rol belirsizliği neticesinde işgörenlerin performanslarının ve çabalarının sonuçlarını tahmin edememeleri sorunu ortaya çıkmaktadır. Rollerin net olarak belirlenmemesi ile çalışanlar, işleri ile ilgili sergilemeleri gereken rolleri bazen deneme yanılma yoluyla da bulmaktadırlar (Michael, Court and Petal, 2009; akt. Bakan, 2011).

Görülmektedir ki; çalışanların işlerinde başarılı olabilmelerinin önemli koşullardan biri, rol belirsizliğini gidermektir. Rollerin tam olarak anlaşılabilmesi ve çeşitli anlam kargaşaları, başarının düşmesine ve neticede örgüt ile işgörenler arasındaki bağların zayıflamasına ya da kopmasına yol açmaktadır. Örgüt içindeki rollerin net olması değerlendirme kriterlerinin de net olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda rollerin ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel bağlılığa önemli katkılar sağlayacaktır.

2.2.2.10. Çatışma

Çatışma; birbirine zıt düşen ihtiyaç, istek, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında oluşan uyumsuzluk durumu olarak tanımlanmaktadır

(Aşan ve Aydın, 2006; akt. Koçak, 2012). Yönetimde otokratik liderliğin benimsenmesi, liderin bencil davranışlar sergilemesi ile çalışanların inanç ve duygularının önemsenmemesi işgörenlerde psikolojik olarak tatminsizliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla oluşan bu tatminsizlik, çalışanlar arasında yönetime karşı nefret, moral kaybı, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmakta ve örgütün olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Eren, 2001). Belirli bir düzeyin üzerindeki çatışmalar, örgüt içindeki ekip ruhunu ve çalışanlar arasındaki işbirliğini azaltıcı etkilere sahiptir. Ancak ufak düzeydeki çatışmaların örgüte zarar vermeyeceğini, aksine bu durumun olumlu olduğunu savunan yaklaşımlar da vardır (Yürür, 2012b).

Yöneticiler, işgörenlerin performansını artırmak için örgütlerin amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerini uyumlu hale getirmelidirler. Bu durum işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerini daha rahat kabullenmelerini ve isteyerek çaba harcamalarını sağlamakta, motivasyon düşüklüğünü ve tatminsizliği azaltmaktadır (Uygur, 2007). Böyle bir yönetim anlayışı ile örgüt içi çatışmaların önüne geçileceği ve örgütün başarısında önemli bir yol kat edileceği değerlendirilmektedir.

2.2.2.11. Ait olma

Ait olma; ilgilendiren, ilişkin ve ilişik gibi kelime anlamlarına gelmektedir. Birey kendini bir kişiye, bir topluma, bir gruba ve bir kültüre ait olarak hissedebilir. Bu durum birden fazla aidiyet duygusunu da içerebilmektedir. Bireyin mesleğine karşı sahip olduğu tutum ve davranışlar ise mesleki aidiyetin tanımlanmasında kullanılmaktadır. İnsanlar kişi, kurum ve çeşitli olaylara karşı nasıl hareket edecekleri ve nasıl davranacakları konusunda, birbirlerine bağlı çeşitli inançlar organize etmektedirler. Bireylerin çalıştıkları kuruma karşı oluşturdukları ve hissettikleri bu tutumlar kurumsal bağlılığı oluşturmaktadır (Öztaş, 2010). Dolayısıyla çalışanların geliştirdikleri bağlılık ve aidiyet duygusu oranında performansları artmakta ve kurumun başarısında olumlu gelişmeler gözlenmektedir.

2.2.3. Örgüt dışı faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş imkanları, profesyonellik, sektörün durumu, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi dışsal faktörleri içermektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu çalışmada, alan yazın incelendiğinde en çok üzerinde durulan, profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları ele alınacaktır.

2.2.3.1. Profesyonellik

Profesyonelleşme; kişinin toplumda bir görevi ya da mesleği, düzenli ve en az hata ile sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir işin profesyoneli olmak ise; o işi en ince ayrıntılarına kadar bilmek ve uygulayabilmek olarak ifade edilmektedir. Buradaki en önemli ölçüt ise icra edilen işin gerekliliklerinin en mükemmel şekilde yapılabilmesidir (Gökçora, 2005). Profesyonellik, alınacak sonuçtan ziyade alınacak sonuca gidilen yol ile ilişkilidir. Normal şartlarda doğru yol izlendiğinde zaten doğru sonuca varılacaktır. Bazen doğru yol izlenmeden de doğru sonuca ulaşabilmek mümkündür; ancak bunun profesyonellikle bir ilgisi yoktur. Dolayısıyla profesyonel kişi her ne şekilde olursa olsun sonuç alabilen kişilerin aksine, uzun vadede de olsa doğru yollardan doğru ve kalıcı sonuçlar alabilen kişi olarak tanımlanabilir (Bayhan, 2011). Bu bağlamda, örneğin hukuki işlemler gibi profesyonel alanlarda uzmanlaşmanın, bireyin örgüte ve mesleğe olan bağlılığını artırdığı düşünülmektedir (Bakan, 2011).

2.2.3.2. Yeni iş bulma olanakları

Alternatif iş imkanlarının olup olmaması işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli örgüt dışı faktörlerdendir. Yeni iş imkanlarının varlığı örgütünden memnun olmayan işgörenlerin örgütten ayrılmayı düşünmelerine sebep olabilir. Fakat farklı iş imkanlarının olmadığı durumlarda, çalışanların işlerinden memnun olmamaları

durumda bile işlerine devam ettikleri görülmektedir (Benkhoff, 1997). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği yeni iş bulma olanakları faktörünü daha da önemli kılmaktadır. İstihdam meselesi veya alternatif iş imkanları yalnızca işgörenlerin bireysel yetenekleri ile değil; örgütün yaşadığı sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi birçok değişkenle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bağlılık kuramında son yıllardaki en önemli gelişmeler bağlılığın çok boyutlu ve farklı odaklara yönelik olarak kavramsallaştırılması olmuştur (Wasti, 2012). Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından değişik yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır; ancak birbirlerine yakın sonuçlar elde edilse de net bir karar birliğine varılamamıştır. Bu yaklaşımlar sınıflandırma olarak farklılıklar gösteriyor olsa da yaklaşımların özüne inildiğinde birbirlerini destekler nitelikte sonuçlara ulaştıkları ve içerik olarak benzeştikleri görülmektedir.

2.3.1. Kanter'in yaklaşımı

Bağlılık örgütün ihtiyaçları ile kişisel deneyimler sonucunda ortaya çıkar. Sosyal sistemler ihtiyaçlarını karşılamak için organize olurlarken; insanlar ise kendilerini yönlendirerek olumlu ya da olumsuz, duygusal ve zihinsel olarak çeşitli davranışlar sergilerler. Sosyal düzen insanlar tarafından gerçekleştirilir, dolayısıyla örgüt, ihtiyaçlarını karşılarlarken katılımcıların sisteme olumlu bir şekilde yani istendik, sadık ve kararlı olarak katılmaları sağlanmalıdır. Kanter, bağlılığı kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı şekilde ele almaktadır. Buna göre kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşurken, sosyal sistem; sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık odaklıdır (Cengiz, 2001). Kanter, örgüt tarafından üyelerden beklenen davranışların farklı bağlılık türleri oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu bağlılık türleri;

devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak üç şekilde ele alınmaktadır (Bakan, 2011).

Devama yönelik bağıllık

Devama yönelik bağıllık türü, işgören için örgütten ayrılmanın oldukça maliyetli olduğunu düşünmesi, örgüte yaptığı yatırımların fazlalığı ve yaptığı kişisel fedakarlıklar sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyler, örgütlerine katılmak ve devamlılığını sağlamak için önemli ölçüde çaba sarfetmişler ve fedakarlık yapmışlar ise örgütlerinden ayrılmak istememektedirler (Varoğlu, 1993). Bu bağıllığın güçlendirilebilmesi için ise çalışanların rollerinin iyi belirlenmesi ve rollerini layığıyla yerine getiren çalışanların ödüllendirildiği bir sistemin oluşturulması gereklidir (Bakan, 2011).

Kenetlenme bağıllığı

Kenetlenme bağıllığı, grubun kenetlenmesini ve bağlanmasını sağlayıcı törenlere katılım ve çeşitli örgütsel simgeler vs. ile örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilmektedir (Varoğlu, 1993). Başka bir deyişle bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlanmasıdır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağıllıklarını ve örgüte kenetlenmelerini sağlamak amacıyla oryantasyon yapma, üniforma, rozet, çeşitli tören ve kutlamalar gibi yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu tarz yöntemlerin kenetlenme bağıllığını artırması yanında, grup içinde kıskanma, çekişme ve yabancılaşma gibi olumsuz durumları da azaltacağı düşünülmektedir. Bu bağıllık türü aynı zamanda grubun birlik ve beraberliğini artırarak örgütü dış tehditlere karşı da korumaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Kontrol bağıllığı

Bu bağıllık türü emirler ve kurallar çerçevesinde oluşan bağıllık türüdür. Burada grup ve örgüt üyeleri, yöneticinin ya da liderin emir ve kurallarını devam ettirir

ve bunlara uyar. Bu bağıllık türünde örgüte karşı pozitif yönlü normatif yönelimler vardır. Kontrol bağıllığında üyeler örgütün normlarına, amaç ve değerlerine karşı olumlu tutumlar geliştirmektedirler. Çünkü bu değerler kendi normları ve ahlak değerleriyle de örtüşmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Sonuç olarak; bu üç bağıllık türünü oluşturan nedenler nasıl birbirinden ayrı ise, ortaya çıkaracakları sonuçlar da birbirinden ayrı olmaktadır. Buna göre devama yönelik bağıllık işgörenlerin üyeliklerini sürdürmesini; kenetlenme bağıllığı dışsal tehditlere ve tehlikelere karşı gelmeyi; kontrol bağıllığı ise işgörenlerin değer yargıları ve normları ile örgütün değer ve normlarının uyumunu sağlamaktadır. Sonuç olarak ise; bu yaklaşımdaki bağıllık türlerinin kendi aralarında bazı farklılıklarının olması yanında birbirleriyle ilişkili olduğu ve bağıllık açısından her üç yaklaşımın da bir arada bulunmasının örgütlerin başarısı açısından gerektiği belirtilmektedir (Bakan, 2011).

2.3.2. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, bağıllığı sınıflandıran ve gelişmesi için ilk adımları atan araştırmacılardandır. Örgütün bireyler üzerindeki güç veya yetkilerinin, işgörenin örgütü ile yakınlaşmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Görülebilecek bu yakınlaşma ve bağıllık; ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkara dayalı yakınlaşma ve yabancılaştırıcı yakınlaşma (ilgilenme) şeklinde kendini gösterebilmektedir (Varoğlu, 1993).

Ahlaki yakınlaşma

Ahlaki yakınlaşma (bağıllık), örgütün amaçları, değerleri ve normlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile otoriteyle özdeşleşmeye dayalı bir bağıllık türüdür (Bayram, 2005). Dolayısıyla ahlaki yakınlaşma durumundaki işgören, örgütüyle çeşitli değerler ve normlar açısından örtüşmekte ve örgüt yararına faaliyetlere katılmaktadır (Varoğlu, 1993). Bu bağıllıkta birey örgütün amaçlarını ve yaptığı işi

değerli görmekte ve işini, ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978; akt; İnce ve Gül, 2005).

Çıkara dayalı yakınlaşma

Çıkara dayalı yakınlaşma (bağlılık), çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ile bazı faydalar ve ödüller elde etmeleri neticesinde psikolojik olarak oluşan bağlılıktır (Eğriboyun, 2013). Bu bağlılık türünde bireyler güdülerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere ve karşıladığı oranda örgütlerine bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle alışverişe dayalı bir bağlanma görülmektedir. Birey aldığı ücret karşılığında yalnızca yapması gerektiği ölçüde olan normu karşılar ve o oranda bağlılık gösterir (İnce ve Gül, 2005).

Yabancılaştırıcı yakınlaşma

“Yabancılaştırıcı ilgilenme, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir” (Varoğlu, 1993: 5). Bu bağlılık türünde kişi için bir nevi zorlama olmakta ve birey kendini psikoloji olarak bulunduğu örgüte ait hissetmemektedir (Schein, 1978; akt. Balay, 2000). Etzioni, işgörenlerde oluşan bağlılığın, anlatılan bu üç tür bağlılıktan mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Eğriboyun, 2013).

2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlılık göstermeleri ve örgütün değerlerine inanmaları neticesinde örgütlerine psikolojik olarak bağlanmalarıdır. Buna göre bağlılık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986).

Uyum

“Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir” (İnce ve Gül, 2005: 35). Bu nedenle birey, örgütün kurallarına göre eylemlerde bulunur ve düzeni bozmamaya çalışır. Bir nevi zorunluluk içindedir, işini severek ve isteyerek yapmaz, mecburiyetten yapmaktadır. Örneğin yöneticinin astlarına daha çok emir komuta ile davrandığı örgütlerde örgütün işleyişi, çalışanların bağlılığı uyum boyutunda olduğu için devam edecektir. Belki bu durum yönetici için bir avantaj da olabilecektir. Ancak çalışanlar, uyum boyutunda bağlılık gösterdiği için bu bağlılık karşılıklı zorunluluğa dayalı alışverişten öteye geçemeyecektir (Bakan, 2011).

Özdeşleşme

Örgütsel bağlılığın uyumdan sonraki diğer bağlılık boyutu özdeşleşmedir. Özdeşleşme, çalışanın içinde bulunduğu ortamda tatmin edici ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi korumak maksadıyla örgütüne bağlanmasıdır. Özdeşleşme boyutunda bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün mensubu olmaktan gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine inanmakta, ona saygı duyarak kabul etmektedir; fakat bu değerler yine de kendi kişisel değerleri ile birebir örtüşmemektedir (Çöl, 2004).

İçselleştirme

İçselleştirme, örgüt tarafından beklenen tutum ve davranışlar ile bireyin kişisel değerlerinin örtüşmesi neticesinde kabul görmesi ve değerlerinin kişice benimsenmesidir (O'Reilly and Chatman, 1986). Birey örgütün değerlerini içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine karşı pozitif bakacak, buna uygun davranışları isteyerek ve içinden gelerek yapacaktır. Birey bu durumu kendinde

gereksinim olarak hissedecektir. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireyler için bağlılığı artıracak farklı uygulamalara girmeye, onları yeni ve çeşitli kaynaklarla etkilemeye gerek duyulmayacaktır. Çünkü içselleştirme boyutunda bağlılık gösteren bireyler hali hazırda var olan örgütsel değerleri benimsediği gibi, gelecekte oluşabilecek değişimleri de kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergilerler (Bakan, 2011).

2.3.4. Penley ve Gould'un yaklaşımı

“Penley ve Gould, bağlılık konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Etzioni'nin modelinden esinlenmişlerdir” (Çöl, 2004: 57). Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığı; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Bakan, 2011).

Ahlaki bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının bireyler tarafından içselleştirilme ve özdeşleşme sonucunda, örgüte pozitif ve yoğun bir bağlılık oluşmasıdır. Bu bağlamda işgören, örgütün toplumsal faydaya yönelik değerleri ve amaçları olduğunu düşünmekte; bunları başarmak istediği için örgütsel faaliyetlere samimi olarak katılma isteği duymaktadır (Çöl, 2004).

Çıkarıcı bağlılık

Çıkarıcı bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmak için sarf ettikleri emek, bilgi, zaman ve deneyim gibi çabalar karşılığında örgütten elde edecekleri ödül ve kazanımlara bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür (Tekin, 2002; akt. Bakan, 2011). Çıkarıcı bağlılıkta bir alışveriş ilişkisi vardır. Bu ilişki; işgörenlerin kendini sevdirmeye, üstlerine daha fazla sorumluluk alma isteği götürme, üstlerinin katkı ve

başarılarını görmelerini sağlama ve kendini çalışan gösterme gibi taktiksel davranışlar sergilemelerini içermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Yabancılaştırıcı bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireyin örgüt içinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş ve örgüt çeşitliliğinin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004). Yabancılaştırıcı bağlılıkta, birey bulunduğu konum üzerinden örgüt içinde herhangi bir kontrolünün olmadığını düşünmektedir (Penley and Gould, 1988).

2.3.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

1984 yılında Meyer ve Allen'in önerdikleri modelde örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak tanımlanmıştır (Meyer and Allen, 1984). Ancak, 1990 yılında geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılık modelinde ise bir boyut daha ekleyerek üç farklı boyutta ele almışlardır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam (rasyonel) bağlılığı ve normatif (biçimsel) bağlılık şeklindedir. Duygusal bağlılıkta bireyler gerçekten istedikleri için, devam bağlılığında ihtiyaç/gereksinim duydukları için, biçimsel (normatif) bağlılıkta ise yükümlülük/zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar. Bireyler bu psikolojik durumları farklı farklı derecelerde yaşayabilmektedirler. Bazıları duygusal ağırlıklı bağlılık hissederken, bazıları ise rasyonel ve biçimsel ağırlıklı olarak bağlılık gösterebilmektedir. Ortaya konulan bu üç tür temel yaklaşımın özelliği, örgütteki üyeliğin sürdürülüp sürdürülmemesi hususunda belirleyici özelliklere sahip olduğudur (Uygur, 2009).

Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılık yazınında en fazla ele alınan bağlılık çeşidi olmakla birlikte Allen ve Meyer bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası gibi görmesi ve

onunla bütünleşmesi açısından oldukça önemsemektedir. Dolayısıyla bu yoğun duygusal bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabullenmesi ile örgütte kalması ve ona faydalı olması anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılığa etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır (Akt. Gürbüz, 2012). Bunlar:

İşin Zorluğu: Çalışanın yaptığı işin zor ve zahmetli olması, mücadeleyi gerektirmesidir.

Rolün Açıklığı: Örgütün çalışandan beklediği tutum ve davranışların açıkça belirlenmiş olmasıdır.

Amacın Açıklığı: Çalışanın, yaptığı iş ve görevlerin amaçları hakkında açık ve net bir fikre sahip olmasıdır.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Yöneticilerin, çalışanlardan gelen yeni ve farklı fikirlere açık olması ve onlara değer vermesidir.

Arkadaş Bağlılığı: Çalışanlar arasında yakın ve samimi davranışların olmasıdır.

Eşitlik ve Adalet: Örgüt içinde maddi ve manevi kaynaklar ile görev dağıtımında adil olunmasıdır.

Kişisel Önem: İşgörenlerin örgüt için önemli olduğuna dair onların yüreklendirilmesi, önemli olduklarının hissettirilmesidir.

Katılım: Çalışanların, örgüt ve işleriyle ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır.

Geri Bildirim: Çalışana yaptığı iş ve performansı ile ilgili dönütlerin verilmesidir.

Devam bağlılığı

İşgörenin çalıştığı örgüte sarf ettiği yatırımlar, harcanan süre, alternatif iş imkanlarının az olması ile kıdem gibi faktörlerin fazla olması ve an itibarıyla oradan ayrılmanın yüksek maliyetlere sebep olması, onun örgütüne devam bağlılığı ile bağlanmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşımda ödül ve maliyet ilişkisi ön plana çıkmaktadır ve durum örgütle bireyler arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir

olmasıyla açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle işgören açısından alınan ödüller ve elde edilen kazancın fazlalaşması demek daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Gürkan, 2006).

Psikolojik, ekonomik ya da fiziksel bazı sebeplerle, kişinin örgütten ayrılması açısından maliyetlerinin artması, devam bağlılığının artmasına sebep olmaktadır. Örgütten ayrıldığında oluşacak mali yükü kaldıramayacağını düşünen işgören, örgütünde kalma zorunluluğu hissetmektedir (Yousef, 2000). Dolayısıyla devam bağlılığı; alternatif iş imkanları, örgüte yapılan yatırımlar ve bunların bilincinde olmak gibi faktörlerin bir fonksiyonu durumunda olmaktadır (Bakan, 2011).

Normatif bağlılık

“Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir yükümlülük olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir” (Wasti, 2012: 22). Güçlü normatif bağlılığa sahip bireyler, yükümlülük ve görev duygularıyla örgütlerine bağlanmaktadır. Bu tür duygular bireyleri uygun bir şekilde davranmaya ve örgüt için iyi olanı yapmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda normatif bağlılığın, iş performansı, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarla pozitif ilişkisinin olması beklenmemektedir. Çünkü normatif bağlılığın oluşmasındaki yükümlülük duygusu; duygusal bağlılıktaki gibi istek, şevk ve coşkuyu içermemektedir (Doğan, 2013).

Sonuç olarak duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılmayı azaltıcı bir bağ oluşturmaktır. Oluşan bu bağın özelliği ise bağlılık türüne göre farklılaşmaktadır. Örgütle duygusal bağ kuranlar içsel olarak istedikleri için, rasyonel olarak bağlananlar ihtiyaçları olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütlerine bağlı kalmaktadırlar (Samadov, 2006).

2.3.6. Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis yaklaşımıyla açıklamaktadır. Yan bahis yaklaşımında anlatılmak istenen, kişilerin göstermiş oldukları davranışlarla ilgili olarak verdikleri kararların, aslında o davranışla çok da ilgili olmayan çıkarlarından kaynaklandığı görüşüdür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık; çalışanların örgütleriyle karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç olarak görülmektedir. Yan bahis kavramına göre, birey önemseydiği bazı değerleri ortaya koyarak ve bu değerler uğruna bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Bireyin ortaya koyduğu değerler kendisi için ne oranda değerliyse, doğru orantılı olarak bağlılığı da artmaktadır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların zaman içerisinde artması da onlar için alternatif iş imkanlarının çekiciliğini azaltmaktadır (İlsev, 1997; akt. İnce ve Gül, 2005). Örnek olarak; kişiye örgütte çalıştığı sürece örgütün lojmanlarından yararlanma olanağı verilebilir. Çünkü örgüt mensubu olmayanlar bundan yararlanamaz ve başka örgütlere devredilemez. Kişinin örgütünden ayrılması durumunda, gelecekte elde edebileceği refah düzeyi ve güvenceden yoksun kalabilir ve yeniden birikim yapmak zorunda kalabilir. Dolayısıyla kişinin örgütünde kalma süresinin artması demek, ayrıldığında maliyetin daha çok artacağı anlamına da gelmektedir. Bu nedenle çalışanın bulunduğu örgütte geçirdiği süre, onun örgütte kalma olasılığını artırmaktadır (Varoğlu, 1993).

Birey yan bahislere bilerek ya da bilmeyerek girebilir. Her iki pozisyonda da önemli olan; girilen bu yan bahislerin kaybedilmemesi gerektiği, kaybedildiğinde ise yüklü maliyetin oluşacağıdır. Oluşacak bu maliyetler üstlenilemeyecek kadar fazla ise birey bahsi kaybetmeyi göze alamayacak ve davranışlarına tutarlı bir şekilde devam edecektir. Bu durum, çalışanın davranışsal bağlılığının güçlenmesinde önemli bir etkidir (Bakan, 2011).

2.3.7. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık, kişi işe bağlandığı zaman ortaya çıkmaktadır ve çalışanı işine bağlayan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlar; davranışın görünür

olması, geri döndürülemez olması, davranış ve kişisel iradedir. Kişiler bu özelliklere göre, yapmış oldukları işe ve doğacak sonuçlara daha az ya da daha fazla bağlılık gösterebilirler (Salancik, 1977). Salancik'e göre davranışların görünür olması; kişilerin bir işi yapması ya da bir hedefi gerçekleştirmesi durumunun kamuoyuyla paylaşılması, yani yapılacak işin etrafça bilinmesi durumudur. Bir işin yapılacağına herkesçe bilinmesi o işin yapılma ihtimalini artırmaktadır. Davranışların geri döndürülemez olması; davranışın ortaya çıktıktan sonra değiştirilememesi durumudur. Örneğin imzalanan bir sözleşmeden vazgeçilememesidir. Vazgeçildiği takdirde cezai yaptırımların olacağı düşüncesi, sözleşmeye sadık kalınmasını sağlamaktadır. Davranış ve kişisel irade ise; kişinin bir işi iradesiyle ve isteyerek yapması durumudur. Bu durum kişiyi bir işe bağlayan bir tutkale benzetilmektedir. İradenin uygulamadaki karşılığı, kişisel sorumluluğun kabulüdür. Bu kişisel sorumluluk ise kişi ile davranışı birbirine bağlamaktadır (Doğan, 2013).

Salancik'in yaklaşımında tutumlar ile davranışlar arasında bir uyum söz konusudur. Bireyin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk yaşandığı zaman birey huzursuz olmakta, gerilim ve stres yaşamaktadır. Ancak bu durumun tam tersinde, yani uyumun yakalandığı durumlarda bağlılık artmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örneğin sayısal verilerle uğraşmaktan hoşlanmayan birisi, bir işletmenin muhasebe bölümünde çalışmaya başladığında tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk oluşmaya başlayacaktır. Ancak kişi mevcut işinden başka bir iş bulma imkanına sahip değilse, sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye yönelecek, nihayetinde tutum ve davranışları arasındaki uyumu yakalamaya çalışacaktır (Bakan, 2011).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütler, globalleşme süreciyle birlikte hızlı bir değişimin, gelişimin ve çeşitliliğin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Günümüz şartlarında, rekabet edebilme potansiyelinde, ekonomik ve yapısal etkenlerden ziyade insani faktörün önemi daha çok anlaşılmaya başlanmış ve kabul görmüştür. Çalışanların örgütleriyle bütünleşmeleri ve özverili çalışmalar yapmaları için yüksek düzeyde motive

edilmeleri halinde örgütler gelişecek ve günümüz dünyasındaki rekabet gücünü daha rahat koruyabileceklerdir (Doğan, 2013). İnsan sermayesinin bu denli önemli hale gelmesi, örgüt ile çalışanların iş birliğine, uyumuna ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığın önemini ve ona duyulan ihtiyacı artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesinin önemine vurgu yaptığı için önemli bir kültürel değer durumundadır. Örgütsel bağlılığın, örgüt yapısına ve iklimine hakim bir kültürel değer olarak işlerlik kazanmış olması, merkezden yönetim eğilimini azaltmakta, katı olmayan ve içselleştirilmiş bir özdenetim modelinin ortaya çıkmasına imkan sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın azaldığı durumunda ise merkezden yönetim tarzı artmakta, sert ve baskıcı bir dışsal denetim oluşmaktadır (Doğan, 2013).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Günümüz örgütlerinde; karşılıklı rekabet, küçülerek büyüme, verimsizlik ve şirket ortaklıkları gibi birçok olumsuz durum vardır. Bu durumlar ile baş edebilmede ve bu durumlardan kurtulmada örgütsel bağlılığın çeşitli avantajları bulunmaktadır. Çalışanlar ile örgütlerin hedef değer ilişkilerinin bütünleşmesi, çalışanların örgütlerinin devamını istemesi ve örgüt yararına gönüllü olarak çalışmaları örgütsel bağlılığın oluşması anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı; olası pek çok problemin kendiliğinden çözüme ulaşması ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkması bakımından oldukça önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

“Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, iş gücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli prodüktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır” (İbicioğlu, 2000: 14). Bu bağlamda “örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik faaliyetlerin devamlılık arz etmesi ve derin kökler salıvermesi önemlidir” (Bakan, 2011: 286). Örgütsel bağlılığın; düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde olmak üzere bazı sonuçları bulunmaktadır.

2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık

“Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur” (Zeyrek, 2008: 66). Bireyler örgütün hedef, değer ve normlarını tam olarak kabullenip özümseyemedikleri veya bu hedef ve değerleri içselleştirip kendilerine mal etmedikleri zaman düşük bağlılık göstermektedirler (Çelebi, 2009). İş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden biri çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamaları sonucunda düşük örgütsel bağlılık göstermeleridir. Bu problemin giderilmesi örgütler için hizmet ve çıktı üretmeleri kadar asli ve önemli bir göreve dönüşmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık; birey, grup ve örgüt açısından çeşitli ve farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Çelebi, 2009). Düşük bağlılık genellikle; yüksek düzeyde işgören devri, devamsızlık, işe geç kalma, düşük düzeyde örgütte kalma isteği, iş kalitesinde azalma, sadakatsizlik, çaba göstermede isteksizlik gibi sonuçlar doğurmaktadır. Çıkabilecek olumlu sonuçlar açısından düşünüldüğünde ise; düşük örgütsel bağlılık, bazen bireylerin yaratıcılığını ve gelişmeye açıklığını ortaya çıkarabilmekte, ayrıca bireyler alternatif iş kaynaklarını araştırmaya yöneleceğinden insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilmektedir. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığa sahip bireylerde, itiraz ve şikayet etme durumları daha fazla olacağı için örgütün informal yapısıyla ilgili ip uçları da elde edilebilmekte ve örgüt yönetimi, kendisine pahalıya mal olacak durumlardan daha çabuk haberdar olabilmektedir (Zeyrek, 2008). Düşük örgütsel bağlılığa sahip bireylerin istemeyerek de olsa örgütlerine sağlayacağı bir diğer fayda ise; örgüt çalışanlarının takip edilmesini sağlayarak sistem ya da örgüt içinde uzun süreler kolayca fark edilmeyecek birtakım hataların görülmesini sağlamaktır. Bu sayede ilgili çalışanların dikkatsizliği ya da özverisizliği sonucunda oluşabilecek önemli problemlerin önüne geçilmesi kolaylaşacaktır (Öztürk, 2013).

2.4.2. İlmli örgütsel bağıllık

İlmli örgütsel bağıllıkta birey, deneyimsel olarak güçlüdür; ancak özdeşleşme ve bağıllık düzeyi yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Rolün gerektirdiği davranış ve tutumlara tüm gücüyle cevap vermez çünkü; bireyin yaşamının yalnızca bir kısmı örgütsel roller tarafından doldurulmaktadır. İlmli bağıllık düzeyinde bireyler, örgütlerine karşı dengeli bir bağıllık göstermektedirler (Zeyrek, 2008).

İlmli örgütsel bağıllık düzeyindeki bireyler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine izin vermemekte ve kimliklerini korumak adına çaba sarf etmektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün olmamakla beraber bazı değerlerini kabul etmektedirler (Bayram, 2005). Bu bağıllık düzeyinin bazı olumlu ve olumsuz yanları vardır. İlmli bağıllık düzeyinde çalışanların yaratıcılık, yardımseverlik, çeşitli fikir önerileri, jestler yapma, irade ve fedakarlık gösterebilme gibi örgüte yönelik davranışları, örgütün durağanlaşma eğilimini azaltmakta ve örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilmektedir. Ancak bu düzeydeki çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ile örgüte karşı sadakat gösterme tutumları arasında bir bocalama ya da uyumsuzluk da yaşayabilmektedirler (Randall, 1987; akt. Tiryaki, 2005).

2.4.3. Yüksek örgütsel bağıllık

Yüksek örgütsel bağıllık düzeyinde birey, örgütüne güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık göstermektedir. Örgütüyle özdeşleşmesi sonucunda hem kendisi adına hem de örgütü adına önemli ve olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Zeyrek, 2008). Yüksek bağıllık duyan çalışan, mesleğinde başarıyı ve ücret doyumunu sağladığı gibi dışsal ve çevresel baskılara karşı da örgütüne yüksek derecede sadakat göstermektedir. Yüksek örgütsel bağıllığın birçok olumlu sonucu bulunurken olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Yüksek düzeyde bağıllık oluştuğunda örgüte güven veren istikrarlı iş gücü oluşmaktadır. Yüksek düzeyde bağıllık gösteren bireyler işlerine oldukça bağlı oldukları için, örgütün en önemli üyeleri olmaktadır. Böyle çalışanlar örgütlerinde kurumsal yıldızlar olarak nitelendirilirler. Olumsuz sonuçlarına bakıldığında ise; yüksek

bağlılık düzeyi kısmen de olsa gelişmeyi ve hareketliliği azaltabilir, yaratıcılığı engelleyebilir. Kişiler kendilerine ve topluma karşı yabancılaşabilir. Örgüte karşı sorgulanmadan duyulan yüksek sadakat, örgüt adına yararlı olsa da, aşırı ve yanlış şekilde duyulan sadakat biçiminin örgütsel verime zarar verdiği de ileri sürülmektedir (Randall, 1987; akt. Tiryaki, 2005). Netice itibarıyla örgütlerine bağlı çalışanlar, genel olarak örgütün zor anlarında dahi örgütlerinin yanında yer almakta, işlerini düzenli ve verimli yapmaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerinin hedeflerini çevreyle paylaşp varlıklarını korumak için çaba sarf etmektedirler (Bakan, 2011).

2.5. Motivasyon ve Motivasyon Süreci

Güdü kavramı, eski dilde kullanılan “saik” kavramıyla aynı anlama gelmektedir. Bir dönemki eğitim yazınında ise İngilizcedeki “motive” ve Fransızcadaki “motif” sözcüğü ile de kullanılmıştır (Binbaşıoğlu, 1995). Güdülenme kavramının İngilizce karşılığı olan “Motivasyon” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiştir. Psikoloji bilminde ise; içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2002; akt. Keser, 2006).

Motivasyon kavramıyla ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: “Motivasyon kısaca; insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir” (Sercan, 2010: 167). “Motivasyon kavramı; bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak ele alınabilir” (Keser, 2006: 4). “Motivasyon, bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçleri toplamıdır” (Şahin, 2004: 525). “Motivasyon; belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ya da kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır” (Karaman, 2010: 27). “Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca yönelik olarak, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için gerekli olan çabaların toplamıdır” (Türkel, 1998: 26). “Kişiyi bir iş

yapmaya, bir harekete, kısaca davranışa yönelten; iradeli, yani uslamlama ile elde edilen itici kuvvet ya da güç demektir” (Binbaşoğlu, 1995: 77). Şeklinde anlamsal açıdan birbirlerine yakın motivasyon tanımlamaları yapılmıştır.

İnsanlar hayatları boyunca çeşitli ve oldukça fazla isteğe sahip olmaktadır. Oluşan bu istek ve arzuların temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçların yeterince karşılanmış ya da karşılanmamış olması organizmanın harekete geçmesini engelleyememektedir. Daha açık bir ifadeyle istek ve ihtiyaçlar ister karşılansın ister karşılanmasın organizma faaliyete geçmektedir. Bu durumun özünde ise güdüler bulunmaktadır (Karaman, 2010).

Motivasyon, bireyin hangi işi ve neyi yapmaktan haz aldığı prensibine dayanmaktadır. Bireyleri motive ederken onların içsel motivasyon eğilimleriyle dışsal motivasyon uyarılarının neler olduğunu güzel ve ayrıntılı bir şekilde tespit etmek ve bunların örtüşmelerine olanak sağlamak gerekmektedir. Bireylerde başarı hissi yaratma, onları tanıma ve ilerleme izni verme, sevdikleri işleri yapmalarına olanak sağlama gibi unsurlar motivasyonun önde gelen unsurlarındandır (Dogani, 2010).

Motivasyon kavramının özünde üç temel faktör yer almaktadır. Bu faktörler (Tınaz, 2006; akt. Keser, 2006):

- Bireyin içsel yapısında, yani özünde gizli bulunan ve onun davranışlarının çeşitlenmesini sağlayan güçler ile bu güçlerin harekete geçirilmesini sağlayan çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,
- Hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,
- Algılanan amaç yönünde davranışın sürdürülmesidir.

Motivasyon temel bir süreçtir. Bu süreç genel anlamda, işgörenlerin ve yöneticilerin yetenekleri ile gelişme olanaklarını sağlayacak şekilde; onların kişisel, toplumsal ve ekonomik olarak tatmin ve teşvik edilmeleri şeklindedir (Karaman, 2010). Motivasyon, daha çok amaca yönelik davranışlarla ilgili bir süreçtir. Motivasyonda bireylerin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi durumu söz konusudur. Bireylerin sürekli olarak doyurulmak ve tatmin edilmek istenen bazı ihtiyaçları

bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların belirmesiyle birlikte motivasyon süreci başlamaktadır. Bireyler bu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla belirli davranışlarda bulunmakta ve bu davranışlar da ihtiyacı karşılayacak doğrultuda olmaktadır. Yönetici açısından önem arz eden ise; işgörenlerin kendilerini mutlu ve huzurlu hissedecekleri bir iş ortamı sağlamaktır. Bu ihtiyaçları giderilen bireyler daha çok tatmin olmakta ve işlerine daha çok bağlanmaktadır. Bu tarz bir örgüt ikliminin oluşabilmesi için işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri ile çeşitli güdülerinin ve davranışlarının ayrıntılı olarak analiz edilmesi, önem arz etmektedir (Şahin, 2004).

2.5.1. Motivasyonun özellikleri

Yöneticiler, örgütün nihai hedeflerine ulaşılabilmesi adına çalışanlarını belli hedeflere yönlendirmeli ve güdüleyebilmelidirler. Dolayısıyla yöneticilerin başarılı olabilmesi, altında çalışan insanların motivasyonlarına bağlıdır. Bu durumun verimli ve kalıcı olarak sağlanması için ise; yöneticilerin, motivasyon kavramını iyi tanınması ve özelliklerini bilmesi örgütlerin geleceği açısından oldukça önemlidir (Karaman, 2010).

Yıldırım (2006), motivasyonun özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Motivasyon kişiye özgüdür, yani bir insanı motive edebilen bir durum veya olay, başka biri için motive edici özellikte olmayabilir.
- Motivasyonun başarısı ancak insanların davranışlarında gözlemlenebilir. İşverenler çalışanlarının neye ihtiyaçları olduğunu ve onları neyin daha iyi motive edebildiğini bilmelidirler. Bu da bireylerin davranışlarının iyi gözlemlenmesi ve analiz edilmesi ile mümkün olabilmektedir.
- Çalışanlar için önemli olan bir ihtiyaç motive edilip doyurulduğunda, artık o ihtiyacın giderilmesi için verilen motivasyon kaynağı özelliğini kaybetmektedir. Giderilen bu ihtiyacın yerine daha başka ve yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.
- Yöneticiler ve liderler, çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedir; ancak bunları kontrol etmeleri zordur. Amaçlar, davranış yalnızca etkilemekte ve kişinin ihtiyacının tatmin edilmesinde uyarıcı durumundadır.

- Motivasyon her zaman bilinçli bir şekilde olmayabilir, ayrıca belirlenen isteklere ve ihtiyaçlara yönelik de olmayabilir. İnsanların farkında olmadan motive olmasını sağlayan şeyler de vardır.

2.5.2. İş motivasyonunun önemi

Yönetim/yöneticilik; istek ve ihtiyaçları, beklentileri, tutkuları, ihtirasları ve amaçları birbirinden farklı olan insanlar ile uyum içerisinde çalışabilme ve onlara iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yönetimin temel görevlerinden biri, örgüt ile bu örgüte mensup olan bireylerin amaçlarının karşılıklı uyum içinde, etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Bireyler kendi ihtiyaçları ve amaçlarını karşılama konusunda daha özverili ve istekli görünürken, örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda isteksiz davranabilirler. İşte bu noktada çalışanlara isteyerek iş yaptırabilme konusunda motivasyon önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlara bazı şeyler zorla yaptırılabilir; ancak önemli olan bunu isteyerek ve içten gelerek yaptırabilmektir. Yöneticiler açısından, verimliliğin yalnızca modern teknolojiyle sağlanamayacağı, bu teknolojiyi kullanan insanların davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır. Zira örgütlerin başarılı olabilmeleri ancak örgütün fiziksel ve ekonomik kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ve uyum içinde çalışması ile sağlanmaktadır (Şahin, 2004).

Örgütlerin en önemli ögesi insandır. Asıl işi yapan ögenin yani insanın da verimli çalışabilmesi için motive edilmesi şarttır. Bu anlamda motivasyonu artırmaya yönelik birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlar içinde ücret, saygınlık, kişiye özel oda, özel sekreter, özel araba, seyahat, tatil ve özel sigorta olanakları sayılabilir; ancak asıl önemli olan, çalışılan kuruma güven duyma, kurum içindeki birlik ve beraberlik, yardımlaşma ile karşılıklı sevgi ve saygıdır. Bu duruma birçok kurumda şirket ruhu da denilmektedir (Garih, 2013).

Yönetici açısından motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamak oldukça önemlidir. Bu açıdan yönetici, kurumsal hedeflerin yalnızca çalışanlar ile beraber

gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yönetici, tüm çalışanların eşit düzeyde, aynı özendirme ve teşviklerle motive olmayacağını bilmelidir, zira eski tip yöneticiler çalışanların çoğunun işi sevmediğini zannetmektedir ve çalışanların ancak korkuyla ya da parasal ödüllerle motive edildiğini düşünmektedirler. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlarken, uzun vadede çalışanları işlerinden soğutabilmekte ya da bıktırabilmektedir. Bu nedenle modern yaklaşım; tanıma, statü ve güçlendirme gibi olumlu çevresel faktörlerin kullanımının daha etkili olacağını savunmaktadır (Karaman, 2010).

Sonuç olarak motivasyon; yalnızca işgörenler açısından değil işverenler açısından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla motivasyon; işgörenleri, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Bu durumun doğal sonucu olarak insanların örgütler kurarak bu çerçevede yaşamaya yönelmeleri ve daha fazla verim alma yoluna gitmeleri motivasyonun önemini artırmıştır (Şahin, 2004).

2.6. Motivasyon ile İlgili Teoriler

Bireyi çalışmaya sevk eden güdülerin neler olduğu hakkında, uzun yıllar yoğun çalışmalar yapılmış ve çalışanlar arasında aynı işi yaptıkları halde motivasyon farklılıkları gözlenmiştir. Çalışanların motive edilmesinde birçok farklı faktörden söz edilmektedir. Bu farklar ise motivasyon kavramının ne denli karmaşık bir yapı olduğuna işaret etmektedir (Keser, 2006). İnsanlar, icra ettikleri işten ve çevresinden hoşnut oldukları müddetçe daha istekli ve verimli çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, işgörenler için ekonomik doyumun önemli bir koşul olduğu düşünülse de, bunun yeterli bir koşul olduğu söylenememektedir. Dolayısıyla, insanları çalışmaya yönlendirmenin ve onları güdülemenin yolları araştırılmış, önemli ve ilgi çekici sonuçlar elde edilmiştir (Eren, 2003). Anlatılanlar neticesinde, çalışanların motivasyon süreçleri ile onları çalışmaya sevk eden içsel ve dışsal güçlerin neler olduğu hakkındaki görüşler çeşitli motivasyon teorileri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütlerde motivasyon sürecini açıklayan teoriler genel olarak, kapsam teorileri ve süreç teorileri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinin temelinde, bireysel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Süreç teorilerinde ise, davranışın başından sonuna kadar geçen sürede, bilişsel süreçler de göz önünde bulundurularak tüm değişkenler incelenmektedir (Tınaz, 2006; akt. Keser, 2006). Başka bir anlatımla; “bunlardan birincisi, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri içeren, içsel faktörlere önem veren kapsam kuramları; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan ve dışsal faktörlere önem veren süreç kuramlarıdır” (Köprülü, 2011: 32-33). İhtiyaçlar giderildiğinde kişide tatmin duygusunun oluşması; giderilmediğinde ise tatminsizlik duygusunun oluşması sebebiyle bazı yazarlarca bu teoriler, tatmin teorileri olarak da sınıflandırılmışlardır (Karaman, 2010).

2.6.1. Kapsam (gereksinim) teorileri

“Kapsam teorileri, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Dolayısıyla, motivasyonun başlaması için koşul olan ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriği ile ilgilenirler. Bu teoriler kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörlere önem verir ve onları anlamaya çalışır” (Keser, 2006: 12). Bu doğrultuda kapsam teorileri; işgörenin işinde doyuma ulaşmasını sağlayan gereksinimleri göstermeye çalışmakta ve belirlenen bu değer ve gereksinimlerin örgütlerce karşılanması durumunda işgörenlerin doyum elde edebileceklerini savunmaktadırlar (Başaran, 2000).

Kapsam teorilerinin tümünün temelinde, insan gereksinimlerinin yapısına odaklanma düşüncesi mevcuttur ve bu düşüncenin motivasyon kavramını en iyi şekilde açıklayabileceği varsayılmaktadır. Kapsam teorilerinden her biri olayları farklı bir şekilde açıklamış ve yorumlamış, insan gereksinimleri hakkında çeşitli görüşler ortaya koymuşlardır. Ancak bu teorilerin hiçbirinin insan gereksinimlerinin kesin bir ifadesi olmadığı unutulmamalıdır. Bu teoriler, birbirinin yerine geçecek ya da birbirini çürütecek teoriler olarak düşünülmemeli; farklı gereksinimleri vurgulamak ve

motivasyon kavramına yeni bakış açıları getirmek için tasarlanmış modeller olarak düşünülmelidir (Rollinson ve Hellriegel, 2001; akt. Özer ve Topaloğlu, 2012). Bu çerçevede yapılan literatür taramasında, kapsam teorileri içinde en çok bilinen beş tanesinin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Alderfer'in ERG Teorisi
- McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi
- McGregor'un X ve Y Teorisi

2.6.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, motivasyon teorileri arasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, iki temel düşünce bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; bireyin sergilediği davranışların ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkincisi ise; bireyi davranışa sevk eden ihtiyaçların belirli bir sıralaması, başka bir deyişle hiyerarşisi olduğudur. Buna göre karşılanması öncelikli olan alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden daha üst basamaktaki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmemektedir. Ancak bireylerin bir üst basamaktaki ihtiyaçlara yönelmeleri için alt basamaktaki ihtiyaçların tamamen karşılanmasına da gerek yoktur (Karaman, 2010). A. H. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içerisinde incelenmektedir (Eren, 2001). Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar güdülenme kuramının ilk/başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bir bakıma fizyolojik dürtüler olarak da adlandırılmaktadırlar. Bireyin canlılığını ve metabolizma dengesini koruyabilmek için ihtiyaç duyduğu yiyecek, içecek, nefes, uyku, cinsellik gibi en alt kademedeki bulunan dürtüleri içermektedir. Bu ihtiyaçlar bir nevi zorunlu ihtiyaçlardır ve bunlar tatmin edildikten sonra diğer gereksinimler ortaya çıkmaktadır (Maslow, 1987; akt. Çetinkanat, 2000).

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik gereksinimler giderildikten sonra güvenlik, denge, korku ve kaygı gibi ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bunun için de yapı, kural ve kanunlara gereksinim duyulmaktadır (Maslow, 1987; akt. Çetinkanat, 2000). Maslow'un yaşadığı toplumlarda bu gereksinim daha çok çocuklarda görülmektedir. Günümüzde ise bu gereksinim daha çok, iş hayatında emeklilik, sigorta vb. gibi kendini garanti altına alma şeklindedir. İşverene karşı güven duymama, işsiz kalma, sakatlanma vb. gibi korkular, çalışanların kendilerini güvende hissetme ihtiyaçlarını doğurmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak toplumlarda, çeşitli sigorta şirketleri ve sendikalar kurulmuştur (Karaman, 2010).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ikisinin de karşılanması durumunda sevmeye, sevilme ve ait olma gibi duygusal gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Bu durumdaki bireyler arkadaşına, sevgiliye, aileye, eşi, çocuğa vb. daha fazla önem vermekte, duygusal olarak daha yoğun hislere sahip olmaktadır. Ayrıca insanlar duygusal olarak bu gereksinimi karşılamak adına daha fazla çaba göstermektedirler (Maslow, 1970; akt. Özer ve Topaloğlu, 2012).

Saygı/Değer Görme İhtiyacı: Bu ihtiyaç; prestij, başarı, yeterli olmak, başkalarının kabullenilme ve benimsenme gibi ihtiyaçları içermektedir (Balcı, 2014). Çünkü kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra grup içinde ve grup dışında değerli görülme istemektedir. Kişinin toplum içinde belli bir statüye ulaşması, kendisine verilen değer aracılığı ile olmaktadır. Bu ihtiyaç ise kişinin sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaç; “bireyin kendindeki tüm yetenek ve becerilerini kullanması, kendini sürekli olarak geliştirmesi, yaratıcı bir birey olarak yaşaması şeklinde açıklanmaktadır” (Karaman, 2010: 37). Daha alt basamaklardaki ihtiyaçları asgari düzeyde karşılayabilenler ve yapabileceklerinin sınırını merak edenler bu aşama için çaba sarf etmektedirler. Bireylerin gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına imkan sağlayan bu aşamaya günümüz iş dünyasında yalnızca özel yetenekleri olanların, profesyonellerin ve bazı sanatçıların ulaşabildikleri belirtilmektedir (Birkan, 2009).

Maslow (1970)'a göre kendini gerçekleştiren bireylerin sergiledikleri özellikler şu şekildedir (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012):

1. Gerçekleri diğer insanlara göre daha iyi ve yalın şekilde algılarlar ve gerçeklerle rahat ilişkiler kurarlar.
2. Kendilerini, çevresindekileri ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
3. Davranışlarında sade ve doğallıktan yanadırlar.
4. Sorunların özüne odaklanırlar.
5. Yalnız kalmaya gereksinim duyarlar.
6. Özerklik isterler, toplumdan ve kültürden bağımsız olmayı yeğlerler.
7. Yaşamı devamlı yeniden yaşarlar ve hayata minnettarlık duyarlar.
8. Kendilerini zirveye taşıyan gizemli ve üst düzey deneyimler yaşarlar.
9. İnsanlığa karşı özdeşim duyarlar.
10. Kişilerle karşılıklı derin ve gerçek ilişkiler kurmak isterler.
11. Demokratik bir kişilik yapıları vardır.
12. Amaçlarla araçları rahatça ayırabilirler ve iyi ile kötü arasındaki ahlaki ayrımı kolayca tanımlayabilirler.
13. Şakayı kaldırabilirler ve olumlu yönde tutum sergilerler.
14. Yaratıcılık yanlısıdırlar.
15. Kültürel olarak çerçevelenmeye karşı çıkarlar.

Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne yönelik yapılan araştırmaların çoğunda; bireyin ihtiyaçlarının beş kategoride toplanması, bireyin ihtiyacını gidermek için sadece ona yoğunlaşacağı ve bu ihtiyacını karşıladığında hemen bir üst basamaktaki ihtiyacı arzulayacağı gibi varsayımlar tam olarak kanıtlanamamıştır. Ancak bu teori, insan ihtiyaçlarının doğasını tanımlamakta, bunların genellenmesine olanak sağlamakta ve yöneticilerin basit çıkarımlar yapabilmelerini desteklemektedir. Bu doğrultuda yöneticiler için önemli olan, çalışanlarının hangi ihtiyaç basamağında olduğunu tespit etmek ve onlara uygun eylemlerle ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını artırmaktır (Birkan, 2009).

2.6.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg'in geliştirmiş olduğu çift etmen teorisi, 1950'lerin sonu 1960'ların başına dayanmaktadır. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada, Pittsburgh'da bulunan 200 civarında mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupta görüşülmüştür. Bu gruptan, geçmişteki işlerinden ve çalıştıkları zamanlardan kendilerinin motive ve tatmin oldukları zamanlar ile tam tersi olan zamanları hatırlamaları istenmiştir. Ardından hissettikleri bu iyi ve kötü duyguların neler olduğunu açıklamaları istenmiştir. Verilen cevaplar kaydedilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak çalışanların verdiği cevaplardan, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili olarak iki farklı boyutun varlığı tespit edilmiştir (Moorhead and Griffin, 1989; akt. Özer ve Topaloğlu, 2012).

Herzberg'in, çift faktör teorisine göre; işyerinde çalışanların kötümser olmasına, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açan bazı faktörler vardır. Bu faktörlere hijyen faktörler denilmektedir. Çalışanın işinde mutlu olmasını sağlayan, onu işyerine bağlayan motive ve tatmin edici faktörlere ise özendirici faktörler denilmektedir. Bu faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre; işyerinde belirli birtakım etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktayken, yokluğu ise herhangi bir doyumsuzluğa neden olmamaktadır, yani nötr bir etkiye sahiptir. Aksine; belirli birtakım etmenlerin yokluğu, kötümserliği artırıp doyumsuzluğu tetiklerken; varlığı ise direk olarak güdülenmeyi ve doyumu sağlayamamaktadır (Eren, 2003).

Hijyen Etmenler: Tatminsizliğe sebep olan faktörlerdir. Bu faktörler çalışanın kabul edemeyeceği düzeye geldiğinde, kişi tatmin olma duygusunu kaybetmektedir. Kabul edilebilir durumda ya da daha üst düzeyde ise tatminsizlik duygusu ortadan kalkmaktadır. Hijyen etmenler arasında; alınan ücret miktarı, gözetim düzeyi, çalışanlar arasındaki ilişkiler, işletme politikaları ve çalışma koşulları gibi etmenler sayılabilir (Karaman, 2010).

Özendirici Etmenler: Çalışanların doyuma ulaşma ve motive olmalarını sağlayan, onları daha fazla çalışmaya teşvik eden faktörlerdir. Bunlar doğrudan iş ile

ilgili ve işe yönelik faktörlerdir. Aynı zamanda beşeri ve temel ihtiyaçların doyumuna hizmet ettikleri için iş memnuniyetini artıran faktörlerdir. Dolayısıyla; başarı, takdir, terfi, iş, gelişme olanakları ve sorumluluk gibi etmenler bu grupta yer alır (Yalçın, 1999).

Herzberg'in geliştirmiş olduğu bu kuram ışığında, çalışanların doyum ve doyumsuzluklarına iki farklı açıdan bakılmalıdır. Bu bağlamda yöneticiler tarafından hangi etmenlerin çalışanlarda doyumsuzluk oluşturduğu, hangi etmenlerin doyum sağladığı, bu etmenlerin iş ortamında ne oranda sağlandığının tespiti ile bunlarla ilgili çeşitli önlemlerin alınıyor olması; sağlıklı ve fonksiyonel bir örgüt yapısı oluşturabilmek açısından oldukça önemlidir (Argon ve Eren, 2004).

2.6.1.3. Alderfer'in ERG teorisi

Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı, Maslow' un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin biraz daha basitleştirilerek geliştirilmiş halidir. ERG teorisinde ihtiyaçlar, Maslow'un teorisinden farklı olarak beş düzeyde değil, üç düzeyde incelenmektedir. Alderfer de Maslow gibi alt düzey ihtiyaçların tatmininden sonra üst düzey ihtiyaçların tatmin edilebileceğini savunmaktadır (Keskin, 2008). Ancak Alderfer'in hiyerarşisini Maslow'un hiyerarşisinden ayıran önemli nokta; daha esnek ve geçirgen bir yapıya sahip olmasıdır (Argon ve Eren, 2004). ERG yaklaşımında, üç tür ihtiyaç üzerinde durulmaktadır. Bunlar; varolma (existence) ihtiyacı, aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı ve gelişme (growth) ihtiyacı şeklindedir (Keskin, 2008).

Varolma İhtiyacı: Bunlar, insanların doğuştan itibaren gereksinim duydukları ihtiyaçlardır (Sercan, 2010). Bu ihtiyaçlar en alt basamakta yer alan ve fiziksel olarak yaşamın idame ettirilmesi ile ilgili olan gereksinimlerdir. Yiyecek, içecek, korunma ve güvenlik gibi ihtiyaçlar bu basamakta değerlendirilir ve işgörenler bu gereksinimlerini ücret, örgütün olanakları, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile tatmin edebilirler (Çetinkanat, 2000).

İlişki Kurma İhtiyacı: Bu gereksinimler sosyal ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçları kapsamaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007). “İnsanlar, başka insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak isterler” (Sercan, 2010: 178). Duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gibi gereksinimler bu basamakta değerlendirilir. Bu gereksinimler iş ortamında iş arkadaşları ile doyurulurken; iş dışında ise dış çevredeki arkadaşlar ve aile ile de doyurulabilmektedir (Çetinkanat, 2000).

Gelişme İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar insanların kendilerini geliştirmeleriyle ilgili ihtiyaçlardır. Başarılı olma, tanınma ve kabul edilme gibi ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlara örnektir (Sercan, 2010). Gelişme ihtiyaçları, bireyin çevresiyle verimli etkileşimler kurarak olgunlaşmasını ve yaratıcılık becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Yine bu gereksinimlerin tatmini, bireylerin kapasitelerinin artmasını ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Çetinkanat, 2000). Özetle bunlar; bireylerin potansiyellerinin gelişimiyle ilişkili gereksinimlerdir (Porter vd., 2003; akt. Özer ve Topaloğlu, 2012).

ERG Teorisi’nin Maslow’un teorisinden ayrıldığı üç nokta vardır (Aşan, 2007; akt. Keser, 2006). Bunlar:

- ERG Teorisi üç sınıfa ayrılırken, Maslow’un teorisini beş ayrı sınıfa ayrılmaktadır. Varolma ihtiyaçları, Maslow’da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile; ilişki ihtiyaçları, Maslow’un sosyal ihtiyaçlar ve dışsal saygınlık ihtiyaçları ile; gelişme ihtiyaçları ise, Maslow’un içsel saygınlık ve kendini gerçekleştirme faktörleri ile örtüşmektedir.
- ERG Teorisi’nde ilerleme Maslow’un teorisini gibi sürekli yukarı yönlü olmamaktadır. Bu teoride bazen hayal kırıklığı ile geri çekilme gibi durumlar da olmaktadır.
- ERG Teorisi’nde birden çok ihtiyaç aynı anda hissedilebilmektedir.

Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri, Maslow’un hiyerarşisinde belirtilen hususlarla beraber Alderfer’in yaklaşımındaki basamakların geçirgen oluşunu da dikkate almalı ve çalışanlarda oluşabilecek hayal kırıklığı ile geriye çekilme durumlarının nedenlerine de odaklanmalıdırlar (Argon ve Eren, 2004).

2.6.1.4. McClelland'ın başarı güdüsü teorisi

Başarma ihtiyacı; bireyin çevresindeki insanlar ile sosyal ilişkilerini artırma yönünde ilişki kurma, başkalarını etkilemeye yönelik güç kazanma ve çeşitli yetenekleri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilemesidir. McClelland; diğer motivasyon teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan da kazanılabileceğini savunmaktadır (Keskin, 2008). Dawid McClelland'ın geliştirmiş olduğu bu kurama göre kişinin ihtiyaçları üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; sosyalleşme ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır (Bilecen, 2008).

İlişki Kurma (Sosyalleşme) İhtiyacı: Bir grubun üyesi olma ve sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlar, bu boyutu ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, kişiler arası ilişki kurmaya ve bunu geliştirmeye önem verirler (Keskin, 2008).

Güç Kazanma İhtiyacı: McClelland (1969), güç gereksinimini; başkalarını etkileme araçları yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi olarak değerlendirmektedir (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012). Güç kazanma ihtiyacı hisseden insanların, çevrelerine hakim olmak gibi bir çabaları vardır, dolayısıyla çevrelerindeki insanları etkileyerek güç elde etmek için çeşitli yöntemlere başvururlar (Balcı, 2014).

Başarılı Olma İhtiyacı: Başarılı olma ihtiyacı yüksek olan bireyler, ulaşılması zor amaçlara yönelmekten kaçınmazlar. Bu amaçlar uğruna gerekli yetenek ve bilgiyi edinerek kullanmak isterler. Bu nedenle başarılı olma ihtiyacı yüksek bireyler, hedef belirlerken titiz hareket ederler (Keser, 2006). Başarı ihtiyacına yönelik davranışlar, üstünlük standartlarıyla belirlenen ve rekabet tarafından yön verilen davranışlardır (Argon ve Eren, 2004).

McClelland; günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ortamında ve çeşitli mücadeleler vererek varlığını korumaya ve verimini artırmaya çalışan örgütlerin yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için, yeniliğe açık ve yaratıcılığa dönük olmaları gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla başarı ihtiyacı üst düzeyde olan bireyler,

rekabetin ve mücadelenin olduğu iş ortamlarından daha fazla hoşlanmakta, güdülenmekte ve yaratıcılık eğilimleri artmaktadır. Bu bireyler, çalışma ortamının monoton ve rutin olduğu, rekabetin olmadığı durumlarda güdülenememektedirler. Tam aksine, düşük başarı isteğine sahip olan bireyler ise iş dünyasındaki hızlı değişimlerden hoşlanmazlar. Çeşitli araştırmalarda, yöneticileri yüksek başarı güdüsüne sahip olan örgütler ile düşük başarı güdüsüne sahip yöneticileri olan örgütlerin arasında çeşitli farklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre birinci anlatımdaki yönetici profiline sahip olan örgütlerin iş başarıları ve verimlerinin yüksek olduğu görülürken; ikinci anlatımdaki yönetici profiline sahip örgütlerin daha düşük düzeyde iş başarısına ve verime sahip oldukları görülmüştür (Bilecen, 2008).

2.6.1.5. McGregor'un X ve Y teorisi

X teorisi, insanı rasyo – ekonomik açıdan değerlendirmektedir. Bu teori; bireylerin örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişikliklerden hoşlanmadıklarını ve zeka bakımından aralarında önemli farklar olmadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, X teorisini benimseyen yöneticiler, çalışanlarını örgüt amaçlarına uyan pasif unsurlar olarak görmekte ve otoriter davranışlar sergilemektedirler. Bunu yapabilmek için ise ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol mekanizması, düşük yetki devri, katı ve sıralı ilkeler ile detaylı ceza uygulamaları gibi yöntemleri kullanabilmektedirler (Koçel, 1998; akt. Şahin, 2004). Y teorisindeki temel ilke ise bütünleşmedir. Buna göre örgüt üyeleri hem kendi amaçlarını gerçekleştirirken hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirirler, böylece amaçlar bütünleşmektedir. Bunun için gerekli koşulların sağlanması ise yöneticilere düşmektedir (Külebi, 1983; akt. Öktem, 1991). Karaboğa (2007), X ve Y teorilerinin özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

X Teorisine göre:

- İnsanlar, doğası gereği çalışmaktan hoşlanmazlar ve fırsat bulduklarında bundan kaçınırlar,
- Bireyler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerekli durumlarda tehdit edilmelidir,

- İnsanlar normal şartlarda iş ve sorumluluk almaktan hoşlanmazlar. Kendilerini güvende hissettikleri ve ekonomik kazancı bol olan işleri yapmak isterler,
- İnsanlar genel olarak yaratıcı değildirler, değişimden hoşlanmazlar ve direnç gösterirler,
- Kişiler öncelikle kendilerini düşünürler ve örgütün amaçları onlar için önemsizdir.

Y Teorisine göre:

- Kişilerin bir işte çalışmaları ile o iş için sarfettikleri fiziksel ve zihinsel çaba; dinlenme ve oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- Kişi, amaçlarını gerçekleştirmek için kendi kendini kontrol edip yönlendirmektedir. Bu kontrol ve yönlendirme X kuramında genellikle dışarıdan olmaktadır.
- Kişiler ödül almanın yanında başarı ihtiyacını gidermek için amaçlarına yönelmektedirler.
- Kişiler normal olarak öğrenmek istemekte ve gerekli koşullar sağlandığında sorumluluğu üzerlerine almaktan çekinmemektedirler.
- Yaratıcılık ve yenilik bulma gibi özellikler toplumun sadece bir kısmı için değil, geneli için geçerlidir.

McGregor' un X ve Y teorilerine bakıldığında, her ikisinin de temelinde insan olgusunun iş yaşamındaki önemine vurgu yapılmaktadır. McGregor' a göre verimliliğin ve performansın artırılması için etkili iletişim, motivasyon ve ödüllendirme ile yetki devrine ve sorumluluğa önem veren Y teorisinin benimsenmesi, örgütlerin başarısı ve geleceği açısından daha önemli görülmektedir (Bilecen, 2008). Bu doğrultuda yöneticilerden; çalışanları teşvik etmeleri ve onlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat vermeleri beklenmektedir. Çünkü Y kuramında hareketlilik esastır ve potansiyel insan kaynaklarından yararlanma olanakları aranır. Y kuramına göre hareket eden yöneticiler; yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim gibi uygulamaları daha rahat kullanıp hayata geçirebilir ve işgörenlerin güdülenmesini sağlayabilirler (Dilber, 1981; akt. Şahin, 2004).

Yukarıda anlatılanlar ışığında McGregor'un geliştirmiş olduğu X ve Y teorileri, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi açısından kapsam farklılığını en iyi şekilde açıklayan kuramsal temellerden biri olarak görülmektedir. Çünkü İnsan kaynakları yönetimi, temelde Y teorisinin görüşlerine dayanmaktadır. Örgüt yönetiminde yapılacak olan seçimler, yönetim sürecinin niteliği ile çalışanların algılarını etkilemekle birlikte, örgütün güdülemeye ilişkin temel değerlerini de oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetimde hangi yaklaşım uygulanırsa uygulansın, örgütün çalışanlarına ilişkin değerleri, örgütte var olan güdüleme yaklaşımlarının başarısını ortaya koymada temel unsur olacaktır (Argon ve Eren, 2004).

2.6.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri, motivasyonun içsel etmenlerinden ziyade, dışsal etmenlerini inceleme konusu yapmaktadır. Bu kuramlar, bireylerin davranışlarının dışsal etmenler tarafından kontrol edildiği görüşünü vurgulamakta ve işgörenlerin nasıl motive edilebileceği konusu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda; motivasyon sürecinin işleyişini inceleyerek, davranışın başlayış, devam ediş ve sonlanış sürecini açıklamayı amaçlamaktadır (Tozkoparan, 2012).

Kapsam teorileri; çalışan davranışlarının oluşum şekilleri ile bu davranışların nelerden etkilendiği gibi konuları irdelemekte ve bu konuları motivasyonun temel girdileri olarak ele almaktadır. Süreç teorilerinde ise; işgören davranışlarının nasıl ve ne yönde değiştirilebileceği konuları üzerinde daha çok durulmaktadır. Çalışanların davranışlarında önemli bir belirleyici olan temel ihtiyaçlar ile içsel-dışsal şartlar çok uluslu örgütler ile insan kaynakları yönetiminin uluslararası boyutunda öncelik arz etmektedir. Bu da kapsam teorilerinin uluslararası yönetimde daha fazla yer bulduğuna işaret etmektedir. Süreç teorilerinde ise; çalışanların bireysel davranışlarıyla daha çok ilgilenilmekte, bölgesel, ülkesel, kültürel ve öznel motivasyonel faktörler üzerinde daha fazla durulmaktadır (Hodgetts, 1994; akt. Çiçek, 2005).

Bu çerçevede yapılan literatür taramasında, süreç teorileri içinde en çok bilinen dört tanesinin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

- Adams'ın Eşitlik Teorisi
- Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi
- Locke'ın Amaç Teorisi

2.6.2.1. Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın 1963 yılında geliştirmiş olduğu bu teoriye göre, çalışanlar kendi ödül ve çalışmalarıyla emsal işi yapan diğer çalışanların ödül ve çalışmalarını karşılaştırmakta ve eşitsizlik olması durumunda ise motivasyonları düşmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın sarf ettiği emek karşılığında elde ettiği kazanımlar dengeli ve adil olmalıdır. Bireyin kendisine göre düşünüp hesap ettiği bu dengede, girdiler ve çıktılar önemlidir ve bu girdi çıktı dengesi, birey için oldukça anlamlıdır (Keser, 2006).

Denklik (eşitlik) Teorisi'ne göre işgörenler, işleri için gösterdikleri çabalarla bunun karşılığında elde ettikleri çıktıları, diğer işgörenlerin girdi ve çıktılarıyla mukayese ederler. Bilgi, beceri, tecrübe, harcanan süre, eğitim düzeyi gibi faktörler girdileri oluştururken; statü, alınan ücret ve edinilen iş düzeyi ise önemli çıktılarıdır. Kurama göre, çalışan bu karşılaştırma sonucunda eşitlik gördüğünde, işine ve örgütüne karşı performans sergilemeye devam etmektedir; ancak bu karşılaştırmada eşitlik yok ise haksızlık ve dengesizlik oluşmakta, bu da işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bireylerin başkaları ile ilgilenmesi psikolojik bir kavram olmakla birlikte insanların çoğu, eşit düzeyde çalışan işgörenlerin eşit düzeyde denetim ve vasıflara sahip olduğunu düşünmektedirler (Çetinkanat, 2000).

İşgörenlerin örgüt içindeki eşitlik algılarının şekillenmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler; çalışanların, kendi elde ettikleri kazanımlar ile diğerlerinin elde ettikleri kazanımları kıyasladıklarını bilmeli ve dengesizlik/eşitsizlik yaratacak davranışlardan kaçınmaya özen göstermelidirler. Ücret artışı veya verilen bir ödül, çalışanlar arasında

eşitsizlik duygusunu tetikliyorsa örgüt içinde motivasyon düzeyini düşürücü bir etki oluşturabilir. Bu doğrultuda örgütün nabzını iyi tutan akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu iyi yöneterek çıktıları dengede tutmaya çalışırlar ve motivasyonu artırma yollarını seçerler (Barutçugil, 2004; akt. Tozkoparan, 2012).

2.6.2.2. Victor H. Vroom'un beklenti teorisi

“Beklenti teorisine göre önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Bu teoride motivasyon, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla bireyin sonucunu tercih ettiği bir şey onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilmektedir” (Keser, 2006: 38-39). Başarılı olabilmek için gerekli yeteneğin var olduğu; ancak diğer olanakların eksik ya da kısıtlı olduğu durumlarda performans düşük olmaktadır; bu faktörlerin tamamının olumlu olduğu durumlarda ise yüksek düzeyde motivasyon ve performans elde edilebilmektedir (Çetinkanat, 2000).

Keser (2006), teorinin üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Buna göre birey;

1. Sonuca ulaştığında ödül kazanacağına inanmalıdır,
2. İşin sonunda elde edilecek ödülü istemelidir,
3. Kendisinden beklenen başarıya ulaşabileceğine inanmalı, kendine güvenmelidir.

Vroom bu kuramda, motivasyon için; beklenti, araçsallık ve çekicilik faktörlerinin tamamının aynı anda birey için olumlu yönde olması gerektiğini belirtmektedir. Birey, elinden gelenin en iyisini yapsa dahi başarılı olacağına inanmıyorsa, bu yönde bir beklentisi olmayacak ve daha başından motive olmayacaktır. İş başaracağına inandığı halde başarıdan elde edeceği bir ödül olmadığını düşünüyorsa yani araçsallık yok ise yine motive olmayacaktır. Ancak beklenti ve araçsallık faktörü olumlu olduğu halde, yani iş başaracağına ve ödül alacağına inandığı halde alacağı ödül kişiyi tatmin etmiyorsa ya da o ödülün kişi için çekiciliği yoksa yine o işi yapmak için motive olmayacaktır. Kısacası bu kurama göre motivasyonun sağlanabilmesi için; beklenti, araçsallık ve çekicilik öğelerinin tamamının da olumlu yönde olması

gerekmektedir (Güney, 2007; akt. Ertürk, 2014). Aslında kuram görüldüğünden daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle gereksinimleri ile beklentileri ve arzuları zaman içinde değişim gösterebilmektedir. Yine de doğabilecek tüm olumsuzluklara rağmen bu kuram ışığında, yöneticilerin; çalışanlarının amaçlarını dikkate almaları, ödül ve ceza sisteminin dağıtımına azami ölçüde dikkat etmeleri tavsiye edilmektedir (Kılıç, 2013).

2.6.2.3. Lawler ve Porter'in beklenti teorisi

Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, Wroom'un beklenti teorisiyle oldukça benzeşmektedir; ancak buna ek olarak modele bazı ilaveler yapılmıştır. Lawler ve Porter, çabanın direk olarak performansı ortaya çıkarmadığını ya da bir diğer ifadeyle performansla sonuçlanmadığını belirtmektedir. Bu noktada iki değişken etkili olmaktadır. Bu değişkenler çabadaki artışın, etkili performansa nasıl dönüşeceğini etkilemektedir. Bu değişkenlerden ilki, kişinin bilgi ve yetenek bakımından yeterli olması; diğeri ise rol algılarıdır. Birinci faktörü açacak olursak; çalışanlar başarmak için ne kadar istekli olurlarsa olsunlar ya da çaba gösterebilirler, o iş için yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerse başarıya ulaşamayacaklardır. Diğer faktör ise rol algılarıdır. Rol algıları ise yapılan işte başarılı olabilmek için gereken özelliklere ve davranış türlerine dair çalışan inançlarıdır (Hellriegel, 2002; akt. Tozkoparan, 2012).

Lawler ve Porter'in geliştirmiş olduğu bu model, ödüllerin tatmine, performansın da ödüllere yol açtığı görüşünü savunmaktadır. Modelin diğer motivasyon teorilerinden farkı, diğer modellerde alınan ödül performansı tetiklerken bu modelde ise performans ödülü tetiklemektedir. Modelde ödüller içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, daha çok kişinin kendini gerçekleştirme ve geliştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin ederken; dışsal ödüller, ücret, terfi etme, statü artışı gibi daha çok örgüt kontrolünde olan ödüllerdir (Karaman, 2010). “İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir faaliyeti ilginç bulmasından ve faaliyetten elde ettiği tatmin nedeni ile faaliyeti yapmasını içerirken, dışsal motivasyon ise faaliyet ve faaliyet sonucu ile bir ödül arasındaki ilişkiyi gerektirir. Böylece, tatmin faaliyetin kendisinden değil faaliyetin neden olduğu dışsal sonuçlardan kaynaklanır” (Kurt, 2013: 55).

Beklenti teorisinde genel olarak, çalışanların amaçları ile iş hayatında sergiledikleri davranışlar arasındaki ilişkiye açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, bireylerin algılama düzeylerindeki farklılıklar sebebiyle, sergileyecekleri davranışların ve motivasyon düzeylerinin de farklı olabileceği vurgulanmaktadır (Kurt, 2013). Bu durumda yöneticiler; çalışanların sergiledikleri çaba algılarıyla, bu çaba sonucunda alacakları ödüle ilişkin beklentilerini iyi bilmeli, çalışanların eğitilmesine ve geliştirilmesine gereken önemi vermelidirler (Argon ve Eren, 2004).

2.6.2.4. Locke'ın amaç teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan Amaç Teorisi'ne göre davranışın temelinde bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri vardır. Teoriye göre her birey kendine göre birtakım amaçlar belirlemekte, belirlenen bu amaçlar da bireyin motivasyon derecesini etkilemektedir. Bu amaçlar, bireylere neler yapmaları gerektiği ile bu yönde ne oranda çaba göstermeleri gerektiği hakkında bilgiler vermektedir (Tınaz, 2006; akt. Keser, 2006). İşgörenler işlerine ilişkin amaçları kendileri koymalıdır ve amaçlarda şu özellikler bulunmalıdır (Başaran, 2000):

- Amaç, uygulanabilecek biçimde açık ve net olmalıdır.
- Amaç, daha çok özel olmalıdır. Bu durum edime daha çok yönelticidir.
- Amacın zorluğu ile edimin düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Amaç, başarılabilecek güçlükte olmalıdır.
- Amacın güçlük derecesi giderek artırılmalıdır.
- Amaç, işgörenin beklenti derecesiyle uyumlu, denk ya da eşit olmalıdır.
- Amaç, işgören tarafından benimsenmelidir.
- Amaç, işgörence saptanmalı ya da saptanmaya iştirak edilmelidir.
- Amacın gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilme süreci işgörenle birlikte yapılmalı; elde edilen dönütler ise amaç geliştirmek için kullanılmalıdır.
- Amaç, yapılan iş ve eylemlere ilişkin alınan dönütlerle geliştirilmelidir.
- Amaçlar işgöreni geliştirici yönde olmalıdır.

Kurama göre, hedefler ulaşılabilir ve üst düzeyde ise motivasyon ve performans artmaktadır. Konulan bu hedefler ister kişinin kendisi tarafından isterse organizasyon tarafından konulmuş olsun bu kural amaç teorisinin en can alıcı kısmıdır (Ay, 2007). Amaçlar insanları motive etmekte, dolayısıyla örgüte hizmet etmektedir. Çünkü amaçlar ortaya koyulduktan sonra bireyler bu amaçlar uğruna elinde bulunan mevcut kapasitesini kullanmaya başlayacak, mevcut kapasitesi yetersiz kaldığında ise daha fazla çaba sarf etmeye başlayacaktır. Sonuçta amaca ulaştığını hisseden birey kendini gerekli olgunluğa ulaşmış ve başarılı olarak görüp böyle kabul edecektir. Teorinin başka bir iddiası ise; bireylerin amaca ulaşma yolunda kendilerini şanslı hissetmelerinin, amacı daha çok sahiplenecekleri anlamına geldiği fikridir (Efil, 2006; akt. Birkan, 2009).

2.7. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin isteyerek, etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Bu amacın gerçekleşmesinde ise bazı özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak kullanılan özendirici araçlar, her zaman ve her yerde aynı etkiyi göstermezler. Dolayısıyla bir çalışan için özendirici olan bir araç, başka bir çalışan için özendirici ve motive edici bir özellik göstermeyebilir. Bu bağlamda özendirici araçların etkililiğinin genel olarak; işgörenlerin değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyal ve eğitsel düzeyleri ile bulunulan toplumsal yapıya bağlı olduğu söylenebilmektedir. Motivasyon konusunda genel kabul görmüş evrensel nitelikte bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de her kişi için, her toplum için ya da her işletme için ayrı ayrı motivasyon modelleri geliştirmek mümkün değildir. Dolayısıyla genellikle geçerli kabul edilen ve çeşitli araştırmalar ile saptanan ancak önem sırası değişebilen özendirici motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak ayrı başlıklarda incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.1. Ekonomik araçlar

Bireyleri motive eden unsurlardan önemli bir bölümü ekonomik temele dayanmaktadır. Bireylerin işe girmesindeki temel amaçlardan birisi belli ölçüde gelir elde etme isteğidir. Dolayısıyla bireylerin daha fazla motive olmasında ekonomik araçların kullanılması belli ölçüde önem kazanmaktadır (Keser, 2006). Ekonomik araçlar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

2.7.1.1. Ücret artışı

Dar anlamıyla ücret, yapılan hizmet karşılığında kişinin emeği için ödenen bedeldir. Geniş anlamıyla ise; tabiat, emek, sermaye gibi üretim faktörlerinin en önemlilerinden olan çalışanın emeğinin bedeli, yani fiyatıdır (Yalçın, 1999). Ekonomik özendirme araçlarının en çok bilineni ve en eskiye dayananı ücret artışıdır. Ücret, geleneksel yönetim kuramcılarının yanı sıra günümüzde de birçok yönetici tarafından motivasyonu sağlayıcı en etkili araç olarak görülmektedir. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye girmesindeki ve ona bağlanmasındaki en güçlü sebeptir. Ayrıca tatminkar ücret yalnızca işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmamakta, kişilerin toplumsal saygınlık ve otorite düzeyini de artırmaktadır. Ancak bu tür özendirici araçlar işletmelerin personellerine ayırabilecekleri ekonomik güç oranında gerçekleşebilmektedir. Bu ekonomik güç aşıldığı zaman uygulanan bu motivasyon politikasının başarılı olamayacağı bilinmektedir. Bunun yanında ekonomik olarak ödüllendirilmeye alışmış olan çalışanlarda, bundan vazgeçildiğinde isteksizlik, doyumsuzluk ve moral bozukluğu gibi davranışlar da gelişebilmektedir (Tikici ve Deniz, 1991).

Araştırmaların birçoğunda, çalışanların elde ettiği ücret düzeyi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Birkan, 2009). Ancak bilinmelidir ki örgüt psikolojisinde işgörenlerin parasal yönden tatmin edilmesi ve iyi bir ücret ödenmesi, moralin iyi olduğu ve verimin yüksek olacağı anlamına da gelmemektedir. Bu bağlamda yakın zamana kadar, personeli çalıştırabilmenin ve onları işe bağlayabilmenin iyi bir ücretten geçtiğine inanılsa da yapılan araştırma ve deneyler

neticesinde bazı hallerde ücretlere yapılan zamlara rağmen personellerin işlerinden hoşnut olmadıkları da görülmüştür (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007). Gelişmiş ülkelerde işgörenlerin ücret konusundaki beklentilerinin karşılanması önemli olduğu görülürken, bunun direk olarak motive edici etkisinin olmadığı da görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise birtakım sorunlar nedeniyle durumun böyle olmadığı, bu ülkelerde ücretin hala önemli bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir (Köprülü, 2011).

Ücret belirlemede önemli olan husus, çalışanlar arasındaki dengeyi sağlayabilmektir. Çalışan tek başına olduğunda bu büyük bir sorun teşkil etmeyebilir; ancak grup ortamında çalışıldığında çalışanların kendilerini grubun diğer üyeleriyle kıyaslamaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar arasında adaletsizlik hissinin oluşmamasına özen gösterilmelidir (Fındıkçı, 2001). Adil ve yeterli ücretin belirlenmesinde üç temel ilke göz önünde bulundurulmalıdır (Cankan, 1995; akt. Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007). Buna göre:

- Ücret ile yapılan iş dengeli olmalıdır.
- Eşdeğer iş yapanlara eşdeğer ücret ödenmelidir. Bu doğrultuda, örgütün amaçlarına en fazla katkı sağlayanlara en fazla ücretin ödenmesi ilkesi benimsenmelidir.
- Ücretler, piyasayla orantılı ve kıyaslanabilir olmalıdır.

2.7.1.2. Primli ücret

İşgörenlerin almış oldukları sabit bir ücretin yanında, onları daha fazla ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilmektedir (Tikici ve Deniz, 1991). Prim, işgöreni belirli davranışlara yöneltme, öngörülen ya da bunun üzerinde nicelik ve nitelikte ürün ve hizmet elde etme gibi önceden belirlenen hedeflere göre oluşmaktadır. Primli sistemler doğrudan ya da dolaylı şekilde olabilmektedir. Primli sistemlerde kök ve prime esas ücretler ayrı iki parça şeklindedir. İşgörenler alacakları normal bir ücrete ek olarak prim elde ederler. Ancak gelirin önemli bir bölümü normal ücretten elde edilir. Bu ücretin düzeyi asgari ücret olabileceği gibi

karşılıklı yapılan anlaşmalarla da belirlenebilir. Prim, işgörenin alacağı bu ücrete ek olarak, beklenen amaçların gerçekleşmesi halinde belirlenen şekillerde hesaplanır. Prim faktörünün prime esas ölçü olarak kullanılabilmesi için öngörülen standart düzeylerinin belirlenmesi gereklidir. Bu düzeyin aşılması durumunda prim alınabileceği için, prim faktörünün ölçülebilir ve tanımlanabilir olması önem arz etmektedir (Kaynak ve diğerleri, 1998).

İşgörenlerin motivasyonunda primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. Ancak; kalitenin düşmesi, iş kazalarının artması, işgörenlerin daha çok yıpranması, örgüt içi huzursuzluk ve yeni prim istekleri gibi sakıncalı yönler giderilmedikçe ya da asgari düzeye indirgenmedikçe beklenen özendirici etkiyi oluşturmayabilir. Özellikle çalışılan göreve ve üretime katkısıyla orantılı prim alamadığını düşünen işgörenin, işe ve işletmeye daha çok bağlanmasını beklemek de gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ayrıca bir işgörenin iyi bir çalışan olarak değerlendirilmesinin, yalnızca ürettiği mal miktarı ile ölçülmesi doğru bir yaklaşım da değildir. İşgörenin işletmeye sağladığı diğer yararlar da ölçü olarak kullanılabilir. Bu sistemin zayıf olan diğer bir yanı ise, işgörenin sağladığı yararların belli bir kişi tarafından değerlendiriliyor olmasıdır (Bingöl, 1997).

2.7.1.3. Kara katılma

Bireyin işine yoğun bir şekilde adapte olabilmesi için kara katılma etkili bir yöntemdir. Kara katılma; bireyin performansına bağlı olarak ortaya çıkan kardan pay alması ve işletmenin karına ortak olmasıdır. Bu yöntemde birey yapacağı katkının artması için daha verimli çalışmakta ve daha fazla motive olmaktadır. Birey işletmeye ne kadar fazla katkı sağlarsa işletmenin kazancının o ölçüde artacağını bilmektedir ve bu artış ise dolaylı olarak bireyin kazancını artırmaktadır (Keser, 2006).

Kara katılma sisteminde aslında en az işgörenin karı kadar işletmenin de karı olmaktadır. Karın artırılmasını amaç edinen işgörenler, kalite ve verimin artması için daha fazla çaba harcamakta ve işlerine olan ilgi, sevgi ve bağlılık düzeyleri de

artmaktadır. Böylelikle işletmelerin bekledikleri ortak amaç edinebilme ilkesi, hiç olmazsa ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olmaktadır. Ancak anlatılan bu üstünlüklere karşılık, kara katılmanın; kar dağıtımında hangi yöntemlerin seçileceği, karın dağıtımında izlenecek politika, bir bölümün işgörenlerine mi kar dağıtılacağı, çok çalışan ve başarılı elemanlar ile az çalışan ve daha az başarılı elemanlara karın nasıl dağıtılacağı, bu durumda oluşabilecek tepkiler gibi olumsuz yönleri de olabilmektedir. Ayrıca her yıl sonunda kar almaya alışmış olan çalışanların, işletme zarar ettiğinde kar alamamaları da motivasyonda olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Yöneticilerin karı dağıtmamak ya da kardan daha az pay vermek için karı sakladıkları gibi bir düşünce de oluşabilmektedir. Bu türden güvensizlik duygularının oluşmasının zamanla örgüt içinde hoşnutsuzluklara yol açabileceği de göz ardı edilmemelidir (Sabucuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.1.4. Ekonomik ödül

Çalışanları işlerine özendirmek ve örgütlerine daha fazla bağlayabilmek amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değerler taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür uygulamalar, işletmede bir öneri ile yenilik getiren, buluş yapan ve yaratıcı olan çalışanlara ekonomik değeri olan birtakım ödüllerin verilmesidir. Ancak üretilen mal, hizmet, yenilik ve buluş gibi çıktılar ile verilecek ekonomik ödül arasında belli bir denge olmalı ve verilecek ödülde uzun süre beklenilmemelidir. Çalışanların yaptıkları ile verilecek ekonomik ödül arasında kurulan bağ da oldukça önemlidir. Kurulması gereken bu bağın zayıf olması durumunda, verilen ödülün veriliş amacı unutulabilmekte ve ödülün motive edici özelliği de ortadan kalkabilmektedir (Silah, 2005; akt. Keser, 2006).

2.7.2. Psiko-sosyal araçlar

İşletmelerin, çalışanlarına sosyal ve psikolojik yönden gelişim imkanları sağlaması, personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Artık günümüz işverenlerinin birçoğu, çalışanların yalnızca ekonomik araçlarla motive olmadıklarını,

bunun yanında psiko-sosyal araçların da motivasyonda önemli bir role sahip olduğunu kabul etmişlerdir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin, yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde, çalışanların psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, onların beklentilerine göre motivasyonu artırıcı psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanabilmeleri önemli görülmektedir (Keskin, 2008). Psiko-sosyal araçlar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

2.7.2.1. Çalışmada bağımsızlık

İnsanın doğasında var olan bağımsız olma isteği, çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Bu isteğin doyurulması, yani çalışanların örgüt içerisinde kendilerini bağımsız hissedebilmeleri motivasyon açısından oldukça önemlidir (Altok, 2009). İşgörenler baskı altında çalışmaktan, işlerine karışılmasından, emir almaktan ve etki altında olmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışıyla yönetilen ve katı yöneticilerin olduğu işletmelerde çalışan işgörenlerin istenilen verimi gösteremedikleri ve başka işletmelere geçmeye meyilli oldukları bilinmektedir. Ancak çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörelere sınırsız bir özgürlük tanıma anlamına da gelmemektedir. Böyle bir uygulamanın olması ise örgütsel yapının olmamasına ve otorite eksikliğine işaret etmektedir. Günümüz şartlarında işgörenlerin bağımsız çalışma şartları istenilen düzeyde doyurulamamaktadır. Ancak hiç değilse işgörenlerin ilgi ve yetenekleri saptanarak o alanda belli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımakta da fayda görülmektedir. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler ile yapıcı ve yaratıcı gücün ortaya çıkarılabilmesi daha kolay olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.2.2. Sosyal katılma

Katılma, tanım olarak bireyin bir ortaklığa aktif olarak girmesidir (Sabuncuoğlu, 1992). Katılma, işgörenin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve tatmini sağlayacak önemli bir etkidir (Karaman, 2010). Dolayısıyla kişilerin çevresindeki sosyal gruplar ile bu grupların yapıları, amaçları ve işlevleri, onların

motivasyonunda oldukça etkilidir (Fındıkçı, 2001). Katılma ile kişi, kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini karşılamaktadır. İşlerinde katılma ihtiyaçlarını gideremeyen bireylerin bu ihtiyaçlarını başka ortamlarda gidermeye çalışması ise olağandır. Bu da motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Karaman, 2010).

Yöneticilerin önemli bir bölümü, çalışanlar için ekonomik gelirlerin ön planda olduğuna inanmakta ve sosyal katılmanın yararına pek inanmamaktadır. Oysa çalışanlar için sosyal gruplara katılmak tabii bir ihtiyaçtır. Bunun bilincinde olan yöneticiler ise sosyal ilişkilerin engellenmesi yönünde değil, aksine geliştirilmesi yönünde uğraş verirler (Tikici ve Deniz, 1991). Bireylerin sosyal katılma ihtiyacını doyuramamaları, iyi bir işe sahip olsalar bile işten ayrılmalarına sebep olabilmektedir. Öte yandan grup içi ilişkileri iyi olan bireyler ise işlerine daha fazla motive olup verim artışını sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin, işgörenlerin sosyal katılımını sağlamak için çaba sarf etmeleri ve çeşitli araçlardan faydalanarak işgörenler arası sosyal ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaları, örgütün başarısının artmasında önemli bir etken olmaktadır (Altok, 2009).

2.7.2.3. Değer ve statü

İşgörenin görevini değerli bulması, görevini yapmaya güdülenmesini kolaylaştırarak motivasyonun artmasını sağlar ve yine işgörenin işini değerli bulması, görevin içerdiği değerlerle işgörenin değerleri arasındaki özdeşleşmeye bağlıdır (Başaran, 2008). İnsanların birçoğu yapılmaya değer bir işe sahip olduklarında ya da böyle düşündüklerinde daha fazla çalışırlar. Dolayısıyla bu durumda yalnızca kendi çıkarları ya da işverenlerin çıkarlarına çalışmış olmamakla birlikte toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu da yaşarlar (Eren, 2001).

Statü ise bireye toplum tarafından yüklenilen değerlerin oluşturduğu bir kavram olarak açıklanmaktadır. Statü kazanmış kişiler iş arkadaşları ve sosyal hayattaki arkadaşlarından saygı görmektedirler. Dolayısıyla saygı ve sevgiyle anılan bu önemli konuma gelebilmek için ise birçok çabayı göze almaktadırlar (Eren, 2003). Çalışanların

birçoğu örgütünde statü kazanmak ister. Bu durum örgütsel saygınlık kazanmak, örgütünde etkili, önemli, sözü geçen ve güçlü kişiler olmak anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütlerinde gördükleri itibar ise işe olan motivasyonun artmasında önemli görülmektedir (Genç, 2010; akt. Kılıç, 2013). Örgüt içerisindeki statünün oluşmasında üstlerin ve yöneticilerin tavırları ve davranışları oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışanların statüleri ile beraberinde oluşacak saygınlıklarının belirlenmesinde üst yönetim etkilidir (Balcı, 2014).

2.7.2.4. Gelişme ve başarı

“Gelişme olanağı, işgörenin görevinde özgerçekleştirme gereksinimlerini karşılayacak bir ortam bulması ve bu konuda desteklenmiş olmasıdır” (Başaran, 2008: 100). Organizasyonlarda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ile yükselme olanaklarının mevcut olması oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca motivasyon yönetimi ile motive olmuş işgörenler sayesinde daha başarılı toplam kalite yönetimi uygulamaları hayata geçirilebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2012). Motivasyondaki temel amacın başarıya ulaşmak olduğu düşünüldüğüne; yüksek motivasyon ile başarı arasında yararlı döngünün varlığından söz edilebilmektedir. Bu durumda yüksek motivasyon başarıyı getirirken, başarı da motivasyonun artmasını sağlamaktadır (Efil, 2006; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2012).

Çalışanların birçoğu işletmeye girdikten hemen sonra ve bazen girmeden önce bile en kısa zamanda yükselebilmek ve gelişme olanaklarını araştırırlar. Bu nedenle işletme içindeki ve dışındaki eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle, kişisel deneyim ve birikimlerini de kullanarak üst basamaklara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesi ve bu gelişimden işletmenin yararlanmasını görmekten ayrıca mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, kendileriyle birlikte işletmeye ve topluma yararlı katkılar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.2.5. Çevreye uyum

İşe yeni başlayan işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını ve işini belirli bir program çerçevesinde tanıtarak ona yapacağı işi öğretmek ve onu işine alıştırmak, örgüt adına yerine getirilmesi gereken önemli bir işlemdir. İşe alıştırma, aynı zamanda yeni işgörenin işe ve işletmeye olan uyumunu sağlayacak önemli bir faaliyettir (Bingöl, 1997). Uyum konusunda, çalışanların işlerine uygun özelliklere sahip olmaları da gereklidir. İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanlar ile iş arasındaki uyumun kişisel motivasyonu doğrudan etkilediği görülmektedirken, çalışanlar ile iş arasındaki uyumsuzluğun da işi olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla uyumun oluşabilmesi için bireylerin sahip oldukları kişisel özelliklerle işin gerektirdiği özelliklerin en azından asgari düzeyde denk olması gerekmektedir. Bu bağlamda, uyumu yakalayabilen insanların daha mutlu oldukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir (Fındıkçı, 2001).

İşgörenler çalıştıkları çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da ayak uydurmak zorundadırlar. İşgören yeni girilen işte, çalışma arkadaşlarıyla, üstlerle ve astlarla tanışmalı, içe kapanık ve kendi dünyasında yaşayan bir tutum sergilememelidir. Yeni katıldığı çevrenin gereklerine, kurallarına ve geleneklerine en kısa sürede uymalı ve üzerindeki yabancılık hissiyatını olabildiğince hızlı bir şekilde ortadan kaldırmalıdır. Unutulmamalıdır ki her grup, aralarına yeni katılan işgörenlere karşı her zaman istekli ve olumlu davranmayabilir. Onlara belli bir süre yabancı gözüyle bakıp, bazen de baskı uygulayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Ancak bu durumu engelleyerek kendini yeni girilen gruba kabul ettirmenin, büyük oranda işgörenin elinde olduğu da unutulmamalıdır.

2.7.2.6. Öneri sistemi

Öneri sistemi, işgörenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendiren etkili motivasyon araçlarından biridir. Bu sistem, işletmelerde demokratik yönetim anlayışına geçişin önemli bir göstergesidir. İşgörenlerin işletme içinde düşünce ve önerilerini açık

ve özgürce ifade edebilmeleri ile bu önerilerin ciddiye alınarak uygulamaya geçirilmesi, işletme içindeki çalışanlar ile yönetenler arasındaki iyi bir diyaloga ve birlikte yönetim anlayışına işaret etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İş başarısında; elde edilen, geliştirilen ve uygulanabilen fikirler önem kazanmaktadır. Dolayısıyla öneri sisteminin amacı, işgörenlerin kişisel ve pratik bilgilerini ortaya çıkarmak ve örgüte faydalı olabilecek fikirleri araştırmaktır (Tuta, 2008).

Öneri sistemleri sayesinde işgörenler, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmaktadırlar. Kuruluşlar ise bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun olanları ve bu hedeflere ulaşmada kuruluşa katma değer sağlayabilecek olanları hayata geçirme avantajına sahip olmaktadır. Öneri sistemlerinin başka bir olumlu yanı ise işgörenlerden gelen önerilerin uygulanmaya konulması ile onların işletmeyi sahiplenmeleri ve aidiyet duygusunu olumlu yönde artırmasıdır. Ayrıca bu durum diğer çalışanlar için de örnek ve özendirici olmaktadır. Sonuç itibariyle öneri sistemleri, kalite felsefesini benimsemiş olan katılımcı anlayışıyla, insan kaynaklarıyla birlikte tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmayı amaçlayan işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir araç ve katma değer sağlayan başarılı bir yöntem olarak hayat bulmaktadır. Bu sistemin, işçi sendikalarıyla, tek ve takım halinde çalışan işgörenlerle daha ileriye götürülerek işletmelerin başarısını arttırabileceği; ayrıca işgörenlerin memnuniyet ve motivasyonunu güçlendirilebileceği düşünülmektedir (Ünal, 2003).

2.7.2.7. Psikolojik güvence

İşgörenlerin motivasyonunda, kişinin geleceğe ilişkin görüşleri, planları ve amaçlara ulaşma yönündeki düşünceleri önemlidir. Bu düşünceler; herhangi bir hastalığa yakalanıldığında ya da herhangi bir kaza geçirildiğinde, emekliliğinde, çocuklarına sağlayabileceği olanaklarda ve benzeri konularda yaşayabileceği sorunlar ve sıkıntılar şeklinde olabilmektedir. Bu bağlamda, kurumun işgörene sağladığı kısa ve uzun vadeli güvenlik koşulları onun motivasyonunda etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2001).

Gerek maddi yönden güvence altında olmak, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili olan faktörler değildir. Ancak güvensizlik duygusu altında tedirgin vaziyette çalışan işgörenin çaba ve emeğini sunma konusunda azimli davranmayacağı doğaldır. Aksine güvenlik duygusu altına çalışan işgörenlerin enerjik ve gayretli görüneceği ve etkinliğinde artış olacağı düşünülmektedir (Eren, 2001).

İş, bireyin diğer ihtiyaçları yanında, güvenlik ihtiyacını da karşılayan önemli bir unsurdur. Dolayısıyla işgörenler, iş güvencesi karşılığında daha iyi bir performans göstermeye motive olabilirler. Ancak olumsuz sonuçlarla bu motivasyon durumunun uzun vadede sürdürülmesinin olanaklı olamayacağı, bunun yerine verimliliği yükselterek iş gücü maliyetlerinin düşürülmesine olanak sağlayacak seçeneklerin geliştirilmesinin, örgütler adına uzun dönemde daha uygun olacağı da düşünülmektedir (Kaynak ve diğerleri, 1998).

2.7.2.8. Sosyal uğraşlar

Örgütler, işgörenleri bir araya getiren ve onları bir çatı altında toplayıp birleştiren bir unsur olması açısından oldukça önem taşımaktadır (Eren, 2001). İnsan yaşamında iş grubunun önemi oldukça fazladır. İşgörenlerin bağlılık gereksinimlerinin önemli bir kısmı, aile, akrabalar, üye olunan birlik ve derneklerde tatmin edilmektedir; ancak bu gereksinimlerin iş çevresinde de tatmin edilmesi gerekmekte ve bu, işgörenlerce arzulanmaktadır. Bu düşüncelerle hareket eden yöneticilerin, işgörenlerin motivasyonunu artırmak ve onları örgüte bağlamak adına bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları, dolayısıyla; sportif faaliyetler, yemekler, piknikler, sinema ve tiyatro izleme gibi faaliyetler düzenlemeleri, bu faaliyetleri desteklemeleri ve bizzat katılmaları gerekmektedir. Bu sayede iş ortamında işbirliği ile beraberlik ortamının oluşturulması sağlanarak, çalışanların bulundukları gruptan memnun olmaları ve gurur duymaları sağlanabilmektedir (Keskin, 2008).

Sosyal uğraşların önemli görülen iki yönü vardır. Bunlardan ilki, işgörenlerin boş vakitlerini değerlendirerek kendi aralarında ve yöneticilerle kaynaşmalarını

sağlamak; ikincisi ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri tespit edebilmektir. Bu bağlamda sosyal uğraşlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hangi konuda olursa olsun işgörenleri örgütlerine bağlayan ve onu sevdiren özendirici geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir. Dolayısıyla günümüz örgütlerinin birçoğunda bu araçlardan geniş ölçüde yararlanıldığı da bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

Örgüt yöneticileri, bazen bir miktar mali kaynak kullanarak, bazen de herhangi bir ek kaynağa ihtiyaç duymadan bahse konu olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerini yüksek seviyede tutabilirler. Dolayısıyla personeli, örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkili ve verimli çalışmalarına katkı sağlayabilirler (Çiçek, 2005). Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

2.7.3.1. Amaç birliği

Örgütün başarısı için, işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyumu oldukça önemlidir. Başka bir ifadeyle, örgütün amaçlarının işgörenlerce iyi bir şekilde algılanması gereklidir. Amaçlarda uyum olması durumunda, gerek işgörenler gerekse işletme açısından olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Örgütsel başarıda, topyekün bir uyum söz konusudur. Bu bağlamda çalışanların örgütsel hedef ve amaçlardan haberdar olmaları, bu yönde çaba sarf etmelerini sağlayacaktır (Keser, 2006).

İşgörenlerin motivasyonlarının artmasında, örgütsel amaçlar ile işgörenlerin amaçlarının paralellik arz etmesi önemlidir. Yönetim bu süreçte, örgütsel amaçlara hizmet ederken bireysel amaçları da destekleyebilmektedir. Dolayısıyla amaçsal birliktelik ile örgütsel birliğin sağlanması da kolaylaşmaktadır (Tunçer, 2013). Ayrıca

örgüt amaçlarının belirlenmesinde işgörenlerin de katkılarının olması önemlidir. Bu durumda işgörenler örgüt amaçlarına daha rahat erişebilecekler ve bu konuda var güçleri ile çalışmayı yeğleyeceklerdir. Aksine amaçların yalnızca yönetim tarafından belirlenmiş olması ve yüksek standartlardan oluşması durumunda ise uygulamada güçlükler çekilebilecektir (Eren, 2001).

2.7.3.2. Yetki ve sorumluluk devri

İşgörenlerde saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek başka bir motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. Bu kavramlar sayesinde işgörenler eylemlerinde özgürlük kazanarak sorumluluk yüklenebilirler. Yöneticilerin giderek fazlaşan sorumluluk ve denetim yükü ise sorumlulukların kısmen de olsa astlarına devredilmesiyle azaltılabilir (Karaman, 2010).

İşletme yöneticileri, her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri aynı etkiyle denetleme yeteneğine sahip olamazlar. Bu durumda yetkilerinin bir kısmını bir alt basamaktaki yöneticilere, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktaki çalışanlara devrederler (Tikici ve Deniz, 1991). İşletmelerdeki tepe yöneticileri ve üstler, yetki devri yoluyla astlarının kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırabilirler. Dolayısıyla kendisine yetki verilmesini arzu eden bireyler, bu olanak kendisine verildiğinde, üstleriyle daha fazla iş birliğine girerek işlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaklardır (Eren, 2001). Böylece işletmelerde yetki devrinin varlığı, sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlayacaktır (Keskin, 2008).

Yetki devri ile örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde, yetkinin üstlerce ve yetkili makamlarca başka birimlere veya kişilere aktarılması söz konusudur. Ancak yetkinin devredilmesi o yetkiden vazgeçildiği anlamına da gelmemektedir. Bahsedilen devir; örgütteki kişilere birtakım özel görevlerin verilmesi ile onların bu görevleri başarabilmeleri adına yetki devri ile desteklenmesi sürecidir. Sonuç olarak yetki ve sorumluluk devri, insan kaynakları yönetiminde çalışanların moral ve motivasyonunu

destekleyici önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla insanların sorumluluk aldıkça motivasyon seviyelerinin yükseleceği, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma isteklerinin olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir (Çiçek, 2005).

2.7.3.3. Eğitim ve yükselme

Eğitim, önceden belirlenerek insan davranışlarında gelişmeler sağlamak amacıyla yapılan, bilgi kazandırma ile yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Dolayısıyla eğitim, insana yapılan bir yatırım olmakla birlikte insan kaynaklarının gelişimine olanak sağlamaktadır (Storey and Sisson, 1995; akt. Yumuşak, 2008). İnsanların eğitimi, bulundukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapılarının tercihinine göre şekillenmektedir ve eğitim düzeyi, insanların iş hayatına bakışları ile çalışma hayatındaki beklentilerini de etkileyen önemli bir faktördür (Keser, 2006). Eğitimin amaca uygun şekilde yapılması, bireylerde kendine güven ve yeteneği artırmaktadır. Eğitim, çalışanların iş doyumunu etkileyen önemli bir alandır. İyi bir eğitim, çalışanın etkili bir performans göstermesi açısından iş doyumunu etkilemektedir. Eğitim, mesleklerin birçoğunda profesyonellik imajını geliştirmektedir. Bu nedenle bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirmesine olanak tanıyan örgütler, işgörenlerin örgüte daha bağlı ve sadık olmalarını sağlamaktadırlar (Samadov, 2006).

İşletmelerde işgören eğitimi, personel yönetiminin ana işlevlerinden biridir. İşgören eğitime gereken önemi vermeyen örgütlerin başarı ve verim artışını sağlamaları, dolayısıyla yoğun rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürebilmeleri güç veya olanaksız olmaktadır. İşe eleman alımında isabetli seçimler yapılmış olsa dahi, işgörenlerin zamanla oluşabilecek değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst görevlerde ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir (Bingöl, 1998). Dolayısıyla eğitim, yükselme için bir nevi ön koşul görevini de taşımaktadır. Bu bağlamda eğitim ve yükselme olanaklarını dengeli ve bir arada götürebilen örgütlerin başarısının artacağı ve işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artırılacağı görüşü genel kabul görmektedir.

2.7.3.4. Kararlara katılma

Katılma; bireyin herhangi bir ortaklığa aktif olarak girmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetime katılma ise, işgörenlerin doğrudan ya da temsilciler vasıtasıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara sözlü ya da oy kullanarak katılmalarıdır. Herhangi bir kararın çok kişi tarafından alınması, tek kişi tarafından alınmasından her zaman daha üstündür. Aynı şekilde bir sorunun çok sayıda kişiyle bütün boyutlarıyla tartışılması da en etkili çözüm yollarının bulunmasını olanaklı kılar. Böylece her bireyin yapıcı ve yaratıcı gücünden, bilgi ve tecrübelerinden yararlanılarak etkin kararlar alınabilir (Sabuncuoğlu, 1992). Toplam kalite yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Günümüzde işgörenler kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında aktif olarak rol alıp düşüncelerini ifade etmek istemekte ve bu aşamada fikirlerinin alınmasını arzulamaktadırlar (Peker, 1996; akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2012).

İşgörelere karara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu his tam anlamıyla ve içtenlikle verilmelidir. Bazı durumlarda ise yöneticilerin, daha önceden düşünüp birtakım kararlara vardıkları halde, işgöreleri karara katıyormuş gibi onların fikir ve görüşlerine başvurdukları da görölmektedir. Ancak işgörelerin böyle durumları kolayca sezdikleri unutulmamalıdır. Bu yüzden işgörelerin fikir ve görüşlerine gerçekten başvurulmak isteniyorsa, bunu tam anlamıyla ciddiye alarak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş birtakım noktaların da bulunabileceğini düşünmek ve kabullenmek gerekir (Keskin, 2008).

2.7.3.5. İletişim

İnsanlar tarihin ilk dönemlerinden itibaren birlikte yaşamaya başlamışlar ve toplu hayata geçmişlerdir. İnsanların toplum olarak yaşaması ise üretim faaliyetleriyle beraber iletişimi zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla iletişim faaliyetleri, toplumsal hayatı üretmenin ve beraber yaşamının temel koşulu haline gelmiştir (Yaylagöl, 2006).

İletişim her ne kadar basit bir kavram gibi görünse de aslında karmaşık bir süreçtir. İletişim; dinleme, tepki verme, coşku duyma, empati kurma ve karşılıklı düşünce anlayışından oluşan bir sanat şeklinde tanımlanmaktadır. Ben söyledim, anlattım, üzerime düşeni yaptım ve işim bitti gibi yaklaşımlar ise iletişimi zedelemekte ve iletişim kazalarına sebep olmaktadır (Kaya, 2005).

İletişimde, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi söz konusudur. Ancak bu bilgi alışverişinde önemli olan, aktarımın karşılıklı olarak gerçekleşmesidir. Bilgi aktarımının tek yönlü olması bilgilendirme olarak kabul edilirken, çift yönlü olması iletişim olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireyler arasındaki her konuşma iletişim olarak tanımlanmamaktadır (Kaya, 2005). İletişim, örgüt içindeki emir ve haberler ile duygu ve düşüncelerin yayılmasında oldukça önemli bir faktör olmakla birlikte, çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu nedenle örgüt içindeki iletişimin iyi düzenlenmiş ve yeterince gelişmiş olması, çalışanlar ile yöneticilerin güdülenmesinde önemli bir etken olmaktadır (Akat vd. 1994; akt. Sercan, 2010).

Türkel (1998), iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- İletişim alıcı ve gönderici arasında çift taraflı bir süreçtir.
- Geribildirim, iletişimde çok önemli bir unsurdur.
- İletişim tesadüf sonucu oluşmaz.
- İletişim her zaman ve her yerde gerçekleşebilir.
- İletişimde süreklilik mevcuttur.
- İletişim, karşılıklı alış-veriş sürecidir.
- İletişim farklı seviyelerde olabilir.
- İletişim, karşılıklı olarak anlamların paylaşılmasıdır.

Dogani (2010) ise; bireyler arası iletişimde yöneticinin rolünü şu şekilde açıklamaktadır:

- Kuruluşunu hedefleri doğrultusunda en etkili ve verimli şekilde temsil edebilmelidir.
- Çalışanlarını arkasından sürükleyebilen etkili bir lider olmalıdır.

- Yönetim ve pozitif iletişim bilincini benimseyerek, çalışanlarıyla sağlıklı ve güçlü ilişkiler kurabilmeli; ilişkilerini uyum ve karşılıklı güven ortamında sürdürebilmelidir.

Çalışanların, yaptıkları işlerle ilgili geri besleme ya da dönüt almaları motivasyon üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca örgütlerin sürekli gelişebilmeleri, amaçlar ışığında yapılan çalışmaların ve bu çalışmalar sonucunda elde edilen çıktılarının açıkça görülmesi ve anlaşılması ile mümkün olmaktadır. Çalışanların bu bilgileri yalnızca duyması veya görmesi yeterli olmamakla birlikte bunları anlaması, benimsemesi, içselleştirmesi ve devamlılık göstermesi gerekmektedir. Tüm bunlar ise örgüt içinde var olan iletişim sisteminin etkililiğine ve işlevselliğine bağlı olarak hayat bulmaktadır (Türkel, 1998).

2.7.3.6. İş genişletme

İş genişletme, örgüt içindeki birtakım görevlerin bir araya getirilmesi suretiyle, daha geniş kapsamlı bir işin oluşturulması anlamına gelmektedir. İş genişletmede, daha önce başka çalışanlar tarafından yapılan işler, işi genişletmek amacıyla işe dahil edilir. İşin genişliği ise kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı dahilinde belirlenmektedir. İş genişletmede yatay doğrultuda iş yüklemesi yapılarak işin kapsamı genişletilmektedir (Uzun, 2012). Ancak yapılan işin güçlük derecesinde, kişiye sağladığı sorumluluk duygusunda ve kullanılan becerilerin çeşitliliğinde herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Diğer bir deyişle, kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitelik bakımından değil, nicelik bakımından değişiklikler olmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 1998).

İş genişletmede, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi azaltma düşüncesi vardır. Bunun için işgörenin tek ve küçük bir işi yapması yerine birbirine benzer işler yapmasına imkan tanıyan yeni düzenlemelere gidilir. Dolayısıyla işgörenin birden çok iş yapmasıyla, işten sıkılması azaltılarak motivasyon düzeyinin artırılması hedeflenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.7.3.7. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme; mevcut olan işe, motive edici birtakım faktörlerin eklenmesi yoluyla işin zenginleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, işgörene iş üzerinde daha fazla kontrol verme yoluyla, daha fazla başarıma hissi, sorumluluk ve fark edilme gibi pozitif duyguların artırılması hedeflenir. Zenginleştirilmiş bir işte, iş için gereken kaynakların kullanılma şekli ile işi yaparken kullanılacak yöntemler işgörenin kontrolündedir. Böylelikle işgörenlerin kişisel olarak gelişimine de katkıda bulunmaktadır (Uzun, 2012).

İş zenginleştirmede, çalışanlara belli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yapılan işin kalitesinden sorumlu olma, oluşabilecek hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini belirleme ile işte kullanılacak malzeme, makine, alet ve gerekli teçhizatı seçme olanağı tanınmaktadır. Dolayısıyla gerek temel ilkeleri, gerekse sınırları açısından, iş zenginleştirmenin iş genişletmeden daha üstün bir sistem olduğu kolayca fark edilebilmektedir. Günümüzde bu tekniğin iş genişletme ile kullanıldığı uygulamalara rastlanılsa da iş dizaynı çalışmalarının birçoğunda iş genişletmenin yerini aldığı görülmektedir (Kaynak ve diğerleri, 1998).

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı bir hal alması, işgörenlerde iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres yaşama ile işe ve çevresine yabancılaşma gibi sorunları beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu gibi sorunların ise örgüt içi devamsızlığa, hızlı iş gücü devrine, üretimin kalitesinde ve miktarında düşüslere, kişiler arasındaki ilişkilerde bozulmalara ve şikayetlerde artışa sebep olması neticesinde yapılan araştırmalar, işin içeriğinin örgütsel etkinlik açısından oldukça önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamdaki olumsuz etkilerin minimum düzeye indirgenmesi için ise işin zenginleştirilmesi öncelikli ve etkili bir yönetsel motivasyon aracı olmaktadır (Çiçek, 2005).

2.7.3.8. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin işini icra ettiği fiziki çevre ile bu çevrede temas edebileceği kişilerin tamamını kapsamaktadır. Çalışanların motivasyonunda olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturması açısından bu etkenler oldukça önemlidir (Çiçek, 2005). İş ortamının fiziksel koşulları, iş motivasyonunu yüksek tutacak özelliklere sahip olmalıdır. İş ortamındaki ışık, ısı, nem, ses düzeyi, kullanılan renkler, kullanılan araç ve gereçlerin kişilerin kullanımına uygun olması ve benzeri çevresel koşullar işgörenlerin motivasyonunda etkili olan etkenlerdir (Fındıkcı, 2001).

İşgörenler vakitlerinin önemli bir kısmını işyerlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle işyerlerindeki çalışma ortamları oldukça önemlidir. Çalışma ortamlarının fiziksel koşulları, işgörenlerin çalışma isteği ile temposunu etkileyen önemli faktörleri barındırır. Dolayısıyla işgörenlerin işe en kısa zamanda uyarlanmasında, çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve onlara göre düzenlenmesi büyük önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Sonuç olarak işgörenler, çalışma ortamlarının fiziksel anlamda elverişli ve tehlikeden uzak olmasını yeğlerler. İşgörenlerin fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları ve amaçlarını gerçekleştirmek adına birtakım fiziki taleplerde bulunmaları, hem verimlilik hem de işten doyum alınabilmesi açısından gerekli görülmektedir (Başaran, 2008).

2.7.3.9. Yarı otonom çalışma grupları

Çalışma grubu oluşturmadaki en genel amaç; birbirleriyle dayanışma ve yardımlaşma içinde olan, birbirlerini destekleyen ve birbirlerine güvenen bir grup oluşturarak verilen işin tamamlanmasını sağlamak; bunu yaparken de çalışanların değerlerine, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Tjosvold, 1991; akt. Sevimli, 2005). İşgörenler kişisel olarak çalışmaktan ziyade grup çalışmasına daha çok ilgi duyarlar ve özenirler. Başkalarıyla çalışarak ortak amaçlar doğrultusunda eylemlerde bulunma ve sorumluluğu paylaşma duygusu ise birçok işgörende vardır. Bu

gerçeğe dayanarak çalışanları yalnızlaştırmak ve onları makinalarla baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek, düşük moralin etkisinden kurtararak motivasyon artışına fayda sağlayacaktır. Bu amaçla bağımsız ve bireysel çalışma yerine, yarı bağımsız olarak toplu çalışma düzenini getiren yarı-otonom(özerk) gruplar devreye sokulmalıdır. Dolayısıyla çalışma grupları, yönetimce önceden belirlenmiş hedeflere göre kendi içinde çalışma hızını, çalışma planını, yetki ve sorumluluk düzeyini belirleyeceği için grup içinde genellikle yüksek moral ve işbirliği içinde çalışılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

2.8. İlgili Araştırmalar

2.8.1. Yurt içi araştırmalar

Balay (2000)'ın "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)" adlı doktora tezinde, araştırmanın evrenini Ankara merkez ilçelerinden 31'i özel 63'ü resmi olmak üzere 94 lise oluşturmuştur. Örneklemine ise 35 lise oluşturmuş ve 28'inde çalışma yapılabilmıştır. Bu örneklemde, 213'ü özel lise ve 477'si resmi lise olmak üzere toplam 690 kişi üzerinde çalışma yürütülmüştür.

Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda; araştırmaya katılanların algılarının lise türü ve göreve göre farklılaştığı, buna karşılık lise türü ve görev faktörlerinin uyum boyutunda örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Lise türüne göre, resmi liselerdeki işgörenlerin örgüte bağlılık algıları özel liselerden daha yüksek; göreve göre ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yöneticilerden uyum boyutunda daha yüksek bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarının lise türüne göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda; katılımcıların algılarının lise türüne ve göreve göre farklılaştığı görülmüştür. Özel liselerde çalışanların özdeşleşme algıları

resmi liselerde çalışanlardan daha yüksek bulunmuş ve göreve göre de yöneticilerin algılarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin olarak örgütsel bağlılıklarının lise türüne göre farklılaştığı görülmüştür. Aynı liseler içinde ise; özel lise yöneticilerinin özel lise öğretmenlerinden, resmi lise yöneticilerinin de resmi lise öğretmenlerden daha fazla özdeşleşme algısı gösterdikleri saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda; katılımcıların algılarının lise türü, görev ve lise türü ve görev faktörlerinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisine göre farklılaştığı görülmüştür. İçselleştirme boyutunda; özel liselerdeki işgörenlerin resmi liselerdeki işgörenlerden daha yüksek bağlılığa sahip olduğu; görev faktörüne göre de yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek bağlılığa sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca bu boyutta yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının lise türüne bağlı olarak farklılaştığı; özel lise müdürleri ile özel lise öğretmenlerin resmi liselerde görev yapan meslektaşlarına göre örgütlerini daha fazla içselleştirdikleri görülmüştür. Ayrıca aynı okul içindeki çalışanlar karşılaştırıldığında; her iki lise türünde de yöneticilerin içselleştirme algılarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yıldırım (2006)'ın "Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler" adlı yüksek lisans tezinde, araştırmanın evrenini İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki resmi ilköğretim okullarındaki sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde ise bu ilçede bulunan 5 okul ve bu okullardaki 150 sınıf ve branş öğretmeni yer almıştır. Araştırma kapsamında resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörlerin; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörlerden öğretmenlerin motivasyon önceliklerine göre ilk sırayı psiko-sosyal faktörler, ikinci sırayı ekonomik faktörler, üçüncü sırayı ise örgütsel ve yönetsel faktörlerin oluşturduğu görülmüştür. Hem bayan hem de erkek öğretmenlerin motivasyon öncelikleri sırasında ilk sırayı psiko-sosyal faktörlerin aldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel faktörler açısından beklentileri ve gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin bütün faktörler için beklentilerinin karşılanmadığı ve tatmin olmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin ekonomik beklentileri ve karşılanma düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; öğretmenlerin ekonomik faktörler açısından beklentilerinin karşılanmadığı ve tatmin olmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin psiko-sosyal yönden beklentileri ve karşılanma düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; öğretmenlerin psiko sosyal faktörler yönünden beklentilerinin karşılanmadığı ve tatmin olmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel ve yönetsel faktörler açısından beklentileri ve gerçekleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel ve yönetsel faktörler açısından beklentilerinin karşılanmadığı ve tatmin olmadıkları görülmüştür.

Gürkan (2006)'ın “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı yüksek lisans tezinde, araştırma evrenini Trakya Üniversitesi'nde çalışan öğretim üyeleri ve öğretim görevlileri oluştururken, örneklem olarak ise 260 öğretim elemanı ile çalışma yürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet etkeninin, örgüt iklimi boyutlarından pozitif perspektif ve negatif davranış boyutlarını algılamada farklılık göstermediği; ancak samimiyet alt boyut algılamasında birbirinden farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretim üyeleri ve görevlilerinin yaşlarının, örgüt ikliminin pozitif perspektif boyutunda algılama farklılıklarına neden olduğu; ancak negatif davranış ve samimiyet boyutlarını algılamalarında bir farklılığa neden olmadığı gözlemlenmiştir. Öğretim üye ve görevlilerinin, örgüt iklimini algılamalarında; çalıştıkları birime göre ve çalışma yıllarına göre farklılık olmadığı sonucu elde edilmiştir. Örgüt iklimini algılamada, unvanların pozitif perspektif boyutunu algılamada fark yarattığı görülmüştür. Profesörler ile öğretim görevlilerinin örgüt iklimini algılamalarında; 0,097 seviyesinde farklılık olduğu gözlenmiştir. Negatif davranış ve samimiyet boyutlarının algılanmasında ise unvanların etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının algılanmasında ise yalnızca içsel değer alt boyutunu algılamada örgütte

Çalışma yıllarının %10'luk önem seviyesinde bir farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Bunun dışında, cinsiyet, yaş, unvan ve çalıştıkları birimlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarını algılamada farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Zeyrek (2008)'in "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 ğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında ğretmenlerin Başarı Durumları ile rgtsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli rneği)" adlı yüksek lisans tezinde araştırma örneklemini, İstanbul ilinde bulunan 93 resmi ilk ve ortaöğretim okulunda görev yapan "M.E.B. 2005 ğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavı"na katılan 350 ğretmen oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; 2005 ğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavı'na katılan öğretmenlerin toplam örgütsel bağlılıkları ile başarı durumları arasında bir ilişki olmadığı ve örgütsel bağlılık alt boyutları için duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinden bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; devamlılık bağlılığı yüksek öğretmenlerin, kariyer basamakları yükselme sınavında diğer öğretmenlere göre daha başarısız oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sınavdaki başarı durumları ile kişisel özellikleri karşılaştırıldığında cinsiyet, meslek değiştirme isteği durumu, aylık gelir yeterlik algısı durumu, hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenleri arasında anlamlı farklar olduğu görülürken, medeni durum, yaş, eğitim kurumu türü, branş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, ek iş yapma durumu, eşlerinin çalışma durumu, mesleklerini seçme durumu değişkenleri arasında farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri toplam ve alt boyutları ile kişisel özellikleri karşılaştırıldığında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim kurumu türü, branş, mesleki kıdem, meslek değiştirme isteği durumu, aylık gelir yeterlik algısı durumu, mesleği seçme durumu ve hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenleri arasında anlamlı farklar tespit edilirken, eğitim düzeyi durumu, ek iş yapma durumu ve eşin çalışma durumu değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Köprülü (2011)'nün "İlköğretim Okullarındaki ğretmenlerin rgtsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans

tezinde, araştırma evrenini 2010-2011 öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma örneklemini ise, bu okullardan küme örnekleme yöntemi ile seçilen 447 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin çok yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip oldukları görülmüştür. Kadın öğretmenlerin vicdanlılığa yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını algılamaları, erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. 41-50 yaşları arasında olan öğretmenlerin özgeciliğe yönelik vatandaşlık davranışları, 30 yaş ve altından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Yine 51 yaş ve üstü öğretmenlerin sivil erdeme yönelik vatandaşlık davranışları, 31-40 yaşlarındaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin kendilerinde vicdanlılık, nezaket ve genel vatandaşlık davranışlarını algılamaları, lisans ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin genel vatandaşlık davranışları diğerlerinden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Motivasyonel faktörler içinde en yüksek ortalama, sosyal değerler alt boyutundan elde edilmiştir. Takdir edilme/ödüllendirme; motivasyonel faktörler içinde ikinci sırada yer almıştır. Motivasyonel faktörler içinde yönetsel faktörler son sırada bulunmasına rağmen, aritmetik ortalamanın azımsanmayacak düzeyde olması nedeniyle; bu faktöre de öğretmenlerin yüksek düzeyde değer verdikleri anlaşılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyi ortalaması, beklenen mutlak ortalama değerden biraz daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin öğrenim düzeyi yükseldikçe, motivasyon düzeylerinin düştüğü görülmüştür. Farklı branşlardaki öğretmenlerin, kendilerini motive eden faktörlere verdikleri önem derecesi ve motivasyon düzeyleri eşit bulunmuştur. Ayrıca, motivasyonel faktörlerin ve motivasyon düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde önemli bir belirleyici olduğu kanısına varılmıştır.

Çalış (2012)'ın “Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi (Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin bireysel motivasyonlarının ölçülmesi ve eğitim yöneticilerinin yaklaşımlarının öğretmen motivasyonundaki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini; Kocaeli ili Gölcük ilçesindeki 11 lisede görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Bu evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 200 öğretmen ise araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; lise öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinde, cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Yönetici tutumlarında da cinsiyete, yaşa, kıdeme branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmen motivasyonu ile yönetici tutumları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kırıştı (2013)'nın “Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, araştırma evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi 26 ilköğretim ve 77 lisede görev yapan 4237 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemini ise tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş toplam 308 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; Yönetici Davranışı Değerlendirme Ölçeği'nin planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etki, değerlendirme alt boyutlarında öğretmenin cinsiyeti, yaşı, branşı, kıdemi, medeni durumu, öğrenim düzeyi, okulda çalıştığı süre ve yöneticinin kadro durumunun etkili değişkenler olmadığı tespit edilirken; karar verme alt boyutunda ise yaşa, öğrenim düzeyine, medeni duruma, branşa, kıdeme ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin Davranışları Değerlendirme Ölçeği'nin Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etki ve Değerlendirme alt boyutlarından alınan puanlarla Motivasyon Düzeyi puanları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu alt

boyutlardan alınan puanlar yükseldikçe motivasyon düzeyi puanlarının da yükseldiği görülmüştür. Yöneticinin Davranışları Değerlendirme Ölçeği'nin Karar Verme alt boyutu puanları ile Motivasyon Düzeyi puanları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenin cinsiyeti ve müdürün kadro durumu değişkenlerinin; öğretmenlerin algıladığı yönetici davranışları ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı fark yaratacak düzeyde etkili değişkenler olmadıkları tespit edilmiştir.

Kurt (2013)'un “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği)” adlı tezinde, araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmuştur. Örneklemine ise bu evren içinden küme örneklem yoluyla seçilen 25 ortaöğretim okulundaki 282 ortaöğretim öğretmeni oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; ortaöğretim öğretmenlerinin değişime karşı dirençlerinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, görev, alan, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi, internet erişim düzeyi ve kitap okuma sıklığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde; cinsiyet, yaş, görev, alan, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi, internet erişim düzeyi ve kitap okuma sıklığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının, medeni durum değişkenine göre; grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık, normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin, çalışma sürelerine göre; gruplar arasında normatif bağlılık alt boyutunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunurken diğer gruplarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının, kitap okuma sıklığına göre; gruplar arasında duygusal bağlılık alt boyutunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği ile değişime karşı direnç nedenleri ölçeği arasında ilişkileri belirlemek üzere yapılan

Pearson Korelasyon Analizi sonucuna göre; hiçbir alt boyutta anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Eğriboyun (2013)'un "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)" adlı doktora tezinde, araştırma evrenini 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Bolu iline bağlı merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında görev yapan 72 okul yöneticisi ve 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 kişi oluşturmuştur. Örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmenlerin hem örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven ve örgüte güven algıları arasında; hem de yöneticiye güven algıları ile örgüte güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin örgütsel güven ve yöneticiye güven algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken örgüte güven algıları ile okul türü arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgüte güvene ilişkin algıları ile okul türü arasında anlamlı fark bulunmazken, örgütsel güven algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Araştırmada gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel desteği algıladıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile okul türü arasında ise anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı fark bulunamazken öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmuştur.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları; duygusal bağlılıkları ile de devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin ise örgütsel bağlılık algıları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları; duygusal

bağlılıkları ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları ve devam bağlılığı algıları ile de normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı önem sırasına göre; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde algıladıkları görülmüştür.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık algıları ile okul türü arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile okul türü arasında ise anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin normatif bağlılık algıları ile öğrenim durumu arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunurken örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı algıları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile öğrenim durumu arasında ise anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları ile branş, kıdem ve cinsiyet durumları arasında da anlamlı fark bulunamamıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları ile yaş durumu arasında anlamlı fark bulunamazken öğretmenlerin normatif bağlılık algıları ile yaş arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark gözlemlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguya göre de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık algıları; örgüte güven algıları ile de örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yöneticilerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin

örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan, bağımsız örneklemeler için iki faktörlü varyans analizi sonuçları da yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel güven ve örgütsel desteğin ortak etkisine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modelinde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur.

LISREL programı kullanılarak araştırılan ilişkinin sonuçlarına göre; örgütsel güvenin örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile örgütsel desteğin de örgütsel bağlılık ile ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Mutlu (2013)'nin “Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı tezinde; araştırma evrenini Denizli merkezdeki ilkokullar oluştururken, örneklemi ise 27 farklı devlet ve özel ilkokuldaki toplam 422 ilkokul öğretmeni oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin görüşlerine göre psikolojik yıldırmanın “Hiç” düzeyinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark bulunamamışken; medeni durum, okul türü, görev yaptığı okuldan memnuniyet değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin %20.4'ünün; psikolojik yıldırmaya maruz kaldığı, %79.6'sının ise psikolojik yıldırmaya maruz kalmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu ve okullarına yüksek seviyede bağlılık duydukları görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre, örgütsel bağlılık alt boyutlarında; cinsiyet değişkeninin içselleştirme boyutunda; yaş ve hizmet yılı değişkenlerinin özdeşleşme boyutunda; okul türü ve görev yaptıkları okuldan memnuniyet değişkenine göre tüm boyutlarda farklılık gösterdiği görülmüştür. Medeni

durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise hiçbir boyutta farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Psikolojik yıldırmanın, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile negatif yönde ve anlamlı bir etki gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlere göre örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın %9'u psikolojik yıldırma ile açıklanmıştır. Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın, örgütsel bağlılık boyutlarından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik yıldırmanın, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları ile negatif yönde ve anlamlı bir etki gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlere göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin toplam varyansın; uyum boyutunun %28'inin, özdeşleşme boyutunun %4.2'sinin ve içselleştirme boyutunun %1.3'ünün psikolojik yıldırma ile açıklandığı görülmüştür.

Kurt (2013)'un "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde, araştırma evrenini İstanbul ili Şişli ilçesinde görev yapan 1323 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise Şişli ilçesinde yer alan ve random yöntemiyle seçilen 16 ilkokul ve ortaokulda görevli toplam 318 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde; cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmazken, kurum türü, branş ve eğitim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden, sınıf öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri, branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinden yüksek olarak bulunmuştur. Ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre; yöneticilerinin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranış düzeyleri ile öğretmenlerin branş, cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık bulunmazken, eğitim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Ön lisans eğitim düzeyine sahip öğretmen algılarına göre yöneticilerin öğretim liderliği davranış düzeyleri, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmen algılarına göre daha yüksek bulunmuştur.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları öğretmen algılarına göre “ara sıra” düzeyinde olarak bulunmuştur. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonun %52’ sini açıkladığı görülmüştür.

Demir (2013)’in “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmir İli Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, araştırmanın evrenini İzmir ili Bornova ve Karabağlar ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrendeki 575 kişiden 322’si ile çalışma yürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarında sırasıyla, en yüksek devam bağlılığı, sonrasında normatif bağlılık ve en düşük olarak duygusal bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Karabağlar ve Bornova ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, görev yaptıkları ilçe değişkenine göre duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak devam bağlılığı boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyetlerine ve yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, yöneticilikteki kıdemlerine göre; devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir fark göstermediği; ancak duygusal bağlılık alt boyutunda kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin

örgütsel bağlılık düzeylerinin; ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim derecesine sahip olmalarına göre; branşlarına göre; müdür, müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı olmalarına göre; görev yaptıkları okulun ilköğretim, ortaokul veya lise olması durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında sendikaya üye olma veya olmamalarına göre farklılık göstermediği; sendikaya üye olanların duygusal bağlılık alt boyutunda örgütsel bağlılık düzeylerinin, sendika üyesi olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık alt boyutlarındaki örgütsel bağlılık düzeylerinin; görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkeninden etkilenmediği görülmüştür. Ancak okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı, normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev yaptıkları okulda okuyan öğrencilerin ailelerinin sosyo-ekonomik durumlarına göre duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği; devam bağlılığı alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Ertürk (2014)'ün “Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde araştırmanın evrenini Bolu ili merkezindeki ortaöğretim kurumu öğretmenleri oluşturmuştur. Evrenin tamamında çalışılmış, örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evrendeki toplam 735 öğretmenden 428 tanesiyle çalışma yürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi oldukları, kendilerini başarılı gördükleri, yaptıkları işin saygın olduğuna ve yapılmaya değer önemli bir iş olduğuna inandıkları, yaptıkları işte yetki sahibi oldukları ve çalışma arkadaşlarından ve okul yöneticilerinden takdir gördükleri, kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak gördükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik en çok benimsedikleri maddelerin içsel motivasyonlarına yönelik olduğu, en az benimsedikleri maddelerin ise dışsal motivasyon boyutunda olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu, okullarından ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmedikleri ve örgüt üyeliğinin bu nedenle sürdürülmesi gibi bir düşüncelerinin olmadığı sonucuna

ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütte kalma gibi bir zorunluluk hissetmedikleri görülmüştür. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yaptıkları işin içeriğine, taşıdığı anlama, işin niteliğine daha çok önem verdikleri görülmüştür. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu algılarında anlamlı bir fark gözlenmiştir. İleri yaştaki öğretmenlerin daha genç öğretmenlere göre okullarının sunduğu olanaklardan memnun oldukları ve sosyal açıdan yüksek motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. İş motivasyonuna yönelik algılarda ileri yaş grubu öğretmenlerin bir alt yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Kıdemli öğretmenlerin işlerini daha çok önemseyip sorumluluk sahibi oldukları, işlerini önemsedikleri, kendilerini okulla bütünleştirebildikleri, karar vermede yetkilerinin olduğu saptanmıştır. Kıdemli öğretmenlerin sosyal açıdan daha yüksek düzeyde dışsal motivasyona sahip oldukları ve okulun sunduğu imkanlardan daha çok motive oldukları saptanmıştır. Kıdemin artması sonucu iş motivasyonunun arttığı belirlenmiştir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin iş motivasyonuna ve boyutları olan içsel-dışsal motivasyona yönelik görüşlerinde anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin; duygusal, devam, normatif ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri, yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterirken devam bağlılığına yönelik görüşleri anlamlı fark göstermemiştir. İleri yaştaki öğretmenlerin, bir alt yaş grubundaki öğretmenlere göre okullarıyla özdeşleştikleri, okullarının üyesi olmaktan gurur duydukları görülmüştür. Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığa yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunurken, devam bağlılığına yönelik algılarında ise anlamlı fark bulunamamıştır. Kıdem attıkça öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı duygusal bir bağ hissettikleri belirlenmiştir. Kıdemli öğretmenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığı açısından bir farklılık göstermemiştir. Eğitim düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin duygusal bağlılığa, devam bağlılığına, normatif bağlılığa ve örgütsel bağlılığa yönelik görüşlerinde anlamlı fark saptanamamıştır. Buna göre iş motivasyonunun devam bağlılığı ile düşük düzeyde bir

ilişkisi bulunmuş, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılık ile orta düzeyde ilişkisi bulunmuştur.

2.8.2. Yurt dışı araştırmalar

Sylvia and Hutchison (1985)'un "What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation" adlı araştırmaları, Amerika'da orta büyüklükteki bir şehir olan Oklahoma şehrindeki 167 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada, 37 tutum ifadesini içeren bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada; kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin güdüsel ihtiyaçlarına bakılmış, sosyal değişkenler, mesleki destek, pozitif ilişkiler, içsel iş faktörleri, ücret, uygun sorumluluk düzeyleri, kalkınma için fırsatlar, iş güvenliği, işsel beklentiler ve iş yükü gibi konular vurgulanmıştır. Öğretmenlerin motive olmasında; yeni fikirler, uygun sorumluluk düzeyi, uygun ücret düzeyi ve özgürlük gibi konulara dikkat çekilmiştir.

Curtis, Upchurch and Severt (2009), "Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees" adlı çalışmalarını, restoran çalışanlarından 104 kişilik bir örneklem grubu ile yürütmüşlerdir. Çalışmada 12 maddelik motivasyon ölçeği ve 9 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada restoran çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılıkları; bahşiş alıp almama ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmiştir. Buna göre çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık faktörlerinde; çalışanların bahşişli ve bahşişsiz olmalarına göre ve cinsiyetlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir.

Bentea and Corina (2012), "Some Determinative Factors for Teachers' Job Motivation" adlı çalışmalarını 201 Romen öğretmen ile yürütmüşlerdir. Araştırma ile temel ihtiyaçlar arasındaki ilişkinin, işe karşı tutumların, iş memnuniyetinin ve diğer değişkenlerin (yaş, cinsiyet, hizmet süresi) analizi ile öğretmenlerin motivasyonu incelenmiştir. Bu çalışmanın diğer bir amacı ise öğretmenlerin çalıştıkları yerlerde iş motivasyonunun verimliliğini artırıcı bazı potansiyel faktörleri belirleyerek öğretmenlerin çalışma motivasyonunu yükseltecek tutumları keşfetmek olmuştur.

Bulgular; iş yerindeki ilişkilerin, kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere nazaran daha önemli olduğunu göstermiştir.

Bentea and Anghelache (2012), “Teacher’s Motivation and Satisfaction for Professional Activity” adlı çalışmalarını 122 Romanyalı ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni ile yürütmüşlerdir. Çalışma; cinsiyet ile değişen iş memnuniyeti düzeylerindeki farklılıkları, temel ihtiyaçlar ve sürekli olan eğitim (görev süresi ve eğitim düzeyi) ile ortaya çıkan mesleki pozisyonu test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre; cinsiyetin (erkek ve kadınlar arasındaki farklılıkların) iş memnuniyeti açısından bir farklılık ortaya çıkarmadığı görülmüştür; ancak memnuniyetin iş deneyiminden etkilendiği görülmüştür. Ayrıca başarı ve bağlılık ihtiyaçlarının yoğunluğu ile şiddetinin, iş memnuniyetini etkilediği görülmüştür.

Salamat, Nordin and Adnan (2013), “Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior” adlı çalışmalarında; algılanan dönüşümsel liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma, Malezya’nın Klang ilçesindeki tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 186 ortaokul öğretmeni ile yürütülmüştür. Veriler anket yöntemi ile toplanmış, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örneklem grubunun yüksek örgütsel bağlılık düzeyine ve güçlü dönüşümsel liderlik davranışına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü ve doğrusal bir ilişki saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel bağlılıkla önemli derecede ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırmada, dönüşümsel liderlik davranışının rolü de vurgulanmıştır.

Bang, Ross and Reio (2013), “From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-Profit Sport Organizations. The Role of Job Satisfaction” adlı çalışmalarını; Amerika’da 22 spor organizasyonundaki 214 kişilik bir örneklem grubu ile yürütmüşlerdir. Çalışmanın amacı; kazanç sağlanmayan spor organizasyonlarında, gönüllülerin motivasyonunu ve duygusal bağlılığını, iş memnuniyetinin aracılık rolü ilişkisi içinde incelemektir. Araştırma bulgularına göre; yapısal eşitlik modeli

analizlerinin sonuçlarından, iş memnuniyetinin motivasyon ve duygusal bağlılık üzerindeki rolü kısmen doğrulanmıştır. Gönüllülerin motivasyonunun, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İş memnuniyeti, değerler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmen bağlantılı görülmüştür.

Santisi, Magnano, Hichy and Ramaci (2014), “Metacognitive Strategies and Work Motivation in Teachers: An Empirical Study” adlı çalışmalarını, yaşları 28 ile 67 arasında değişen ilk ve ortaokullarda çalışan toplam 210 İtalyan öğretmen ile yürütmüşlerdir. Çalışmanın amacı, üst bilişsel stratejilerin kullanılması ile öğretim ve çalışma motivasyonu arasındaki ilişkiyi doğrulamaktır. Bulgulara göre; üst bilişsel tutumlar ile çalışma motivasyonu ve memnuniyet arasında pozitif ilişki görülmüştür.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, ölçeklerin uygulanması ve verilerin toplanması ile toplanılan verilerin analiz ve yorumlanmasında kullanılacak olan istatistiksel teknikler hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli seçilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkezindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenin tamamı üzerinde çalışıldığı için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evrende toplam 37 ilkokul, 29 ortaokul bulunmakta ve bu okullarda toplam 1039 öğretmen görev yapmaktadır. Evrende bulunan 27 ilkokul ile 27 ortaokula ulaşılarak bu okullarda görev yapan toplam 856 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmıştır. Evrendeki 10 ilkokul ile 2 ortaokula ise süre kısıtlılığı ve imkansızlıklar nedeniyle ulaşamamıştır. İlkokullara 355 veri toplama aracı dağıtılmış, kullanılabilir 180 veri toplama aracı geri dönmüştür. Ortaokullara ise 501 veri toplama aracı dağıtılmış, kullanılabilir 261 veri

toplama aracı geri dönmüştür. Değerlendirmeye alınan veri toplama aracı sayısı $180 + 261 = 441$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 3-1. Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde araştırmaya katılan ilkokullar

İlkokullar	Dağıtılan Veri Toplama Aracı	Dönen Kullanılabilir Veri Toplama Aracı
1. Paşaköy İlkokulu	12	5
2. Canip Baysal İlkokulu	20	16
3. Yıldırım Bayezit İlkokulu	5	3
4. Behiye Baysal İlkokulu	10	10
5. Sakarya İlkokulu	25	7
6. Karacasu İlkokulu	10	5
7. 60. Yıl İlkokulu	15	6
8. Atatürk İlkokulu	15	9
9. Abant İlkokulu	12	3
10. Dağkent Kıroğlu İlkokulu	5	5
11. Köroğlu İlkokulu	15	10
12. Koç İlkokulu	14	5
13. 100. Yıl İlkokulu	15	11
14. Milli Egemenlik İlkokulu	10	6
15. Kültür İlkokulu	15	5
16. D. Ayşe-Yılmaz Becikoğlu İlkokulu	6	4
17. Gazipaşa İlkokulu	20	7
18. İnkılap İlkokulu	8	5
19. Mevlana İlkokulu	10	9
20. 50. Yıl İlkokulu	25	6
21. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	20	7
22. Karaköy Toki İlkokulu	10	8
23. Yunus Emre İlkokulu	15	6
24. Yukarısoku İlkokulu	10	9
25. Dodurga Abdi Sin İlkokulu	5	1
26. Çimento Çaydurt İlkokulu	15	12
27. Cumhuriyet İlkokulu	13	0
Toplam	355	180

Tablo 3-1’de veri toplama aracı dağıtılan ilkokullar ile dağıtılan ve kullanılabilir olarak geri dönen veri toplama aracı sayıları verilmiştir. İlkokullara dağıtılan 355 veri toplama aracının 180’i kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir. İlkokullara dağıtılan veri toplama araçlarının doldurulma oranının % 50,7 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 3-2. Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde araştırmaya katılan ortaokullar

Ortaokullar	Dağıtılan Veri Toplama Aracı	Dönen Kullanılabilir Veri Toplama Aracı
1. Paşaköy Ortaokulu	15	9
2. Canip Baysal Ortaokulu	20	12
3. Yıldırım Bayezıt Ortaokulu	10	6
4. Behiye Baysal Ortaokulu	15	10
5. Sakarya Ortaokulu	30	10
6. Karacasu Ortaokulu	13	8
7. 60. Yıl Ortaokulu	15	8
8. Atatürk Ortaokulu	25	9
9. Abant Ortaokulu	15	10
10. Dağkent Kiroğlu Ortaokulu	15	6
11. Köroğlu Ortaokulu	20	15
12. Koç Ortaokulu	20	7
13. 100. Yıl Ortaokulu	25	21
14. Milli Egemenlik Ortaokulu	20	12
15. Kültür Ortaokulu	20	5
16. D. Ayşe-Yılmaz Becikoğlu Ortaokulu	10	8
17. Gazipaşa Ortaokulu	30	13
18. İnkılap Ortaokulu	10	8
19. Mevlana Ortaokulu	15	12
20. 50. Yıl Ortaokulu	55	22
21. Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	20	13
22. Karaköy Toki Ortaokulu	15	13
23. Yunus Emre Ortaokulu	20	12
24. Yukarısoku Ortaokulu	8	8
25. Dodurga Abdi Sin Ortaokulu	5	1
26. Hacı Bayram Veli İmam Hatip Ortaokulu	15	3
27. Cumhuriyet Ortaokulu	20	0
Toplam	501	261

Tablo 3-2’de veri toplama aracı dağıtılan ortaokullar ile dağıtılan ve kullanılabilir olarak geri dönen veri toplama aracı sayıları verilmiştir. Ortaokullara dağıtılan 501 veri toplama aracının 261’i kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir. Ortaokullara dağıtılan veri toplama araçlarının doldurulma oranının % 52,1 düzeyinde olduğu görülmüştür.

3.2.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları:

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3-3'te gösterilmiştir.

Tablo 3-3. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	f	%
Erkek	175	39,7
Kadın	266	60,3
Toplam	441	100,0

Tablo 3-3. incelendiğinde araştırmaya katılan 441 öğretmenin %39,7'sinin (n=175) erkek, %60,3'ünün (n=266) kadın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları:

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3-4'te gösterilmiştir.

Tablo 3-4. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları

Medeni Durum	f	%
Bekar	55	12,5
Evli	386	87,5
Toplam	441	100,0

Tablo 3-4. incelendiğinde araştırmaya katılan 441 öğretmenin %12,5'inin (n=55) bekar, %87,5'inin (n=386) evli olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin göreve göre dağılımları:

Öğretmenlerin göreve göre dağılımları Tablo 3-5'te gösterilmiştir.

Tablo 3-5. Öğretmenlerin göreve göre dağılımları

Görev	f	%
Sınıf Öğretmeni	180	40,8
Branş Öğretmeni	261	59,2
Toplam	441	100,0

Tablo 3-5. incelendiğinde araştırmaya katılan 441 öğretmenin %40,8'inin (n=180) sınıf öğretmeni, %59,2'sinin (n=261) branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin meslekteki kıdeme göre dağılımları:

Öğretmenlerin meslekteki kıdeme göre dağılımları Tablo 3-6'da gösterilmiştir.

Tablo 3-6. Öğretmenlerin meslekteki kıdeme göre dağılımları

Kıdem	f	%
1 – 5 yıl	50	11,3
6 – 10 yıl	122	27,7
11 – 15 yıl	117	26,5
16 – 20 yıl	62	14,1
21 ve üstü yıl	90	20,4
Toplam	441	100,0

Tablo 3-6. incelendiğinde araştırmaya katılan 441 öğretmenin %11,3'ünün (n=50) 1-5 yıl arasında, %27,7'sinin (n=122) 6-10 yıl arasında, %26,5'inin (n=117) 11-15 yıl arasında, %14,1'inin (n=62) 16-20 yıl arasında, %20,4'ünün (n=90) ise 20 yıl üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin kıdemlerinin en az 1-5 yıl arasında, en fazla ise 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları:

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 3-7'de gösterilmiştir.

Tablo 3-7. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları

Öğrenim Durumu	f	%
Ön Lisans	31	7,0
Lisans	352	79,8
Yüksek Lisans	58	13,2
Toplam	441	100,0

Tablo 3-7. incelendiğinde araştırmaya katılan 441 öğretmenin %7'sinin (n=31) ön lisans, %79,8'inin (n=352) lisans ve %13,2'sinin (n=58) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (ÖBÖ) ve Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" (MÖ) kullanılmıştır. Diğer bağımsız değişkenler olan; cinsiyet, medeni durum, görev, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri için araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu'ndan yararlanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ), 18 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 6 soru Duygusal Bağlılığı, 6 soru Normatif Bağlılığı ve 6 soru Devam Bağlılığı'nı ölçmektedir. Duygusal Bağlılığı ölçen sorular 1-3-5-7-8-11. sorulardır. Normatif Bağlılığı ölçen sorular 9-10-12-14-17-18. sorulardır. Devam Bağlılığı'nı ölçen sorular ise 2-4-6-13-15 ve 16. sorulardır. Wasti (2000)'nin yapmış olduğu geçerlilik ve güvenirlik çalışmasında kamu sektöründe; Duygusal Bağlılık için α : 0.79, Normatif Bağlılık için α : 0.75, Devam Bağlılığı için α : 0.58 olarak bulunmuştur. Özel sektörde ise; Duygusal Bağlılık için α : 0.78, Normatif Bağlılık için α : 0.80, Devam Bağlılığı için α : 0.60 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde 2-3-8-11 ve 14. maddelerin ters kodlandığı görülerek bu maddeler tersine çevrilmiş ve ardından ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre; Duygusal Bağlılık Boyutu'nda α : .76, Normatif Bağlılık Boyutu'nda α : .75, Devam Bağlılığı Boyutu'nda ise α : .54 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tümünde ise α : .82 olarak tespit edilmiştir. Bulgulardan hareketle ölçeğin yeterli derecede güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Wasti (2000), yapmış olduğu çalışmada; Allen ve Meyer (1993)'in geliştirmiş olduğu Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Devam Bağlılığı'nda güvenirlik değerinin bir miktar düşük olduğunu; ancak diğer alt boyutlarda oldukça güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Ayrıca bu çalışmada ölçeğin farklı kültürlerde farklı güvenirlik değerlerinin çıktığını da belirterek, 18 maddelik bu ölçeğin Devam Bağlılığı boyutunda tek faktörden oluşmadığı ve iki ayrı faktöre ayrılması gerektiğini yaptığı çalışmada test

etmiş ve Türkiye için daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmiştir. 4 faktörlü modelin uyumunun 3 faktörlü modelden istatistiksel olarak anlamlı bir üstünlüğü olduğunu belirtmiştir. Dörtlü çözümde elde edilen faktör ağırlıklarının, duygusal ve normatif bağlılıkta elde edilen bulguları desteklediğini görürken; devam bağlılığının iki alt boyuta yüklendiğinde maddelerin faktör ağırlıklarının nispeten yüksek olduğunu görmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada da, Devam Bağlılığı boyutunda α değerinin düşük çıkmasının bu nedenden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yıldırım (2006)'ın yüksek lisans tezi için geliştirmiş olduğu Motivasyon Ölçeği 3 alt boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 1-4-18-21. maddeleri Ekonomik Faktörleri, 5-10-11-12-13-16-19-25-28-29-30. maddeleri Psiko-Sosyal Faktörleri ve 2-3-6-7-8-9-14-15-17-20-22-23-24-26-27. maddeleri ise Örgütsel ve Yönetmel Faktörleri oluşturmaktadır. Yıldırım (2006) tarafından yapılan Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplamasında; Ekonomik Faktörler alt boyutu için α : .67, Psiko-Sosyal Faktörler alt boyutu için α : .85, Örgütsel ve Yönetmel Faktörler alt boyutu için α : .91, ölçeğin tümü için ise α : .94 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ise; Ekonomik Faktörler alt boyutu için α : .69, Psiko-Sosyal Faktörler alt boyutu için α : .87, Örgütsel ve Yönetmel Faktörler alt boyutu için α : .89, ölçeğin tümü için ise α : .94 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Ölçekler, Bolu Valiliği ve Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün izni ve bilgisi dahilinde uygulanmıştır. Kullanılan Ölçekler için gerekli izinler e-posta yoluyla alınmıştır. Ölçekler, 26/05/2014 tarihinde dağıtılmaya başlanmış ve 13/06/2014 tarihine kadar toplanmıştır. Ölçekler, il merkezine bağlı olan 27 ilkokul ile 27 ortaokul bizzat gezilerek uygulanmış, bizzat uygulanamayanlar ise okul idarelerine teslim edilmiştir. Ölçekleri doldurmak istemeyen öğretmenlere, sağlıklı sonuç almak adına ısrar edilmemiştir. Öğretmenlere dağıtılan ölçekler yanıtladıktan sonra yine bizzat gezilerek toplanmıştır. Okullara dağıtılan 856 ölçekten 446'sı gönüllülük esasına göre doldurularak geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 5 tanesinin amaca uygun bir

şekilde doldurulmadığı görülmüş ve değerlendirmeye alınmamıştır. Geri kalan 441 ölçek sağlıklı olarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırmada elde edilen veriler “IBM SPSS Statistic 20” paket programına işlenmiş ve araştırma ile ilgili verilerin çözümlemesinde aşağıdaki işlemler yapılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak bireysel değişkenler, bağımlı değişkenleri olarak ise örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeyleri ele alınmıştır.

1. Deneklerin kişisel özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, görev, kıdem ve öğrenim durumlarını tanımlayıcı istatistiksel analizler için frekans (f) ve yüzde alma (%) teknikleri kullanılmış ve bulgular yorumlanmıştır.

2. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testine göre; örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçeklerine ait verilerin ve demografik bilgilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar alabilmek adına non-parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

3. Birinci ve ikinci alt problemlerin çözümlenmesinde; frekans (f) dağılımları, yüzdeler (%) alınmış, ortalamalar ($\bar{x}$) ve standart sapmalar hesaplanarak yorumlanmıştır.

4. Üçüncü ve dördüncü alt problemlerin çözümlenmesinde parametrik koşullar sağlanmadığından ortalamalar arasındaki farkların anlamlılık düzeylerini belirlemek için; cinsiyet, medeni durum ve görev değişkenleri için Mann Witney U testi; kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri için Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Anlamlı fark belirlenmesi durumunda ise belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu

tespit etmek için Mann Witney U testi yapılmıştır.

5. Beşinci alt problemin çözümlenmesinde; öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığına yönelik Spearman's Rho Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma amacına uygun olarak verilerin çözümlenmesi şu şekilde yapılmıştır.

1. Anketin I. bölümünde yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait bilgiler frekans (f) ve yüzde ($\bar{x}$) dağılımları belirlenerek tablolaştırılmış ve tablolara ait bulgular belirtilmiştir.

2. Anketin II. bölümünde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yansıtan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin cevaplama seçenekleri Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Bir Parça Katılmıyorum (3), Tarafsızım (4), Bir Parça Katılıyorum (5), Katılıyorum (6), Kesinlikle Katılıyorum (7) şeklinde yedili Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekteki seçeneklerin puan sınırları Tablo 3-8.'de sunulmuştur.

Tablo 3-8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları

Puan Aralığı	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
1.00-1.86	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1.87-2.72	Katılmıyorum (2)
2.73-3.58	Bir Parça Katılmıyorum (3)
3.59-4.44	Tarafsızım (4)
4.45-5.30	Bir Parça Katılıyorum (5)
5.31-6.16	Katılıyorum (6)
6.17-7.00	Kesinlikle Katılıyorum (7)

3. Anketin III. bölümünde öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yansıtan Motivasyon Ölçeği'nin cevaplama seçenekleri Hiç (1), Az (2), Orta (3), Fazla (4),

Tamamen (5) şeklinde beşli Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan seçeneklerin puan sınırları Tablo 3-9.'da sunulmuştur.

Tablo 3-9. Motivasyon Ölçeği'nde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları

Puan Aralığı	Motivasyon Ölçeği
1.00-1.80	Hiç (1)
1.81-2.60	Az (2)
2.61-3,40	Orta (3)
3.41-4.20	Fazla (4)
4.21-5.00	Tamamen (5)

IV. BÖLÜM

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne ilişkin toplanan verilerin analizlerine ait bulgular ve yorumlamalar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın birinci alt problemi olan, öğretmenlerin “örgütsel bağlılık” düzeylerine ilişkin, ortalama ve standart sapmalarına ait bulgular ile yorumlar yer almaktadır.

4.1.1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 4-1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4-1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri

		N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	441	4,77	1,24
	Normatif Bağlılık	441	4,10	1,22
	Devam Bağlılığı	441	3,79	1,10
	Toplam Ölçek	441	4,24	,92

Tablo 4-1.’de öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın “bir parça katılıyorum” ($\bar{X} = 4.77$) düzeyinde duygusal bağlılık

boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın ise “tarafsızım” ($\bar{X}= 3.79$) düzeyinde devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda ($\bar{X}=4.10$) “tarafsızım” ve ölçeğin tümünde ($\bar{X}=4.24$) “tarafsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının genel olarak “tarafsızım” düzeyinde olduğu söylenebilir. Ayrıca önemli ve olumlu bir bulgu olarak karşımıza çıkan; öğretmenlerin örgütlerine diğer bağlılık boyutlarına kıyasla, duygusal yönden daha bağlı olduklarıdır. Özgan, Külekçi ve Özkan (2012); Yıldız (2013); Eğriboyun (2013) ile Bozkurt ve Yurt (2013) da öğretim elemanları ve öğretmenlerle yapmış oldukları çalışmalarda bulguları destekler nitelikte, bağlılık boyutlarını yüksekten düşüğe doğru duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı şeklinde bulmuşlardır. Ayık, Yücel ve Savaş (2014) ile Halis (2010) ise öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda, algılanan en yüksek bağlılığı duygusal bağlılık olarak bulurken, algılanan en düşük bağlılığı ise normatif bağlılık olarak bulmuşlardır. Özdevecioğlu (2003)’nun Kayseri’deki beş büyük mobilya fabrikasındaki çalışanlarla yapmış olduğu araştırma neticesinde ise; en yüksek bağlılığın devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmüştür. Bunu ise sırasıyla normatif ve duygusal bağlılık boyutları izlemiştir. Yukarıda atıfta bulunulan diğer çalışmalardaki bulgularla Özdevecioğlu (2003)’nun bulguları arasında ciddi farklılıklar olduğu ve özel sektör çalışanlarının örgütlerine daha çok maddi kaygılarla bağlandıkları görülmektedir. Bu farklılık ise kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının bağlılık düzeylerinin aynı doğrultuda olmadığını; özel sektör yöneticilerinin örgütsel bağlılık konusu üzerine daha fazla eğilmeleri ve çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini artırmaları gerektiğini düşündürmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın ikinci alt problemi olan, öğretmenlerin “motivasyon” düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapmalarına ait bulgular ile yorumlar yer almaktadır.

4.2.1. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 4-2’de gösterilmiştir.

Tablo 4-2. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri

	N	$\bar{X}$	Ss
Motivasyon			
Ekonomik Faktörler	441	2,81	,80
Psiko – Sosyal Faktörler	441	3,36	,74
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	441	3,07	,78
Toplam Ölçek	441	3,14	,73

Tablo 4-2.’de öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın “orta” ($\bar{X} = 3.36$) düzeyinde psiko-sosyal faktörler boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın ise “orta” ($\bar{X} = 2.81$) düzeyinde ekonomik faktörler boyutunda olduğu görülmektedir. Örgütsel ve yönetmel faktörler boyutunda ($\bar{X} = 3.07$) “orta” ve ölçeğin tümünde ($\bar{X} = 3.14$) “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin genel olarak “orta” düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin motive olmasında en etkili faktörün, psiko-sosyal faktörler olduğu görülmüştür. Ayrıca ekonomik faktörlerin, öğretmenleri motive eden faktörler içinde en sonda yer alması ise önemli bir bulgu olarak görülmüştür. Dur (2014)’un öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada da bulgulara benzer sonuçlar çıkmış ve öğretmenlerin orta düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmüştür. Yıldırım (2006) da öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin motivasyon önceliklerini sırasıyla psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetmel faktörler ve ekonomik faktörler şeklinde bulmuştur.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın üçüncü alt problemi olan, öğretmenlerin “örgütsel bağlılık” düzeylerine ilişkin görüşlerinin demografik değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-3.'te öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Cinsiyet	N	S O	S T	U	p*
Duygusal Bağlılık	Erkek	175	215,45	37704,00	22304,000	,458
	Kadın	266	224,65	59757,00		
Normatif Bağlılık	Erkek	175	224,89	39356,50	22593,500	,602
	Kadın	266	218,44	58104,50		
Devam Bağlılığı	Erkek	175	220,99	38673,00	23273,000	,999
	Kadın	266	221,01	58788,00		
Toplam Ölçek	Erkek	175	221,19	38709,00	23241,000	,979
	Kadın	266	220,87	58752,00		

*p < ,05

Tablo 4-3.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmektedir. Yani gerek erkek, gerekse kadın öğretmenlerin genel olarak aynı düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Benzer bir şekilde Topaloğlu (2010); Eğriboyun (2013); Nartgün ve Menep (2010); Ertürk (2014) ile Bozkurt ve Yurt (2013)'un konu ile ilgili araştırmalarında da cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

4.3.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-4.'te öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Medeni	N	S O	S T	U	p*
Duygusal Bağlılık	Bekar	55	204,14	11227,50	9687,500	,294
	Evli	386	223,40	86233,50		
Normatif Bağlılık	Bekar	55	209,28	11510,50	9970,500	,466
	Evli	386	222,67	85950,50		
Devam Bağlılığı	Bekar	55	203,38	11186,00	9646,000	,272
	Evli	386	223,51	86275,00		
Toplam Ölçek	Bekar	55	202,52	11138,50	9598,500	,250
	Evli	386	223,63	86322,50		

*p < ,05

Tablo 4-4.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmektedir. Yani gerek bekar gerekse evli öğretmenlerin genel olarak aynı düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Nartgün ve Menep (2010)'ın konu ile ilgili araştırmalarında da öğretmenlerin medeni halleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bozkurt ve Yurt (2013) ise akademik personeller ile yapmış oldukları araştırmada, evliler ile bekarların devam bağlılığı ile normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık göstermediğini; ancak duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

4.3.3. Görev değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-5.'te öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Görev	N	S O	S T	U	p*
Duygusal Bağlılık	Sınıf Öğr.	180	219,84	39571,50	23281,500	,874
	Branş Öğr.	261	221,80	57889,50		
Normatif Bağlılık	Sınıf Öğr.	180	226,79	40822,50	22447,500	,428
	Branş Öğr.	261	217,01	56638,50		
Devam Bağlılığı	Sınıf Öğr.	180	237,92	42825,00	20445,000	,020*
	Branş Öğr.	261	209,33	54636,00		
Toplam Ölçek	Sınıf Öğr.	180	229,18	41253,00	22017,000	,263
	Branş Öğr.	261	215,36	56208,00		

*p < ,05

Tablo 4-5.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev değişkenine göre; ölçeğin toplamında, duygusal bağlılık boyutunda ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmektedir; devam bağlılığı boyutunda ($p<,05$) anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Buradan hareketle örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunda, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinden anlamlı bir şekilde fazla olduğu görülmektedir. Eğriboyun (2013) ile Atik ve Üstüner (2014) ise araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile branşı arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. Nartgün ve Menep (2010) ise öğretmenlerin göreve göre devam bağlılığı boyutunda farklılaşmadığını; ancak duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığını tespit etmişler; branş öğretmenlerinin duygusal ve normatif bağlılıklarının sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğunu görmüşlerdir.

4.3.4. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-6.'da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları

	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	sd	X^2	p*	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	50	242,33	4	5,842	,211	---
	6-10 yıl	122	198,90				
	11-15 yıl	117	226,37				
	16-20 yıl	62	222,79				
	21 ve üstü yıl	90	230,89				
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	50	239,16	4	3,310	,507	---
	6-10 yıl	122	206,70				
	11-15 yıl	117	222,82				
	16-20 yıl	62	215,70				
	21 ve üstü yıl	90	231,58				
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	50	211,33	4	1,537	,820	---
	6-10 yıl	122	222,05				
	11-15 yıl	117	212,59				
	16-20 yıl	62	229,71				
	21 ve üstü yıl	90	229,88				
Toplam Ölçek	1-5 yıl	50	234,80	4	3,856	,426	---
	6-10 yıl	122	203,51				
	11-15 yıl	117	221,13				
	16-20 yıl	62	225,65				
	21 ve üstü yıl	90	233,66				

*p < ,05

Tablo 4-6.'da verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdem değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık ($p>,05$) oluşturmadığı görülmüştür. Eğriboyun (2013)'un araştırmasında da bulguları destekler nitelikte, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Atık ve Üstüner (2014) ile Ertürk (2014)'ün araştırmalarında ise çalışma süresi/kıdem ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı fark olduğu, çalışma süresi/kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca Nartgün ve Menep (2010) ise araştırmalarında, öğretmen görüşlerinin mesleki kıdeme göre duygusal bağlılık boyutunda farklılaştığını, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

4.3.5. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-7.'de öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-7. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	sd	X^2	p*	Fark
Duygusal Bağlılık	Ön Lisans	31	251,95	2	2,521	,284	---
	Lisans	352	220,55				
	Yüksek Lisans	58	207,16				
Normatif Bağlılık	Ön Lisans	31	257,60	2	5,343	,069	---
	Lisans	352	214,13				
	Yüksek Lisans	58	243,16				
Devam Bağlılığı	Ön Lisans	31	233,95	2	1,734	,420	---
	Lisans	352	223,03				
	Yüksek Lisans	58	201,78				
Toplam Ölçek	Ön Lisans	31	257,47	2	2,750	,253	---
	Lisans	352	217,89				
	Yüksek Lisans	58	220,40				

*p < ,05

Tablo 4-7.'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık ($p>,05$) oluşturmadığı görülmüştür. Alan yazına bakıldığında birçok araştırmada öğrenim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu saptanmışken, yapılan bu araştırmada alan yazınla paralel bir sonuç elde edilmemiştir. Bulguları destekler nitelikte, Eğriboyun (2013) ve Ertürk (2014)'ün konu ile ilgili araştırmalarında da öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Topaloğlu (2010)'nun araştırmasında ise eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü görülmüştür. Yine Bozkurt ve Yurt (2013)'ün araştırmalarında da örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda eğitim durumuna göre; düşük eğitimlilerin/ünvanlıların lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın dördüncü alt problemi olan, öğretmenlerin “motivasyon” düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.4.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-8.’de öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-8. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Cinsiyet	N	S O	S T	U	p*
Ekonomik Faktörler	Erkek	175	244,76	42833,50	19116,500	,001*
	Kadın	266	205,37	54627,50		
Psiko-Sosyal Faktörler	Erkek	175	238,75	41781,50	20168,500	,018*
	Kadın	266	209,32	55679,50		
Örgütsel-Yönetsel Faktörler	Erkek	175	243,20	42560,00	19390,000	,003*
	Kadın	266	206,39	54901,00		
Toplam Ölçek	Erkek	175	243,70	42647,50	19302,500	,002*
	Kadın	266	206,07	54813,50		

*p < ,05

Tablo 4-8.’de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık ($p<,05$) gösterdiği görülmektedir. Bulgulara göre motivasyon ölçeğinin tamamında ve tüm alt boyutlarda; erkeklerin motivasyon düzeyinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise; kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi görevlerle iş hayatını bir arada götürmeleri nedeniyle işlerine yeterli düzeyde motive olamadıkları düşünülebilir. Argon, İsmetoğlu ve İşeri (2014)’nin çalışmalarında öğretmenlerin motivasyona yönelik algılarında cinsiyete göre iki boyutta farklılık tespit edilirken, diğer iki boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir; ayrıca aynı çalışmada anlamlı farklılığın olduğu boyutlarda, kadınların motivasyon algılarının erkeklerden daha

yüksek olduğu görülmüştür. Köprülü (2011)'nın öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada da kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlerden anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Çelik (2013)'in ortaöğretim öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmada, işin kendiyle ilgili olan motivasyon unsurları boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilirken, iş dışı motivasyon unsurları boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Karaköse ve Kocabaş (2006); Dur (2014) ve Yılmaz (2009)'ın çalışmalarında ise, motivasyon ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gökay ve Özdemir (2010)'in resim iş öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada ise öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklar tespit edilmiştir.

4.4.2. Medeni durum değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-9.'da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-9. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Medeni	N	S O	S T	U	p*
Ekonomik Faktörler	Bekar	55	228,86	12587,50	10182,500	,623
	Evli	386	219,88	84873,50		
Psiko-Sosyal Faktörler	Bekar	55	211,44	11629,00	10089,000	,552
	Evli	386	222,36	85832,00		
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	Bekar	55	212,75	11701,00	10161,000	,607
	Evli	386	222,18	85760,00		
Toplam Ölçek	Bekar	55	214,78	11813,00	10273,000	,699
	Evli	386	221,89	85648,00		

*p < ,05

Tablo 4-9.'da verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmektedir. Yani; gerek bekar gerekse evli öğretmenlerin genel olarak aynı düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bulguları destekler nitelikte; Dur (2014) ve Çelik (2013)'in öğretmenler ile yürüttüğü çalışmalarda da öğretmenlerin

motivasyon düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.4.3. Görev değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-10.'da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-10. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, görev değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

	Görev	N	S O	S T	U	p*
Ekonomik Faktörler	Sınıf Öğr.	180	218,27	39288,50	22998,500	,707
	Branş Öğr.	261	222,88	58172,50		
Psiko-Sosyal Faktörler	Sınıf Öğr.	180	229,10	41238,00	22032,000	,267
	Branş Öğr.	261	215,41	56223,00		
Örgütsel-Yönetsel Faktörler	Sınıf Öğr.	180	228,61	41149,00	22121,000	,298
	Branş Öğr.	261	215,75	56312,00		
Toplam Ölçek	Sınıf Öğr.	180	228,06	41050,50	22219,500	,334
	Branş Öğr.	261	216,13	56410,50		

*p < ,05

Tablo 4-10.'da verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmektedir. Yani; gerek sınıf gerekse branş öğretmenlerinin genel olarak aynı düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Karaköse ve Kocabaş (2006)'ın araştırmalarında, öğretmenlerin beklentilerinin motivasyonu etkilemesine yönelik görüşlerinde okul kademesine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yine bulguları destekler nitelikte, Argon ve Ertürk (2013) ve Köprülü (2011)'nin öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda, öğretmenlerin motivasyona yönelik algılarında branşlara göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

4.4.4. Kıdem değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-11.'de öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H Testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4-12., 4-13. ve 4-

14.'te ise gözlenen anlamlı farkın, hangi kıdem grupları arasında olduğuna dair Mann Whitney U Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-11. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, kıdem değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları

	Kıdem	n	$\bar{X}$	sd	X^2	p*	Fark
Ekonomik Faktörler	1. 1-5 yıl	50	231,92	4	8,284	,082	---
	2. 6-10 yıl	122	196,65				
	3. 11-15 yıl	117	217,96				
	4. 16-20 yıl	62	233,83				
	5. 21 ve üstü yıl	90	243,05				
Psiko-Sosyal Faktörler	1. 1-5 yıl	50	224,14	4	14,635	,006*	2-3
	2. 6-10 yıl	122	186,63				2-4
	3. 11-15 yıl	117	223,55				2-5
	4. 16-20 yıl	62	244,71				
	5. 21 ve üstü yıl	90	246,20				
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	1. 1-5 yıl	50	225,80	4	13,322	,010*	2-4
	2. 6-10 yıl	122	190,34				2-5
	3. 11-15 yıl	117	217,91				
	4. 16-20 yıl	62	243,31				
	5. 21 ve üstü yıl	90	248,55				
Toplam Ölçek	1. 1-5 yıl	50	225,35	4	15,005	,005*	2-3
	2. 6-10 yıl	122	187,39				2-4
	3. 11-15 yıl	117	220,29				2-5
	4. 16-20 yıl	62	243,54				
	5. 21 ve üstü yıl	90	249,54				

*p < ,05

Tablo 4-11.'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, kıdem değişkenine göre ölçeğin toplamında, psiko-sosyal faktörler boyutunda ve örgütsel yönetmel faktörler boyutunda anlamlı bir farklılık ($p < ,05$) oluşturduğu görülürken, ekonomik faktörler boyutunda anlamlı bir farklılık ($p > ,05$) oluşturmadığı görülmüştür. Burada dikkati çeken; motivasyon ölçeğinin tamamında ve tüm alt faktörlerde 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin en az motivasyon düzeyine sahip olmalarıdır. Argon, İsmetoğlu ve İşeri (2014)'nin çalışmalarında, öğretmenlerin motivasyona yönelik algılarında kıdeme göre iki boyutta farklılık tespit edilirken diğer iki boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Karaköse ve Kocabaş (2006)'ın araştırmalarında, öğretmenlerin beklentilerinin motivasyonu etkilemesine yönelik görüşlerinde mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gökay ve Özdemir (2010) ise resim iş öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler

arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklar tespit etmişlerdir. Yine Recepoğlu (2012)'nin ilköğretim okulu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin iş motivasyonları ile kıdemleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çelik (2013)'in ortaöğretim öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmada, işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurları boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılıklar tespit edilirken, iş dışı motivasyon unsurları boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Dur (2014) ve Yılmaz (2009)'ın öğretmenler ile yapmış olduğu çalışmalarda ise öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4-12. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, psiko-sosyal faktörler boyutunda; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları

	Kıdem	N	S O	S T	U	p*
Psiko - Sosyal Faktörler	1-5 yıl	50	96,59	4829,50	2545,500	,089
	6-10 yıl	122	82,36	10048,50		
	Toplam	172				
	1-5 yıl	50	84,19	4209,50	2915,500	,973
	11-15 yıl	117	83,92	9818,50		
	Toplam	167				
	1-5 yıl	50	53,55	2677,50	1402,500	,387
	16-20 yıl	62	58,88	3650,50		
	Toplam	112				
	1-5 yıl	50	66,31	3315,50	2040,500	,361
	21 ve üstü yıl	90	72,83	6554,50		
	Toplam	140				
	6-10 yıl	122	110,12	13434,50	5931,500	,024*
	11-15 yıl	117	130,30	15245,50		
	Toplam	239				
	6-10 yıl	122	84,76	10341,00	2838,000	,006*
	16-20 yıl	62	107,73	6679,00		
	Toplam	184				
	6-10 yıl	122	93,89	11454,00	3951,000	,000*
	21 ve üstü yıl	90	123,60	11124,00		
	Toplam	212				
	11-15 yıl	117	86,97	10175,50	3272,500	,282
	16-20 yıl	62	95,72	5934,50		
	Toplam	179				
	11-15 yıl	117	99,35	11624,50	4721,500	,203
	21 ve üstü yıl	90	110,04	9903,50		
	Toplam	207				
	16-20 yıl	62	76,89	4767,00	2766,000	,928
	21 ve üstü yıl	90	76,23	6861,00		
	Toplam	152				

*p < ,05

Tablo 4-12.'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, psiko-sosyal faktörler boyutunda 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem grupları arasında oluşan bu farklılığın; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere nazaran; takdir edilme, pozitif çalışan ilişkileri, daha fazla kendini geliştirebilme olanağı ve daha fazla sosyal aktivite isteği gibi psiko-sosyal beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 4-13. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları

	Kıdem	N	S O	S T	U	p*
Örgütsel - Yönetsel Faktörler	1-5 yıl	50	96,39	4819,50	2555,500	,095
	6-10 yıl	122	82,45	10058,50		
	Toplam	172				
	1-5 yıl	50	86,11	4305,50	2819,500	,712
	11-15 yıl	117	83,10	9722,50		
	Toplam	167				
	1-5 yıl	50	53,84	2692,00	1417,000	,436
	16-20 yıl	62	58,65	3636,00		
	Toplam	112				
	1-5 yıl	50	65,96	3298,00	2023,000	,323
	21 ve üstü yıl	90	73,02	6572,00		
	Toplam	140				
	6-10 yıl	122	112,43	13717,00	6214,000	,084
	11-15 yıl	117	127,89	14963,00		
	Toplam	239				
	6-10 yıl	122	85,36	10414,50	2911,500	,011*
	16-20 yıl	62	106,54	6605,50		
	Toplam	184				
	6-10 yıl	122	94,59	11540,00	4037,000	,001*
	21 ve üstü yıl	90	122,64	11038,00		
	Toplam	212				
	11-15 yıl	117	86,27	10094,00	3191,000	,186
	16-20 yıl	62	97,03	6016,00		
	Toplam	179				
	11-15 yıl	117	97,65	11424,50	4521,500	,082
	21 ve üstü yıl	90	112,26	10103,50		
	Toplam	207				
	16-20 yıl	62	75,60	4687,00	2734,000	,834
	21 ve üstü yıl	90	77,12	6941,00		
	Toplam	152				

*p < ,05

Tablo 4-13.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda 6-10 yıl ile 16-20 yıl

ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem grupları arasında oluşan bu farklılığın; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 16-20 yıl ile 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenlere nazaran; çalışma koşullarındaki memnuniyet, kararlara katılma isteği, etkili iletişim, objektif performans değerlendirme gibi örgütsel ve yönetsel beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 4-14. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, toplam ölçekte; mesleki kıdem grupları arası Mann Whitney U testi sonuçları

	Kıdem	N	S O	S T	U	p*
Motivasyon Toplam Ölçek	1-5 yıl	50	96,91	4845,50	2529,500	,079
	6-10 yıl	122	82,23	10032,50		
	Toplam	172				
	1-5 yıl	50	85,31	4265,50	2859,500	,819
	11-15 yıl	117	83,44	9762,50		
	Toplam	167				
	1-5 yıl	50	53,90	2695,00	1420,000	,447
	16-20 yıl	62	58,60	3633,00		
	Toplam	112				
	1-5 yıl	50	65,73	3286,50	2011,500	,300
	21 ve üstü yıl	90	73,15	6583,50		
	Toplam	140				
	6-10 yıl	122	111,27	13575,50	6072,500	,046*
	11-15 yıl	117	129,10	15104,50		
	Toplam	239				
	6-10 yıl	122	84,83	10349,00	2846,000	,006*
	16-20 yıl	62	107,60	6671,00		
	Toplam	184				
	6-10 yıl	122	93,55	11413,00	3910,000	,000*
	21 ve üstü yıl	90	124,06	11165,00		
	Toplam	212				
	11-15 yıl	117	86,66	10139,50	3236,500	,236
	16-20 yıl	62	96,30	5970,50		
	Toplam	179				
	11-15 yıl	117	98,09	11477,00	4574,000	,106
	21 ve üstü yıl	90	111,68	10051,00		
	Toplam	207				
	16-20 yıl	62	75,55	4684,00	2731,000	,825
	21 ve üstü yıl	90	77,16	6944,00		
	Toplam	152				

*p < ,05

Tablo 4-14.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, toplam ölçekte 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak 6-10 yıl arası kıdeme

sahip olan öğretmenlerin, daha yüksek kıdeme sahip olan öğretmenlere nazaran daha az motive oldukları görülmektedir. Bu durumun ise; 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin motivasyon adına istek ve beklentilerinin daha yüksek olması ve beklenen şartların yeterince sağlanamaması neticesinde ortaya çıktığı düşünülebilir.

4.4.5. Öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4-15.'te öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4-15. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği Kruskal Wallis H testi sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	sd	X^2	p*	Fark
Ekonomik Faktörler	Ön Lisans	31	251,47	2	2,290	,318	---
	Lisans	352	220,24				
	Yüksek Lisans	58	209,34				
Psiko-Sosyal Faktörler	Ön Lisans	31	261,37	2	3,517	,172	---
	Lisans	352	218,99				
	Yüksek Lisans	58	211,64				
Örgütsel Yönetmelik Faktörler	Ön Lisans	31	274,03	2	5,894	,053	---
	Lisans	352	217,85				
	Yüksek Lisans	58	211,75				
Toplam Ölçek	Ön Lisans	31	268,50	2	4,760	,093	---
	Lisans	352	218,32				
	Yüksek Lisans	58	211,87				

*p < ,05

Tablo 4-15.'te verilen analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, yani benzer motivasyon düzeylerine sahip oldukları görülmüştür. Ancak bulgulara bakıldığında eğitim durumu arttıkça motivasyonun bir miktar düştüğü; yani eğitim durumu ile motivasyonun ters orantıya sahip olduğu görülmüştür. Bulguları destekler nitelikte; Çelik (2013); Dur (2014) ve Yılmaz (2009)'ın öğretmenler üzerinde yürütmüş oldukları çalışmalarda da öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Köprülü (2011)'nin öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumuna göre anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın beşinci alt problemi olan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Tablo 4-16.'da öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi'ne yer verilmiştir.

Tablo 4-16. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği Spearman's Rho Korelasyon Analizi sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Bağlılık Toplam	r	1,000							
	p	.							
	N	441							
2.Motivasyon Toplam	r	,448**	1,000						
	p	,000	.						
	N	441	441						
3.Duygusal Bağlılık	r	,769**	,522**	1,000					
	p	,000	,000	.					
	N	441	441	441					
4.Normatif Bağlılık	r	,880**	,407**	,553**	1,000				
	p	,000	,000	,000	.				
	N	441	441	441	441				
5.Devam Bağlılığı	r	,578**	,044	,107*	,401**	1,000			
	p	,000	,354	,025	,000	.			
	N	441	441	441	441	441			
6.Ekonomik Faktörler	r	,302**	,834**	,378**	,296**	-,033	1,000		
	p	,000	,000	,000	,000	,485	.		
	N	441	441	441	441	441	441		
7.Psiko- Sosyal Faktörler	r	,462**	,944**	,530**	,403**	,075	,698**	1,000	
	p	,000	,000	,000	,000	,116	,000	.	
	N	441	441	441	441	441	441	441	
8.Örgütsel- Yönetmelik Faktörler	r	,442**	,978**	,510**	,406**	,045	,794**	,878**	1,000
	p	,000	,000	,000	,000	,341	,000	,000	.
	N	441	441	441	441	441	441	441	441

**P<.01 *P<.05

Tablo 4-16.'da verilen, öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” ve “Motivasyon” düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan Spearman's Rho Korelasyon Analizi sonucunda; öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” ve “Motivasyon” düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

($r=.448$ $p<.01$). Büyüköztürk (2011)'e göre, korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1,00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0,00 olması ise herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük açısından yorumlanmasında ise ortak kabul gören aralıklar olmamakla birlikte, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında bulunması yüksek düzeyde ilişki; 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde ilişki; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile motivasyon ölçeklerinin alt boyutları arasında Spearman's Rho Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” alt boyutunun, motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.378$ $p<.01$), “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.530$ $p<.01$), “örgütsel ve yönetsel faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.510$ $p<.01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin “normatif bağlılık” alt boyutunun, motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.296$ $p<.01$), “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.403$ $p<.01$), “örgütsel ve yönetsel faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r=.406$ $p<.01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin “devam bağlılığı” alt boyutunun, motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutuyla istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilememiş ($r=-.033$ $p>.05$), “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiş ($r=.075$ $p>.05$) ve “örgütsel ve yönetsel faktörler” alt boyutuyla da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=.045$ $p>.05$).

Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeyleri arasında genel olarak (toplam ölçekler) pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunun, motivasyon ile herhangi bir ilişki içinde olmadığı görülmüştür.

V. BÖLÜM

5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada, ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine yönelik görüşleri incelenmiştir.

5.1.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin sonuçlar

Araştırmanın evrenini, Bolu ili merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkökul ve ortaokullarda çalışan 1039 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evrenden gönüllü olarak anketleri doldurmak isteyen 441 kişi ise evreni temsil eden araştırma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,7'sinin (n=175) erkek, %60,3'ünün (n=266) ise kadın olduğu; %12,5'inin (n=55) bekar, %87,5'inin (n=386) ise evli olduğu; %40,8'inin (n=180) sınıf öğretmeni, %59,2'sinin (n=261) branş öğretmeni olduğu; %11,3'ünün (n=50) 1-5 yıl arası, %27,7'sinin (n=122) 6-10 yıl arası, %26,5'inin (n=117) 11-15 yıl arası, %14,1'inin (n=62) 16-20 yıl arası ve %20,4'ünün (n=90) ise 21 ve üstü yıl kıdeme sahip olduğu; %7'sinin (n=31) ön lisans, %79,8'inin (n=352) lisans, %13,2'sinin (n=58) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

5.1.2. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin toplam ölçekte tarafsızım ($\bar{X} = 4.24$) düzeyinde olduğu, duygusal bağlılık boyutunda bir parça katılıyorum ($\bar{X} = 4.77$) düzeyinde olduğu, normatif bağlılık boyutunda tarafsızım ($\bar{X} = 4.10$) düzeyinde olduğu ve devam bağlılığı boyutunda tarafsızım ($\bar{X} = 3.79$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütlerine yeteri düzeyde bağlı olmadıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütlerine en fazla bağlandığı bağlılık türünün duygusal bağlılık, en az bağlandığı bağlılık türünün ise devam bağlılığı şeklinde olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin her ne kadar olumsuz şartlarda çalışırlarsa çalışsınlar, bazı olumsuzlukları göz ardı ederek, görevlerini daha çok vicdani ve duygusal sebeplerle yaptıklarına işaret etmektedir. Ayrıca bu durum, öğretmenlerin örgütsel bağlılık adına en çok kazandırılmak istenen bağlılık türünü en fazla sergiledikleri anlamına gelmekte ve eğitim örgütlerimiz adına olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.1.3. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin motivasyona ilişkin görüşlerinin toplam ölçekte orta ($\bar{X} = 3.14$) düzeyinde, ekonomik faktörler boyutunda orta ($\bar{X} = 2.81$) düzeyinde, psiko-sosyal faktörler boyutunda orta ($\bar{X} = 3.36$) düzeyinde, örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda orta ($\bar{X} = 3.07$) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar öğretmenlerin genel olarak orta düzeyde motivasyona sahip olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin istenilen düzeyde motive olamamalarının; öğrenci ve veli potansiyeli, ekonomik nedenler, çalışma koşulları, yönetici ve çalışan ilişkileri, yaşanan sosyal ortam, okul iklimi, okulun fiziki imkanları vs. gibi birçok sebebi olabilmektedir. Ancak çarpıcı olan bulgunun, her ne kadar üst düzey maddi koşullarda çalışmasalar da öğretmenlerin motive olmasında en etkili faktörün;

ekonomik faktörler değil, psiko-sosyal faktörler olduğudur. Ayrıca ekonomik faktörlerin, öğretmenleri motive eden faktörler içinde en sonda yer aldığı da önemli bir bulgu olarak görülmüştür.

5.1.4. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, görev, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; erkek ve kadın öğretmenlerin benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; bekar ve evli öğretmenlerin benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, görev değişkenine göre; ölçeğin toplamında, duygusal bağlılık boyutunda ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği görülmekteyken; devam bağlılığı boyutunda ($p<,05$) anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunda; sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; sınıf öğretmenlerinin kendilerini kuruluşlarında kalmaya, branş öğretmenlerine nazaran, biraz daha mecbur hissettikleri, kuruluşlarından ayrılmaya daha az meyilli oldukları, fazla iş alternatiflerinin olmadığı ve kuruluşlarına kendilerinden çok şey vermiş olduklarını düşünmeleri gibi sebeplerle daha fazla devam bağlılığı hissettikleri düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, kıdem değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; tüm kıdem gruplarının benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitime sahip tüm öğretmenlerin benzer düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir.

5.1.5. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, görev, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda;

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık ($p<,05$) gösterdiği görülmektedir. Bulgulara göre motivasyon ölçeğinin tamamında ve tüm alt boyutlarda; erkeklerin motivasyon düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise; kadınların ev işleri, çocuk bakımı ve iş hayatını bir arada götürmeleri nedeniyle işlerinde yeterli düzeyde motive olamadıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; bekar ve evli öğretmenlerin benzer düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; sınıf ve branş öğretmenlerinin benzer düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, kıdem değişkenine göre ölçeğin toplamında, psiko-sosyal faktörler boyutunda ve örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda anlamlı bir farklılık ($p<,05$) gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, psiko-sosyal faktörler boyutunda 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, toplam ölçekte 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 6-10 yıl ile 16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında ($p<,05$) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Psiko-sosyal faktörler boyutunda, mesleki kıdem grupları arasında oluşan bu farklılığın; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere nazaran; takdir edilme, pozitif çalışan ilişkileri, daha fazla kendini geliştirebilme olanağı ve daha fazla sosyal aktivite isteği gibi psiko-sosyal beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Örgütsel ve yönetsel faktörler boyutunda, mesleki kıdem grupları arasında oluşan farklılığın ise; 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 16-20 yıl ile 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmenlere nazaran; çalışma koşullarındaki memnuniyet, kararlara katılma isteği, etkili iletişim, objektif performans değerlendirme gibi örgütsel ve yönetsel beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre hiçbir boyutta ya da ölçeğin tamamında anlamlı bir farklılık ($p>,05$) göstermediği; ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitime sahip tüm öğretmenlerin benzer düzeyde motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

5.1.6. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” ve “Motivasyon” düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Spearman’s Rho Korelasyon Analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeyleri arasında; pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = ,448$ $p < ,01$) tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” alt boyutunun; motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,378$ $p < ,01$), “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,530$ $p < ,01$), “örgütsel-yönetmel faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,510$ $p < ,01$) bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin “normatif bağlılık” alt boyutunun; motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,296$ $p < ,01$), “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,403$ $p < ,01$), “örgütsel ve yönetmel faktörler” alt boyutuyla pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı, ($r = ,406$ $p < ,01$) bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin “devam bağlılığı” alt boyutuyla; motivasyon ölçeğinin “ekonomik faktörler” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki ($r = -,033$ $p > ,05$) tespit edilememiş, “psiko-sosyal faktörler” alt boyutuyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = ,075$ $p > ,05$) tespit edilememiş, “örgütsel ve yönetmel faktörler” alt boyutuyla da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = ,045$ $p > ,05$) tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, toplam ölçeklere bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeylerine yönelik görüşleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak alt boyutlara

bakıldığında ise; örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunun, motivasyon ile herhangi bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Bulgulardan hareketle, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasında yadsınamaz bir ilişki olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Görevde bulunan öğretmenlere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı'na örgütsel bağlılık ve motivasyon konularını içeren, daha fazla hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin örgütlerine bağlanmalarını ve motive olmalarını etkileyen; atama, rotasyon, performans değerlendirme ve iş güvencesi gibi konulardaki belirsizlikler engellenerek kaygı düzeyleri azaltılabilir ve mesleki icraatleri artırılabilir.
- Kıdemi az olan ve kıdemi çok olan öğretmenler arasındaki işbirliği ve görüş alışverişi artırılabilir.
- Bayan öğretmenlerin; süt izni, doğum izni, kreş imkanı, çocuk bakımı vs. gibi konularda özlük hakları bakanlıkça tekrar gözden geçirilebilir, gerekiyorsa iyileştirmeler yapılabilir.
- Öğretmenler gerekli düzeyde ve hak ettikleri şekilde ödüllendirilerek, örgütsel bağlılık ve motivasyonlarının artırılması sağlanabilir.
- Okul içinde örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırmak adına, neler yapabilecekleri konusunda okul idareleri bilgilendirilebilir ve konu uzmanları dahilinde hizmet içi eğitimlerle desteklenebilir.
- Örgütsel bağlılık ile motivasyonun artırılması adına okul idarecilerinin; liyakat sahibi, yönetim alanında belli eğitimlerden geçmiş, mevzuata hakim,

insan ilişkileri kuvvetli, sağduyulu ve aktif kişilerden seçilmesine daha fazla özen gösterilebilir.

- Milli Eğitim Bakanlığı'nca ve okul idarelerince, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırıcı, öğretmenler arası birlik ve beraberliği sağlayıcı sosyal aktiviteler düzenlenebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı ve Milli Eğitim Müdürlükleri ile öğretmenler arasında verimi artırabilmek adına daha fazla bilgi alışverişi sağlanıp, eğitim-öğretimin vazgeçilmezi olan öğretmenlerin görüşlerine daha fazla önem verilebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nca, eğitim programlarında sık değişikliklere gidilmeden daha yerleşik bir eğitim sistemi benimsenebilir.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Araştırma, özel okullar ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilerek, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir.
- Araştırma farklı illerde yapılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasında bölgesel farklılıkların olup olmadığı araştırılabilir.
- Örgütsel bağlılık ve motivasyon konularına farklı konular da eklenerek çalışma genişletilebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı dışında istihdam edilen memurların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri araştırılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı memurlar ile farklı bakanlıklara bağlı memurların, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak yurt içinde ve yurt dışında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 159-179.
- Argon, T., İsmetoğlu, M. ve İşeri, B. (2014). İlkokullarda sanatsal denetim ve öğretmen motivasyonu üzerine öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 286-296.
- Atik, S. ve Üstüner, M. (2014). İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 133-154.
- Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 27-36.
- Balay, R. (2000). *Resmi ve Özel Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, F. (2014). Çalışanların Özendirilmesi ve Motivasyon. A. E. Alaç (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (115-130). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2012). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* (227-253). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bang, H., Ross, S. and Reio, T. G. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations. The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü* (3. Baskı). Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. 5. *Uluslararası Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi Kitabı* (ss. 497-507). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Bayhan, G. (2011). *Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(28), 7-15.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 1/2(26), 114-131.
- Bentea, C.C. and Anghelache, V. (2012). Teachers' motivation and satisfaction for professional activity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (33), 563-567.
- Bentea, C. and Corina, (2012). Some determinative factors for teachers' job motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (47), 1638-1642.

- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Binbaşıoğlu, C. (1995). *Okullarda öğretim sorunları* (1. Baskı). Ankara: Eğit-Der Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Curtis, C. R., Upchurch, R. S. and Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çakır, E. (2013). *Gemi İşletmelerinde Gemi Adamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye’de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çolakoglu, Ü., Ayyıldız T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(20), 77-89.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demir, B. (2013). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon* (1. Baskı). İstanbul: Karma Kitaplar Basın Yayın.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Duman, F. (2011). *İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Dur, B. (2014). *Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Garih, Ü. (2013). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(33), 61-81.
- Gökay, M. ve Özdemir, Ş. S. (2010). Görsel sanatlar (resim-iş) öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörler: Konya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 237-251.
- Gökçora, İ. H. (2005). Toplumsal yaşamımızda ve Türk-bilim dünyasında “profesyonel ve profesyonellik” kavramlarına değin. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 237-250.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürkan, G. G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(1), 57-64.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı* (çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.
- Halis, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 252-266.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(15), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2012). Örgütsel Özdeşleşme. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (47-66). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kalbers, L. P. and Cenker, W. J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 354-375.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumlarının Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede motivasyon ve verimlilik* (1. Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşların örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kaya, C. (2005). *Öğretmenlere öneriler*. İzmir: Zambak Yayınları.

- Kaynak, T. ve Diğerleri (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon* (1. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kılınç, T. (1991). Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 19-34.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(28), 115-136.
- Kırıştı, A. (2013). *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Okul Müdürü-Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kurt, B. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luthans, F., Baack, D. and Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis and antecedents. *Human Relations*, 4(40), 219-235.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E. and Price, J. L. (1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*, 3, 211-236.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Nartgün, Ş. S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- O'Reilly, C. H. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 3(71), 492-499.
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kuramları ve yetişen kamu yöneticilerimiz –x ve y kuramları üzerinde bir alan araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 3(24), 47-62.
- Özer, S. P. ve Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* (83-103). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.

- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Education Sciences*, 4(1), 196-205.
- Öztaş, S. (2010). *Kadrolu, Sözleşmeli ve Ücretli Statüye Göre Öğretmenlerin Mesleki Aidiyet Duygusunun Değerlendirilmesi (Antalya İli Alanya İlçesi İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A. (1998a). *Örgüt geliştirme*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, A. (1998b). *Küreselleşen dünyada yöneticilik*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 1(9), 43-59.
- Recepoglu, E. (2012). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Rusenbaum, B. L. (1993). *Yönetici için küçük motivasyon modelleri* (çev. S. Özgerçin).
- Sabuncuoğlu, Z. (1992). Yönetime Katılma ve Psiko-Sosyal Etkileri. E.Özkalp (Ed.), *Örgütlerde Davranış* (283-295).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 1(6), 62-80.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z. and Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (116), 1227-1231.
- Selamat, N., Nordin, N. and Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Sercan, H. (2010). *Etkili motivasyon yöntemleri* (1. Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.

- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular* (149-177). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sevimli, A. (2005). *Yalın Üretimde Çalışma Gruplarının Etkinliği ve Ford-Otosan İnönü Fabrikasında Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sylvia, R. D., and Hutchison, T. (1985). What makes Ms. Johnson teach? A study of teacher motivation. *Human Relations*, 38 (9), 841-856.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taylor, F. W. (2007). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (çev. H. B. Akın). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1991). *Örgütsel davranış*(1. Baskı). Malatya: Enstitü Yayınları.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütayha.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tozkoparan, G. (2012). Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* (105-132). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tuta, Y. (2008). *Yönetime Katılmada Öneri Sistemleriyle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Örgütteki Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Türkel, A. U. (1998). *İnsan kaynaklarının etkin yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık* (1. Baskı). Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uzun, D. (2012). Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* (133-148). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ünal, A. (2003). Çalışanların katılımı ve öneri sistemleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2). <http://www.isgucdergi.org>
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(10), 43-56.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wallace, J. E., (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 3(73), 811-840.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı* (ss. 401-410). Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri.
- Wasti, A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (21-45). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Williams, I. O., Burnett, M. F. and Bartol, K. M., (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 1(16), 28-43.
- Yalçın, A. S. (1999). *Personel yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yaylagül, L. (2006). *Kitle iletişim kuramları* (1. Baskı). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 1(15), 6-28.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yürür, S. (2012a). Örgütsel Adalet. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (189-233). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yürür, S. (2012b). Örgütsel Çatışma. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış* (517-546). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK-1: ÖLÇEK FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket ile elde edilecek veriler yürütmekte olduğum tez çalışması kapsamında değerlendirilecek olup yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmeniz istenmemiştir. Ankette yer alan sorulara gerçek ve samimi cevaplar vermeniz, araştırmanın güvenilir sonuçlar üretmesi bakımından son derece önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için ve araştırmaya vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Mustafa KALAY

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde, ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Medeni Durum:

() Bekar () Evli

3. Göreviniz:

() Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni

4. Meslekteki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üstü yıl

5. Öğrenim Durumunuz:

() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer.....

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir parça katılmıyorum	Tarafsızım	Bir parça katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Lütfen, maddelere katılma derecenize karşılık gelecek kutucuklara “X” işareti koyunuz.							
1.) Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.							
2.) Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.							
3.) Kuruluşuma karşı güçlü bir aitik hissim yok.							
4.) İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.							
5.) Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.							
6.) Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.							
7.) Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.							
8.) Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.							
9.) Kuruluşuma çok şey borçluyum.							
10.) Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.							
11.) Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.							
12.) Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.							
13.) Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu.							
14.) Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.							
15.) Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.							
16.) Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.							
17.) Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.							
18.) Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.							

III. BÖLÜM

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç	Az	Orta	Fazla	Tamamen
Lütfen, maddelere katılma derecenize karşılık gelecek kutucuklara “X” işareti koyunuz.					
1.) Kurumdan aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir.					
2.) Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.					
3.) Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.					
4.) Kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.					
5.) Kurumdaki üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.					
6.) Kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.					
7.) Kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanakları memnuniyet vericidir.					
8.) Kurumdaki alınan kararlara katılma memnuniyet vericidir.					
9.) Kurumdaki iletişim sistemi memnuniyet vericidir.					
10.) Kurumda yaptığım işi sevmem memnuniyet vericidir.					
11.) Kurumdaki yönetici-çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.					
12.) Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.					
13.) Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.					
14.) Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.					
15.) Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.					
16.) Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığı memnuniyet vericidir.					
17.) Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.					
18.) Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.					
19.) Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.					
20.) Kurum tarafından sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları ...) memnuniyet vericidir.					
21.) Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.					
22.) Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.					
23.) Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) sistemi memnuniyet vericidir.					
24.) Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.					
25.) Kurumun mesleki gelişimime katkısı memnuniyet vericidir.					
26.) Kurumdaki çalışma saatleri memnuniyet vericidir.					
27.) Kurumdaki sınıfların تنها olması memnuniyet vericidir.					
28.) Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararı memnuniyet vericidir.					
29.) Kurumda meslektaşlarımla bilgi alış-verişi memnuniyet vericidir.					
30.) Kurumda öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler memnuniyet vericidir.					

EK-2: ÖLÇEK İZİNLERİ İLE İLGİLİ E-POSTA YAZIŞMALARI

Date: Wed, 9 Apr 2014 11:48:53 +0300

Subject: Fwd: Orgütsel bağlılık

From: awasti@sabanciuniv.edu

To: sn_mustafa@hotmail.com

Merhabalar,

Benzer bir rica ile yazmış olan bir arkadaşla gönderdiklerimi ekte gönderiyorum, iyi çalışmalar.

Arzu

Guniz merhaba,

Ekte istediğin bildiriği gönderiyorum. Ancak benim görüşüm bu forumun özellikle kültürlerarası olcumlarda eksik kaldığı yönünde olduğu için kendim birtakım maddeler geliştirdim (word dokümanında), bunlar da ektedeki JOOP makalesinde geçerlendi. Bununla beraber ölçek hala çokca eksikleri olan bir ölçek olduğu için ileride geliştirilmesi yönünde çeşitli fikirlerimin olduğu bir kitap bölümü yazdım, o da ekte. Yani 2000'den bu yana çok şey değişti diyebilirim.

Kitap bölümünün referansı da şöyle:

Wasti, S. A. & Önder, Ç. (2009). Commitment across cultures: Progress, pitfalls, and propositions. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) _Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions _ (pp. 309-343). New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Basarılar,

Arzu

Merhaba Sayın Arzu Wasti Hocam. İsmim Mustafa KALAY, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmamda Allen ve Meyer(1993)'in geliştirip sizin 2000 yılında Türkçe'ye adapte ettiğiniz Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni kullanmak istiyorum. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni tez çalışmamda kullanabilmek için sizden izin istiyorum. Şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Sayın Mustafa Kalay,

Tez çalışmanızda; **“Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”** adlı tez için uyguladığım **Motivasyon Ölçeği**'ni kullanmanızda tarafımdan bir sakınca bulunmamaktadır. İyi çalışmalar dilerim.

D.Şafak Yıldırım

From: sn_mustafa@hotmail.com

To: dsafak@hotmail.com

Subject: Motivasyon Ölçeği

Date: Thu, 10 Apr 2014 02:18:32 +0300

Sayın Doğan Şafak YILDIRIM Hocam, ismim Mustafa KALAY, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim ve tez çalışması yapmaktayım. 2006 yılında **“Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”** adlı teziniz için geliştirmiş olduğunuz **Motivasyon Ölçeği**'nizi tez çalışmamda kullanmak istiyorum. Bu konuda sizden izin istiyorum. Şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

EK-3: ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 93554413/605/1932376
Konu: Araştırma İzni

14/05/2014

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) 25/04/2014 tarih ve 26073066-605-394 sayılı yazınız.
 b) 25/04/2014 tarih ve 26073066-605-396 sayılı yazınız.
 c) 02/05/2014 tarih ve 26073066-605-413 sayılı yazınız.

İlgi yazılarınız gereğince; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencileri Mustafa KALAY, Bayram KORKMAZ ve Uğur ÇALIŞKAN' a ait araştırma izin onayları ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Zekeriya ÜNALAN
 Milli Eğitim Müdür V.

EK: Valilik Makam Onayı (3 adet)

Murat AYDIN
 Bolu M.E.M. Destek Hizmetleri

Güvenli Elektronik
İmzalı Aslı ile Aynıdır.
 03 Haziran 2014
/20...

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
 Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 938f-4300-3367-a98e-963b kodu ile yapılabilir.

Tabaklar Mahallesi Cumhuriyet Caddesi Anadolu Sokak BOLU
 Elektronik Ağ: <http://bolu.meb.gov.tr/>
 e-posta: temelegitim14@meb.gov.tr

Tel: 0 (374) 215 11 06 - 133
 Faks:0 (374)215 44 85



**T.C.
BOLU VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 93554413/605/1870871

12/05/2014

Konu: Araştırma İzni (Mustafa KALAY)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 25/04/2014 tarih ve 26073066-605-394 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü' nün ilgi yazısı ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Mustafa KALAY' ın "İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına veri sağlamak için hazırladığı ölçeği İlimiz merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak için gerekli iznin verilmesi istenmektedir.

Uygulanması talep edilen araştırma izni, Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 sayılı Genelgesi gereği Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

İbrahim ÇAVUŞOĞLU
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
12/05/2014

Ömer ERU
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK: Yazı ve Ekleri (23 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

EK-4: ETİK KURUL RAPORU

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Mustafa KALAY
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

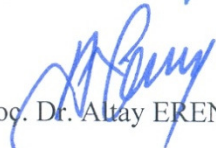
Sayın Mustafa KALAY

“İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki” konulu araştırmanızla ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2014/81) Kurulumuzun 22.08.2014 tarihli ve 2014/81 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)


 Doç. Dr. Mithat DURAK(Üye)


 Doç. Dr. Altay EREN (Üye)


 Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)


 Yrd. Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)

Av. Zühal DEMİRCİ(Üye)



EK-5: ÖZGEÇMİŞ**ÖZGEÇMİŞ**

Adı Soyadı : Mustafa KALAY

Sürekli Adresi : Hızırfağı Mahallesi Rahmetler Sokak 3/6
Mudurnu/BOLU

Doğum Yeri ve Yılı : Kızılcahamam-1984

İlkokul : 120. Yıl İlköğretim Okulu

Ortaokul : Yahya Kemal Beyatlı Lisesi/Ortaokul Kısmı

Ortaöğretim : Yahya Kemal Beyatlı Lisesi

Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği, 2005

Yüksek Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Çalışma Hayatı : Çankırı/Ilgaz Saraycık İlköğretim Okulu-Müdür
Yetkili Öğretmen-2005-2006
Şırnak/Cizre Cumhuriyet İlköğretim Okulu-
Öğretmen-2006-2010
Bolu/Mudurnu Cumhuriyet İlköğretim Okulu-
Öğretmen-2010-2014
Bolu/Mudurnu Cumhuriyet İlkokulu-Müdür Vekili-
2014-....

İletişim : sn_mustafa@hotmail.com