T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATMA SARİÇAM

DANIŞMAN: PROF.DR. HACI YUNUS TAŞ

YALOVA
NİSAN 2022

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FATMA ŞARİÇAM
207209001

DANIŞMAN: PROF.DR. HACI YUNUS TAŞ

YALOVA
NİSAN 2022

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Fatma SARİÇAM

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden yardımlarını esirgemeyen, tezin yazılması aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden ve bana her zaman destek olan sayın danışman hocam Prof.Dr. Hacı Yunus TAŞ başta olmak üzere yüksek lisans eğitim sürecimde katkı sağlayan tüm bölüm hocalarıma değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez yazım sürecince yanımda olan, akademik görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan Dr.Öğr.Üyesi Yasemin Çölgeçen ve Araş.Gör. Pınar Kütük Yılmaz'a çok teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında yanımda olduğu gibi tezimin araştırma ve yazma sürecinde de her zaman yanımda olan, değerli annem Zeynep Şerif ve babam İlimdar Şerif'e, sevgili kardeşim Hasan Şerif'e en içten teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatıma girdiğinden beri en büyük destekçim, her daim başarılarımda beni takdir eden, beni geliştiren, desteğini sürekli hissettiren kıymetli eşim Tekin Sarıçam'a ve varlığıyla kalbimi ısıtan biricik kızım Tomris'ime tüm kalbimle müteşekkirim.

Nisan – 2022 Fatma SARIÇAM

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN i
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER v
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ xiii
TABLOLAR LİSTESİ xv
ŞEKİLLER LİSTESİ xix
ÖZET xxi
ABSTRACT xxiii
1. GİRİŞ 1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 3
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi 3
2.1.1. Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımları 3
2.1.2. Örgütsel bağlılığın önemi 9
2.1.3. Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu benzer kavramlar 11
2.1.3.1. Mesleki bağlılık 11
2.1.3.2. İşe bağlılık 12
2.1.3.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık 13
2.1.3.4. Yönetime bağlılık 14
2.2. Örgütsel Bağlılığın Çeşitleri 15
2.2.1. Duygusal bağlılık 16
2.2.2. Devam bağlılığı 17
2.2.3. Normatif bağlılık 19
2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar 20
2.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları 21
2.3.1.1. O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık yaklaşımı 22
2.3.1.2. Kanter'in bağlılık yaklaşımı 22
2.3.1.3. Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı 23
2.3.1.4. Allen – Meyer'in bağlılık yaklaşımı 25
2.3.1.5. Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımı 26
2.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları 27
2.3.2.1. Becker'ın bağlılık yaklaşımı 27
2.3.2.2. Staw ve Salancik'in bağlılık yaklaşımı 28
2.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı 29

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 30
2.4.1. Kişisel faktörler 31
2.4.1.1. Cinsiyet 32
2.4.1.2. Yaş 32
2.4.1.3. Çalışma süresi 33
2.4.1.4. Medeni durum 33
2.4.1.5. Eğitim düzeyi 34
2.4.1.6. İş beklentileri 35
2.4.1.7. Psikolojik sözleşme 35
2.4.2. Örgütsel faktörler 36
2.4.2.1. Yönetim tarzı 36
2.4.2.2. Örgüt kültürü 36
2.4.2.3. Yükselme imkânları 37
2.4.2.4. Ücret ve ödül sistemi 37
2.4.2.5. Örgütün yapısı 38
2.4.2.6. Ekip çalışması 38
2.4.2.7. Rol ile ilgili faktörler 38
2.4.3. Çevresel faktörler 39
2.4.3.1. Profesyonellik 39
2.4.3.2. Alternatif iş imkânı 40
2.4.3.3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 40
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 40
2.5.1. Düşük örgütsel bağlılık 42
2.5.2. Ilımlı örgütsel bağlılık 43
2.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık 45
3. MOTİVASYON 47
3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı, Özellikleri, Önemi ve Süreci 47
3.1.1. Motivasyon kavramı, tanımı ve özellikleri 47
3.1.2. Motivasyonun önemi 49
3.1.3. Motivasyon süreci 52
3.2. Motivasyon Çeşitleri 55
3.2.1. İçsel motivasyon 55
3.2.2. Dışsal motivasyon 58
3.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Araçlar 60

3.3.1. Ekonomik araçlar 60
3.3.1.1. Ücret artışı 60
3.3.1.2. Primli ücret sistemi 61
3.3.1.3. Kâra katılma 62
3.3.1.4. Ekonomik ödüller 63
3.3.1.5. Ayni ve sosyal yardımlar 64
3.3.2. Psiko-sosyal araçlar 65
3.3.2.1. Çalışmada bağımsızlık 65
3.3.2.2. Sosyal etkinlikler 65
3.3.2.3. Psikolojik güvence 66
3.3.2.4. Öneri sistemi 67
3.3.2.5. Beğenilme ve takdir görme 68
3.3.2.6. Yükselme ve gelişme olanakları 69
3.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar 69
3.3.3.1. Amaç birliği 69
3.3.3.2. Sağlıklı iletişim kanalları 70
3.3.3.3. Eğitim olanakları 71
3.3.3.4. Kararlara katılma 71
3.3.3.5. Fiziksel çalışma koşulları 72
3.3.3.6. İşlerin yeniden tasarlanması 72
3.4. Motivasyon Kuramları 73
3.4.1. Kapsam kuramları 74
3.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı 74
3.4.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı 78
3.4.1.3. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı 80
3.4.1.4. Alderfer'in ERG kuramı 82
3.4.2. Süreç kuramları 84
3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı 84
3.4.2.2. Porter ve Lawler'in genişletilmiş beklenti kuramı 86
3.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı 88
3.4.2.4. Locke'un amaç kuramı 89
3.5. Örgütsel bağlılık ve motivasyon konuları ile ilgili yapılan araştırmalar 91
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA 95
4.1. Araştırmanın Yöntemi 95

4.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi 95
4.1.2. Araştırmanın modeli 96
4.1.3. Araştırmanın hipotezleri 96
4.1.4. Araştırmanın evreni ve örneklemi 98
4.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları 98
4.1.6. Veri toplama araçları 98
4.1.6.1. Demografik bilgiler formu 98
4.1.6.2. Örgütsel bağlılık ölçeği 99
4.1.6.3. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği 100
4.1.7. Veri toplama süreci 101
4.2. Verilerin Analizi ve Bulgular 101
4.2.1. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri 102
4.2.2. Betimleyici bulgular 103
4.2.3. Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili bulgular 107
4.2.4. İş motivasyonu ölçeği ile ilgili bulgular 114
4.2.5. Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişki 123
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 125
KAYNAKLAR 135
EKLER 147
Ek 1: Ölçek İzinleri ile İlgili Eposta Yazışmaları 147
Ek 2: Etik Kurul Onayı 148
Ek 3: Kurumda Anket Yapabilmek İçin İzin Belgesi 149
Ek 4: Anket Formu 150
ÖZGEÇMİŞ 153

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

SİMGELER

$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
$Sh_{\bar{x}}$	: Aritmetik ortalamanın standart hatası
f	: Frekans
$\sum$	: Valens (arzulama derecesi)
$\%_{yig}$	: Yığılmalı Yüzde

KISALTMALAR

ed.	: Editör
ERG	: Existence Relatedness Growth
H	: Araştırma Hipotezi
N	: Örneklem Sayısı
Ort.	: Ortalama
p	: Anlamlılık Düzeyi
r	: Pearson Korelasyon Katsayısı
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences
ss	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb	: Ve Benzeri
vd	: Ve Diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Süreç İçerisindeki Değişimi 8
Tablo 2.2. Allen-Meyer'in Yaklaşımına Göre Bağlılık Boyutları 25
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 31
Tablo 2.4. Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları 41
Tablo 3.1. İhtiyaçların Tatmin Düzeyi 78
Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları 99
Tablo 4.2. İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutları 100
Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Güvenilirlik Analizi 103
Tablo 4.4. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ne İlişkin Güvenilirlik Analizi ... 103
Tablo 4.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Değerler 103
Tablo 4.6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Değerler 103
Tablo 4.7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Ait Değerler 104
Tablo 4.8. Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Program Değişkenine Ait Değerler 104
Tablo 4.9. Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Ait Değerler 104
Tablo 4.10. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Ait Değerler 105
Tablo 4.11. Katılımcıların Unvan Değişkenine Ait Değerler 105
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Değişkenleri Değerleri 106
Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Dağılımların Normalliğini Test Etmek İçin Yapılan Test Sonuçları 107
Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 108
Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu 108
Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu 109
Tablo 4.17. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu 110
Tablo 4.18. Örgütsel Bağlılığın Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu 111
Tablo 4.19. Örgütsel Bağlılığın Mesleki Deneyime Göre Farklılaşma Durumu 112
Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılığın Unvana Göre Farklılaşma Durumu 113
Tablo 4.21. İş Motivasyonu Dağılımların Normalliğini Test Eden Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 114
Tablo 4.22. İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu 115
Tablo 4.23. İş Motivasyonunun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu 116
Tablo 4.24. İş Motivasyonunun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu 117

Tablo 4.25. İş Motivasyonunun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu 118
Tablo 4.26. İş Motivasyonunun Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu 119
Tablo 4.27. İş Motivasyonunun Mesleki Deneyime Göre Farklılaşma Durumu 120
Tablo 4.28. İş Motivasyonunun Unvana Göre Farklılaşma Durumu 122
Tablo 4.29. Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkileri Belirlemek Üzere Yapılan Spearman-Brown Testi Sonuçları 123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli 7
Şekil 2.2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli 15
Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 20
Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif 21
Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli 30
Şekil 3.1. Motivasyon Sistemi 48
Şekil 3.2. Motivasyon Süreci 53
Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 75
Şekil 3.4. Hijyen ve Motive Edici Faktörler Arasındaki İlişki 79
Şekil 3.5. ERG Teorisi 83
Şekil 3.6. Vroom'un Beklenti Modeli 85
Şekil 3.7. Lawler ve Porter'ın Genişletilmiş Beklenti Kuramı 86
Şekil 3.8. Geliştirilmiş Amaç Belirleme Teorisi 90
Şekil 4.1. Araştırma Modeli 96

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Örgütsel bağlılığın iş hayatındaki etkileşimi bağlamında çalışanların motivasyonları oldukça önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışma, Yalova Üniversitesi'nde çalışan idari personelin kişisel özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın evreni, 2021 yılında Yalova Üniversitesi'nde çalışan 211 idari personelden oluşturmaktadır. Ramdom örneklem yaklaşımı kullanılmamış ve görev yapan tüm idari personele anket uygulanmıştır. Ankete 151 kişi katılım sağlamış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar, Wasti'nin (2000) ″Örgütsel bağlılık Ölçeği″ ve Şekercioğlu ve Çivilidağ'ın (2017) ″Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği″dir. Her iki ölçek Türkçeye uyarlanmış ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

İdari personelin örgütsel bağlılıkları ortalama seviyede, normatif bağlılık en üst, devam bağlılığı en alt seviyede tespit edilmiştir. Genel düzey bazında motivasyon ortalama seviyede, en üst motive olmama, en alt dışsal düzenleme-maddesel boyutunda görülmüştür.

Kişisel özelliklerde ikili değişkenler Mann Whitney-U testi; üç ve daha fazla değişkenler Kruskal Wallis testine göre incelenmiştir. İdari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki deneyim süresi, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve unvan değişkenlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Eğitim durumu değişkeninde devam bağlılığı alt boyutunda lise mezunları lehine anlamlı farklılık görülmüştür. İdari personelin motivasyon düzeyleri yaş, kurumda çalışma süresi, medeni durum, eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkeninde içsel motivasyon alt boyutunda erkekler lehine anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Mesleki deneyim değişkeninde on altı yıl ve üzeri çalışanların motive olmama ve kişisel düzenleme alt boyutlarında farklılaşma tespit edilmiştir. Unvan değişkeninde içsel motivasyon alt boyutunda yöneticilerin lehine farklılaşma tespit edilmiştir. Spearman-Brown analizi sonucunda, idari personelin örgütsel bağlılık ve motivasyonları anlamlı ve pozitif ilişkili tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel bağlılık, Üniversite, İdari personel

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE MOTIVATION: A CASE STUDY OF YALOVA UNIVERSITY

ABSTRACT

In the context of the interaction of organizational commitment in business life, the motivation of employees is very important. Accordingly, this study was prepared to determine whether the personal characteristics of the administrative staff working at Yalova University affect their organizational commitment and motivation and to reveal the relationship between them.

The universe of the research consists of 211 administrative staff working at Yalova University in 2021. Ramdom sampling approach was not used and a questionnaire was applied to all administrative staff. 151 people participated in the survey and were evaluated.

Two scales were used in the study. These are Wasti's (2000) ″Organizational Commitment Scale″ and Şekercioğlu and Çivilidağ's (2017) ″Multidimensional Work Motivation Scale″. Both scales were adapted to Turkish and reliability analyzes were made.

The organizational commitment of the administrative staff was at the average level, the normative commitment was at the highest level, and the continuance commitment was at the lowest level. On the basis of the general level, the motivation was at the average level, the highest level of being unmotivated, and the lowest external regulation-material dimension.

Binary variables in personality traits Mann Whitney-U test; Three or more variables were analyzed according to the Kruskal Wallis test. There was no significant difference in the organizational commitment levels of the administrative staff in terms of gender, age, professional experience, marital status, working time in the institution and title. There was a significant difference in favor of high school graduates in the sub-dimension of attendance commitment in the educational status variable. The motivation levels of the administrative staff do not differ significantly according to the variables of age, working time in the institution, marital status, education level. In the gender variable, a significant difference was observed in favor of men in the sub-dimension of intrinsic motivation. In the professional experience variable, differentiation was determined in the sub-dimensions of non-motivation and personal regulation of employees who are sixteen years or more. In the title variable, a differentiation was determined in favor of the managers in the sub-dimension of intrinsic motivation. As a result of Spearman-Brown analysis, organizational commitment and motivation of administrative staff were found to be significantly and positively related.

Keywords: Motivation, Organizational commitment, University, Administrative staff

1. GİRİŞ

Teknolojideki devamlı olan değişimler ve küreselleşmenin sonucunda işletmelerin ayakta kalabilmeleri için insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Kurumların başarı sağlamasında temel faktörün kendini geliştirmiş nitelikli insan kaynağının varlığı olmasına neden olmuştur. Gelecek zamanlarda fark yaratmak isteyen kurumların, çalışanlarının gelişmesine fırsat tanıyan, onların duygularının ve beklentilerinin farkında olan, kariyer planlamasında yardımcı olan ve gerekli olan imkanları sunan özellikte olmaları ile mümkün olabilecektir.

Günümüzde artık işletmeler daha zor rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Küreselleşmenin getirdiği değişiklikler ile pazarların ve müşterilerin de nitelikleri değişmiş durumdadır. Bu değişikliklere uyum sağlayabilmek için örgütlerin kaynaklarını mümkün olan en verimli şekilde kullanmaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Asiltürk vd., 2019). Organizasyonları arasındaki rekabet, nitelikli personeli elinde bulundurma, rakip işletmeye kaptırmama konusunda da yaşanmaktadır. Nitelikli iş gücünü elde tutmak için çeşitli motivasyon araçları ile örgütte çalışan kişilerin ihtiyaçları yeterli düzeyde tatmin edilmelidir.

Barnard'a göre (1938) örgütü açık bir sistem olarak nitelendiren bir örgütün ortaya çıkması için üç temel unsurun bulunması gerekir: birbirleriyle iletişim kurabilen insanlar, ortak güçlü bir amaç ve bu amaca ulaşma isteği. Bernard'ın özellikle vurguladığı, kurumun dinamizmi olan baş aktörün insan kaynağı olduğudur. Dolayısıyla kurumların ayakta kalmaları, kaynakları en etkin şekilde yönetme yeteneğine sahip insanların varlığına bağlıdır. Nitelikli insan kaynağının örgütte tutulması ve örgüte bağlılığının sağlanması örgütün bekası için hayati önem taşımaktadır.

İşi öğrenmiş olan tecrübeli iş görenlerin yerine yenilerini alıp eğitmek için gerekli zaman ve maliyetler söz konusu iken, mevcut yetenekli çalışanları elde tutmanın birçok avantajı bulunmaktadır. Dolayısıyla işverenler tecrübeli çalışanı kaçırmamak için motive olurlar. Kişilerin örgütte kalmalarının olasılığını önemli ölçüde etkileyen faktörlerin başında onların örgütsel bağlılık düzeyleri gelmektedir.

Son otuz yılda, örgütsel bağlılık çok araştırılan bir konu haline geldi. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi, bağlılığın sonucunda kişilerin geliştirdiği davranışlar hakkında

Meyer ve Allen (1997), Meyer vd. (2002) genel bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğu özel sektörü ele almakta, Liou ve Nyhan (1994) ve Balfour ve Wechsler (1996) belirttiği gibi kamu kesiminin örgütsel bağlılık düzeyini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır.

Birçok çalışma örgütsel bağlılık kavramına odaklanmış olsa da çoğunluğu özel sektör kuruluşlarında inceleme yapmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2004; Su vd., 2009), kamu sektörü bağlamında örgütsel bağlılığı inceleyen nispeten az çalışma ile (Balfour ve Wechsler, 1990; Iverson ve Buttigieg, 1999).

Üniversitelerin rolünü bir insan sermayesi kaynağı ve tek başına eğitim sorumluluğu olarak görmek ulusların zekası, örgütsel bağlılık konusunun akademik kurumlarda çalışılması için daha önemli olmalıdır (Malik vd., 2010). Üniversite, çeşitli kapasitelerde nitelikli insan gücünün transferi için bir platform ve aynı zamanda ekonomiyi sürdürmek için ihtiyaç duyulan insan sermayesini oluşturmak için bir fırsattır (Adekola, 2012).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.1.1. Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımları

Türk Dil Kurumu (TDK) güncel sözlüğünde (*Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, 2021) bağlılık kavramını; ″merbutiyet, bağlı olma durumu, birine karşı, saygı, sevgi ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat″ olarak tanımlamaktadır. Örgüt kavramı ise; ″ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat″ şeklinde tanımlanmıştır (*Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, 2021). İster dar ister geniş anlamda olsun, organizasyon kavramının özünü, kişilerin bir hedef uğruna toplanıp, gerekirse fiziksel gereçleri de dahil edip, bir kuvvet halinde ve belirli bir yönetim anlayışı ile ortaya tertip oluşturmaktır, bu tertibin literatürümüzde karşılığı örgüttür (Aşkun ve Tokat, 2003).

Bağlılık kavramını açıklamaya yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. Birçok tanımlaya rağmen bağlılık kavramının ortak noktası; kişilerde farklı düzeylerde oluşan ve belli bir hedef için belirli bir kişiye, örgüte veya bir düşünceye meyletmek. Bu meyil bazen zorunluluk dolayısıyla bazen ise gönüllü olmaktadır. Eğer sergilenen meyil içinde bulunduğu örgüte yönelik ise örgütsel bağlılıktan bahsedilmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2018).

Sosyal bilimler ile alakalı yapılan çalışma ve araştırmalardaki birçok kavramda olduğu gibi, kurumsal bağlılık kavramı ile ilgili kesin hatlarla çizilmiş fikir birliği oluşmamıştır. Bu nedenle literatürde sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı bakış açılarından araştırmacılar tarafından geliştirilmiş farklı tanımlar bulunmaktadır (Keleş, 2007).

20.yy. ortalarından itibaren çalışan bağlılığı ile ilgili yirmi beşten fazla farklı kavram ortaya konmuştur. Örneğin, sıkça kullanılanlar arasında (1) protestan iş etiği (sıkı çalışmanın aslında iyi olduğu, kendi bünyesinde bir amaç olduğu inancı; (2) kariyer belirginliği (kişinin bütün hayatında işinin, kariyerin önemi, (3) işe bağlılık (kişinin işteki günlük tecrübelerini özümseme derecesi; (4) örgütsel bağlılık (kişinin bir organizasyonda kalmayı, örgüt adına çaba göstermeyi ve organizasyonun değerlerine

ve hedeflerine inanır ve kabul eder. Bu kavramlar, amaçlanan anlamda eşdeğer değildir (Morrow ve McElroy, 1986).

Bağlılığın bağlayıcı doğası, onu birçok güç arasında oldukça benzersiz kılar. Gerçekten de günlük dilde kullanımını düşünürsek, bağlılık teriminin genellikle nispeten uzun vadeli etkileri olan önemli eylemler veya kararlar için ayrıldığını görürüz (örneğin, bir evliliğe bağlılık; çalışan üretkenliğini veya memnuniyetini artırmaya bağlılık). Buna karşılık, nispeten önemsiz ve daha kısa vadeli sonuçları olan durumlarda bile (örneğin, televizyonu kapatıp biraz iş yapmak için motive olmak) bir bireyi bir şeyler yapmaya motive eden kişi olarak adlandırıyoruz (Meyer vd., 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojisi ile ilgilidir ve onların örgütleri ile arasındaki ilişkinin oluşmasında etkilidir. Çalışanın örgütünde kalıp kalmayacağı kararını vermesinde etkilidir (Meyer vd., 1993).

Literatürde örgütsel bağlılığı net olarak tanımlamak için bir fikir birliği olmamakla beraber şu şekilde ifade edilebilir; kişinin bulunduğu örgüt ile psikolojik olarak bütünlük kurması, örgütün amaçlarını ve hedeflerini içselleştirmesi ve bu yolda çalışanın örgütte kalmak için hissettiği istek olarak tanımlanabilir. Yapılan tanımlamada kişiyi örgüte bağlayan ruhsal durumun özellikleri ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu sebeple, örgütsel bağlılık kavramını inceleyenler, örgütsel bağlılığın farklı alt boyutlardan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel bağlılığın iş performansı ve motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Naff ve Crum, 1999). Örgütsel değer ve amaçlarını kendileriyle uyumlu bulan kişiler daha fazla tatmin olurlar, daha iyi performans gösterirler ve örgütten ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Bright, 2005).

Raju ve Srivastava'ya (1994) göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleriyle bağlarını teşvik eden bir faktördür. Bir çalışan, örgütle olan ittifakını isteyerek sürdürdüğünde ve örgütün amaçlarına ulaşmak için önemli bir çaba harcadığında, örgütüne bağlı olduğu ileri sürülmektedir.

Genel hatlarıyla örgütsel bağlılık, ″Örgütün amaç ve değerleri, örgütsel amacı desteklemek için makul çabayı gösterme isteği ve örgütsel üyeliği sürdürme, bireyin onayı ve güçlü inancıdır″ (Porter vd., 1974, s. 603). Bir organizasyonun başarısı veya

başarısızlığı, personelinin bir yansımasıdır, çünkü personel, organizasyondaki çeşitli görevleri ve işlevleri yerine getirmekten sorumludur (Paoline vd., 2006).

Örgütsel bağlılığın tanımları bol olsa da bunların çoğunda ortak bir tema vardır. Bireyler, örgütlerinin amaç ve hedefleri ile özdeşleşmeye eğilimlidirler ve örgütlerinde kalmak isterler (Buchanan, 1974). Örgütsel bağlılık, bireyleri örgütün çıkarlarıyla uyumlu şekillerde hareket etmeye etkileyen örgüte "psikolojik bağ" olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve McDade, 1979).

Örgütün sonuç olarak görmeyi arzu ettiği tatmin, performans, azaltılmış devir ve esneklik gibi birçok sonuç örgüte olan bağlılıkla ilişkilendirilir (Hunt vd., 1989).

Gouldner (1960) yılında yaptığı çalışma ile bir kuruluşun belirli değerlerine bağlılığın, bir bütün olarak kuruluşa bağlılıktan farklı olabileceğini göstermiştir.

Örgütsel bağlılığı oluşturan birçok alt bileşenleri inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Önceki çalışmalar, kişisel özelliklerin (yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi) bağlılığın üç bileşeni ile yalnızca zayıf bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (Meyer vd., 2002; Meyer ve Allen, 1997). Farklı ölçüm araçlarının kullanılmasına rağmen benzer sonuçlar diğer araştırmalarda da çıkmıştır (Steinhaus ve Perry, 1996; Wechsler ve Balfour, 1996).

Kişisel özelliklerden ziyade örgütsel bağlılığa iş ile ilgili tecrübelerin daha fazla etki ettiği gözlemlenmiştir. Balfour ve Wechsler (1990), bağlılığı açıklamak için çalışma ve kurumsal özelliklerin kullanılması halinde daha fazla doğru sonuçların elde edileceği ve sonuçları açıklamak için katkısının daha fazla olacağını öne sürmüşlerdir.

Örgütün değişimleri karşısında bireylerin gösterdiği tepkileri belirleyenlerin başında sendika üyeliği gelmektedir. Iverson (1996) sendika üyeliğinden sonra bu tutumları belirleyen en önemli faktörün örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanlar, kurumun amaç ve değerleriyle daha uyumlu, kurum adına daha fazla çaba harcamaya istekli ve dolayısıyla örgütsel değişimi kabul etme olasılıkları, böyle bir değişikliğin temel değerleri ve temel değerleri değiştirmemesi koşuluyla, daha olasıdır.

Grusky (1966) 'ye göre örgütsel bağlılık, çalışanın sistemle bütün olarak ilişkisini ifade eder. Çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyini etkileyen başlıca iki faktör vardır, bunlar; örgütten elde edilen kazançlar ve bu kazançları almak için katlanmak

durumunda kaldığı deneyimlerdir. Örgüte bağlılığın gücü, çalışanın örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair inancın gücüyle pozitif olarak ilişkilidir.

Mowday vd. (1979) göre örgütsel bağlılık, kurumun hedef, vizyon, misyon ve değerlerini çalışanın özümsemesi, kurum için gayret etmeye, kurumda bulunmak ve kurumu ile bütünleşme için gönülden istemesidir.

Örgütsel bağlılık, örgütün daha iyi duruma gelmesi için çaba gösterme ve örgütün üyesi olduğu için mutlu olma, kurumun belirlediği hedeflere ve amaçlara bağlı olma gibi etmenlerin hepsini içeren olgudur (Keleş, 2007).

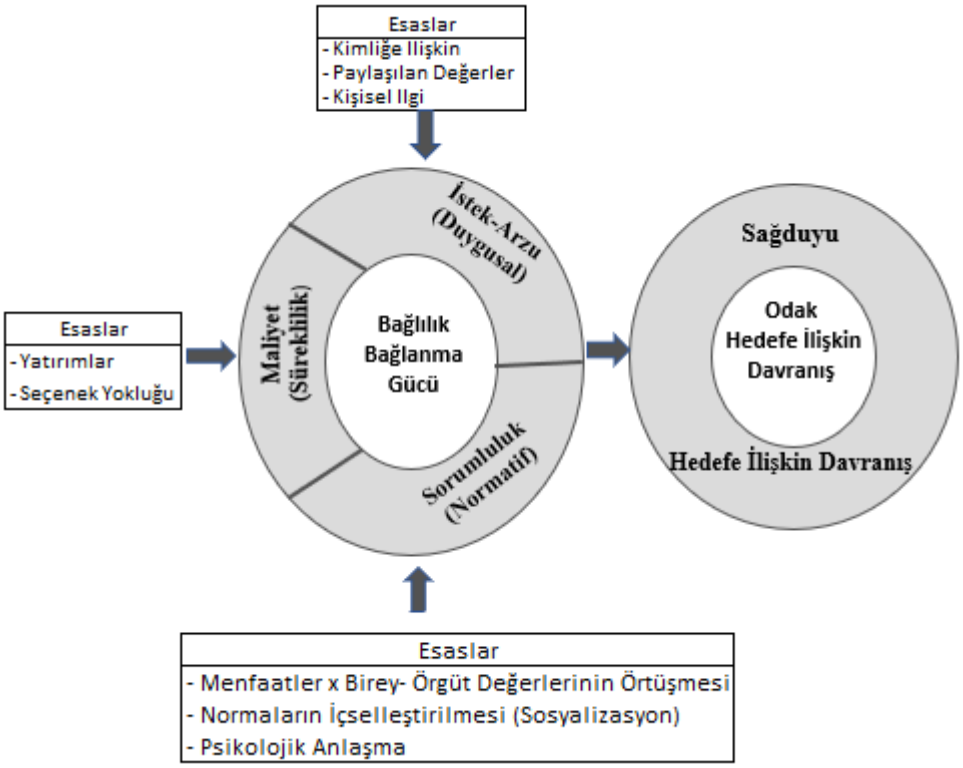
Örgütsel bağlılık, bireyin kimlik duygusu ve örgütün yaşam süresine katılımı olarak da tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık için literatürde çok sayıda farklı tanımlama söz konusudur. Ancak tüm bu tanımlamalar incelendiğine belli başlı unsurlar dikkat çekmektedir. Söz konusu unsurlar hem örgütsel bağlılık kavramını oluşturmakta hem de daha iyi anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Bu temel unsurlar kısaca aşağıdaki gibidir (İnce ve Gül, 2005; Uysal, 2005):

Örgütsel bağlılık;

- ϕ Kişinin örgüte olan kuvvetli bağıdır.
- ϕ Kişinin örgüt ile olan bağın kendi zihninde anlam yüklediği psikolojik durumdur.
- ϕ Belirli bir zaman içerisinde meydana gelen yatırımlardan kişi ve örgüt arasında gelişen yapısal bir etkileşimdir.
- ϕ Kişinin örgütün bir üyesi olma isteği, örgüt için gayret etme isteği ve örgütün amaçlarına inanma unsurlarının bütündür.
- ϕ Kişinin psikolojik yönden kurumuna bağlanmasıdır.
- ϕ Kişinin ilgi ve alakasının örgüte doğru kaymasıdır.
- ϕ Örgütün değerlerini kabul etme ve bunlara ulaşmak için gayret göstermede istekli olmaktır.

Kişinin işten ayrılmaması, örgütün amaçlarına ulaşması için fazla çaba, ayrıca en üst seviyede performans göstermesidir.



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli
Kaynak: (Meyer ve Herscovitch, 2001, s. 317)

Kullanımına ilişkin örgütsel bağlılık tanımlarını genel olarak şu başlıklar altında sıralanabilir (Balay, 2000):

A. Yatırımlar dikkate alınarak yapılan tanım

Örgüte üye olmaktan dolayı ortaya çıkan maliyetler ve ödüllerin bir fonksiyonudur.

B. Nitelikler dikkate alınarak yapılan tanım

Kişilerin aşırı istekli ve açıkça sergiledikleri, geriye dönmesinin zor olduğu davranışlarından dolayı tutumsal bağlılık ile sonuçlanacak olan eylemlere olan bağlılıktır.

C. Çalışan-örgüt amaçlarının uygunluğu dikkate alınarak yapılan tanım

Kişiler, örgütün değer ve amaçlarını özümseyip, bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf ettiğinde bağlılık gerçekleşir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin tek bir tanımın olmamasının nedeni, psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji gibi birçok farklı disiplin açısından araştırmaların yapılması ve bunun sonucunda araştırmacıların uzmanlıkları doğrultusunda incelemelerin yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütün varlığını sürdürmesi, çalışanların örgütte kalmasına bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılığının büyüklüğü, örgütün de güçlenmesi demektir. Örgüt, çalışanlarını elde tutmak için ücretleri yükseltme, kariyer imkânı gibi özendirici politikalar izler. Örgütlerin izlediği yollar birbirinden farklıdır. İş başvuruların çok olduğu örgütler için çalışanların ayrılması, örgütü pek etkilemez, dolayısıyla böyle örgütlerde çalışanı örgüte bağlamak için fazla çaba sarf edilmez (Çetin, 2004).

Baysal ve Paksoy (1999, s. 8) örgütsel bağlılığı kurumsal bağlılık olarak ele alıp şu şekilde tanımlamışlardır. ″Kişinin kendi çıkarlarından ziyade kurumun çıkarlarını daha önemli görmesidir. Kurumuna büyük bir bağlılık duyarak yüksek düzeyde kuruma bağlılık kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteğidir″.

Raju ve Srivastava'ya (1994) göre örgütsel bağlılık kişinin üyesi olduğu kuruma bağlanmasına sebep olan bir etmendir. Çalışanlar, örgütle ilişkilerini isteyerek sürdürürlerse ve örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli çaba harcarlarsa, örgüte bağlı sayılırlar (Raju ve Srivastava, 1994). Birçok araştırmacı, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerin, sergiledikleri üstün çaba neticesinde hem bireysel hem de örgütsel anlamda yüksek performansa ulaşacaklarını savunurlar. Örgütsel bağlılık, ‘’bireyin kimlik duygusu ve örgütün yaşam süresine katılımı olarak da tanımlanabilir’’ (Hartline vd., 2000, s. 40).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların kronolojik süreci Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Süreç İçerisindeki Değişimi

Kaynak: (Yağcı, 2007, s. 117).

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Uyum
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter vd.	1974	Duygusal	Devam	
Wiener&Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salancik&Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu&Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen&Meyer	1990, 91, 97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı ölçmek için hem kamu hem de özel sektör kurumlarını incelemiştir. Her iki kesimin karşılaştırma sonuçlarına göre kamu kurumlarında özel sektör kurumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyi düşük çıkmıştır (Balfour ve Wechsler, 1990; Zeffane, 1994). Bu çalışmanın aksine (2012) yılında Adekola Nijerya'daki özel ve devlet üniversitelerini örgütsel bağlılık yönünden karşılaştırmış ve beklenenin aksine devlet üniversitelerindeki çalışanların özel üniversitelere kıyasla daha yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık hakkında çok şey yazılmış olmasına rağmen, bununla ilişkili olduğu iddia edilen faktörlerin gelişimine nasıl katkıda bulunduğu veya bu örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın gelişimini teşvik etmek için nasıl yönetilebileceği konusunda hala net bir anlayış yoktur (Beck ve Wilson, 2001).

Örgütsel bağlılığın çok çeşitli tanımları ve ölçüleri mevcuttur. Örgütsel bağlılık genel hatları ile üç madde ile tanımlanmıştır (Becker vd., 1995):

1. Bir kurumun üyesi olup o kurumda kalmak için büyük istek duymak;
2. Üyesi olduğu kurumun faydasına olacak davranışlarda bulunmak için üstün çaba göstermek;
3. Kurumun değerlerine ve hedeflerine karşı hissettiği inanç.

Zeer ve arkadaşları (2019) üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen üç ana faktör tespit edilmiştir. Bu ana faktörler arasında kamu ruhu, etik ve akran etkisi yer alır. Örgütsel bağlılığın olmaması, muhtemelen örgütlerin performansı ve verimliliği üzerinde bir etkiye sahiptir ve dolayısıyla gelişimini caydırır.

2.1.2. Örgütsel bağlılığın önemi

Örgütler insan vücuduna benzerler, çalışanlar ise vücudun birer organıdır. Bu örgütün devamlı olarak çalışmasını sağlamak için organların çalışması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanları örgüt içinde tutmak için onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak önemli hale gelmiştir. Yönetici kadrosunun sayısını azaltıp, çalışanlara görevlerinin yürütülmesi ve karar alma noktasında daha fazla yükümlülük vererek, onların işletmeye güven duygusunun yükselmesine ve bağlılıklarının artmasına katsı sağlayacaktır (Doğan, 2013).

Çalışan ile örgütü arasındaki ilişkiden doğan bağlılığın gücüdür, örgütsel bağlılık. İşletmelerin önemsediği işler arasında üretim yapmak ve bunları pazarlamak olmasının yanında, çalışanları memnun etmeye gayret ederek bağlılıklarını arttırmak da yer almaktadır. Çünkü kurumuna bağlılığı yüksek olan çalışanın performansı yükselecek, devamsızlık, geç gelme gibi olumsuz davranışlarında azalma olacaktır (Somuncu, 2008).

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri artan rekabet dolayısıyla gittikçe zorlaşmaktadır. Üretim, pazarlama, satış gibi aşamalarda maliyetleri düşürerek, ürün farklılaşmaya giderek gibi manevralarla işletmenin fiziki işleyişine müdahale edilebilir. Ancak tüm bunları yapacak olan nitelikli iş görenlerdir. Önemli olan, işletmeye pozitif değer katan ve işletmenin değişken piyasa koşullarında sürekliliğini sağlayacak olan kurumunu seven ve gönülden bağlı çalışanlarını elde tutmaktır.

Çalışanlarını yakından tanıma fırsatı bulan işletmeler, çalışanlarının becerilerini daha iyi görebileceklerinden dolayı, doğru pozisyonlara onları yerleştirerek görevleri daha iyi dağıtabilirler. Yeteneklerine göre çalışanlar daha mutlu olacaklarından işletmeyi de takdir ederek tercih edilen bir işletme olarak tanıtacaklar. Nihayetinde performansı artan çalışanlar sayesinde işletme kâr elde edecektir (Uludağ, 2018).

İşletmelerin başarılı olabilmesi için işletmede kalacak ve yüksek düzeyde performans gösterecek kişileri istihdam etmesi gerekmektedir. Araştırmalar, örgüte bağlı çalışanların pozisyonlarında kalma ve iyi performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu gösteriyor (Stup, 2006). Tüm işverenler çalışanlarından yüksek performans göstermelerini isterler. Bunun gerçekleşmesi için yöneticilerin çalışanlarını daha yakından tanımayarak, sıkıntılarını çözerek ve yeteneklerine göre doğru pozisyonlarda çalıştırarak işletmeye güvenlerini arttırarak örgüte bağlılıklarını yükseltebilirler. Tek taraflı olarak bazı taleplerde bulunmak sağlıklı sonuçlar vermeyebilir.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010) örgütsel bağlılığı, kişilerin psikolojik ve davranış açısından kendilerini kurumlarına yakın hissetme olarak tanımlamaktadır. Örgüte olan bağlılık sayesinde çalışan devir hızı azalmakta, çalışanlar kurumun amaçlarını özümsedikleri için örgütün daha iyi seviyeye gelmesi için çaba sarf etmektedirler. Bundan dolayı işletmenin başarılı olabilmesi için gerekli olan unsurlardan örgütsel bağlılık önemli görülmektedir.

2.1.3. Örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu benzer kavramlar

Bağlılık literatürü bünyesinde diplomalı meslek (profession), kariyer (career) ve meslek (occupation) terimler kullanılmaktadır.

2.1.3.1. Mesleki bağlılık

Türk Dil Kurumu (TDK) güncel sözlüğünde (2021) meslek; ″belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş″ olarak tanımlanmıştır (https://sozluk.gov.tr,2021).

Teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek veya ekonomik krizlerle başa çıkabilmek için işletmeler örgütsel değişime gitmek durumunda kalıyorlar. Böyle kriz dönemlerinde çalışanlar iş güvencesi açısından memnun hissetmeyebilirler. Böyle durumlarda çalışanlar örgütlerine daha az bağlı olabilirler ve daha sonra bağlılıklarını mesleklerine aktarabilirler (Ivtzan vd., 2013).

Mesleki bağlılık, meslekle özdeşleşme açısından tanımlanır; mesleğe ve profesyonel kariyere bağlılık, mesleki etik ve hedeflerin kabulüdür. Mesleki bağlılık ile ilgili önemli araştırmalar yapan Lachman ve Aranya, mesleki bağlılık için ‘’profesyonel bağlılık’’ terimini kullanmışlardır. Onlara göre mesleki bağlılık; mensubu olduğu meslek için gayret etmek, mesleğin normlarına ve değerlerine bağlık kalmak ve mesleğin kimliğini öne çıkarmak olarak tanımlanmaktadır (Lachman ve Aranya, 1986).

Günümüzde birçok insanın kullandığı, dünya çapında kabul gören Twitter, Instagram gibi sosyal ağ uygulamaları mevcut. Bu uygulamaları kişiler iş amaçlı kullanmamalarına rağmen iş unvanlarını da belirterek kullanmaktadırlar. Aslında mesleklerini benliklerinin birer parçası görmelerindendir (Arslan, 2018).

Mesleki bağlılık, kişinin mesleği ile ilgili alanda uzmanlaşmak amacıyla yaptığı uğraşlar neticesinde, mesleğinin hayatında önem derecesi ile ilgilidir. Kişinin mesleği ile bütünleşip, işini severek yapma durumunda duygusal bağlılık söz konusudur. Mesleği için önemli ölçüde yatırım yapmış olan kişi, meslekten ayrılması durumunda büyük maliyetlere katlanmış olacağından mesleğe devam etmek ister (Güney, 2011).

Morrow, mesleki bağlılığı, mesleğin kişinin hayatında mühim duruma gelmesi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre mesleki bağlılık üç temel alt düzeyde alınmıştır (Morrow, 1983):

1. Çalışmaya karşı kapsamlı tutum: Değer ve işe odaklanma öğelerinden oluşur. Örneğin, "iş, gerekli kötülüklerden biridir"; "işinizden zevk almadığınız sürece hayatta doyum bulmak zordur" gibi söylemler öne sürmektedir.
2. Mesleki planlama: Gelecekteki kariyerim hakkında düşünmekten ve plan yapmaktan zevk alıyorum gibi söylemler örnek olarak gösterilebilir.
3. İşin göreli önemi: Katılımcının çalışma ve diğer faaliyetleri arasındaki tercihlerini göstermesini gerektiren maddeleri kapsar. Seçtiğim işi sürdürmek niyetindeyim, çok az fırsata izin verse bile tadını çıkar gibi söylemler örnek gösterilebilir.

Allen ve Meyer'in çalışmasına benzer bir çalışma yapan Baysal ve Paksoy (1999, s. 8), iş görenlerin işe ve kuruma bağlılıklarını ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada, kuruma bağlılığın ve işe bağlılığın ayrımını yapmışlardır. Mesleğe bağlılığı, ″bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir″ şeklinde tanımlamışlardır.

2.1.3.2. İşe bağlılık

1945 yılından itibaren yaygınlaşan pozitif psikolojiye yönelimden sonra alan yazında sıkça kullanılmaya başlanan kavram olan işe bağlılık, örgütsel psikoloji ilmi için önemli konudur. İngilizce karşılığı ″work engagement″ olan işe bağlılık kavramının Türkçesi hakkında yerli alan yazında uzlaşıya varılamamıştır.

İşe bağlılık kavramı, örgütsel tutum şeklinde ilk kez Lodahl ve Kejnar (1965) tarafından ″ego bağlılığı″ ile ″moral″ kavramlarını tümleştirip ″işe bağlılık″ kavramını alan yazına kazandırmışlardır. Buna göre işe bağlılık, İşe bağlılık, bir kişinin işiyle ilişkisini veya işinin bütün benlik imajındaki önemini bilme derecesidir (Lodahl ve Kejnar, 1965).

Son dönemlerde örgütsel bağlılık konusu üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, devamsızlık, iş tatmini ve iş performansı gibi kurum için mühim faktörler üzerinde etkili olması dolayısıyla bu kavram önemli hale gelmektedir. Bağlık kavramını ilk olarak Becker incelenmiş ve

″bilinçli olarak taraf olma davranışı″ şeklinde görülmesi gerektiğini söylemiştir (Becker, 1960, s. 32).

İşe bağlılık, işi ile ilgili pozitif davranışsal, bilişsel ve hissi durumları ifade etmektedir. İşe bağlılıkta devamlılık söz konusudur. Kişilere, olaylara veya herhangi bir davranışa bağımlı değildir (Doğan vd., 2014). Kanungo, (1979, s. 128) işe bağlılığı; ″iş bir kimsenin belirgin ihtiyaçları ve beklentilerini karşılama potansiyeline sahip olarak algılandığı kadarıyla, genelleştirilmiş bilişsel iş ile psikolojik tanımlanma durumu″ şeklinde tanımlamıştır.

İşe bağlılığın temeli şu boyutlardan oluşmaktadır. Çalışmaya hevesli olma, işe nezretmek ve konsantre olma (Hakanen vd., 2006):

- Çalışmaya hevesli olma, çalışırken zihnin dinç olması, istekli olma ve sıkıntılar çıksa dahi çalışmaya devam etmek diye nitelendiriliyor.
- İşe adanma, kişilerin işlerini özel anlamı olan bir şey olarak görmeleri ve bu işlerden gurur duymaları anlamına gelmektedir.
- İşe yoğunlaşma, kişilerin çalışmalarına tam olarak odaklamaları, çalışma süresince vaktin nasıl geçtiğini anlayamama ve güzel hisler içinde çalışma olarak ifade edilmektedir.

2.1.3.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Bu bağlılık türü, kişinin bulunduğu kurumdaki çalışan kişilere bağlanması, onlarla bir bütün olmasıdır. Arkadaşlarına olan bağlılık bazen birtakım çıkarlar sağlamak amacıyla, bazen ise tamamen çıkarsız olarak amaç olmaktadır (Çöl, 2004). Bağlılığı amaç olarak gören kişilerden, bağlılığı yüksek olanlar, içten ilişkiye ve arkadaşlığa kıymet verirler. İleriye dönük plan yapmaktan öte çalışanlarla bir arada bulundukları, onlarla olan paylaşım, yardımlaşmanın olduğu ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Balay, 2000).

Çalışma grubuna bağlılık, kişinin kurumun diğer üyeleriyle kaynaşması ve bağlılık duygusu içerisinde olması anlamına gelir. İşe alındığında, kişinin etrafında yer alan ilk karşılaştığı bireyler, kişiye rehberlik eder ve güvenli bir ortamda olduğunu hissetmesini sağlar, böylece örgüte dair şahsi tutumlar üzerinde kalıcı etki yaratılır. Bu şekilde yeni gelenler ile ilgilenme ne kadar fazla birey tarafında olursa, birey örgüte daha fazla bağlılık geliştirir (Randall ve Cote, 1991).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık geliştiren kişilerin iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları daha kolay ekarte etmesine yardımcı olmaktadır. Bağlılık konusunda istekli davranan çalışanlar, birbirlerine sıkı yaklaşarak, dayanışma ve destek duygularının korumaya yardım ederler. Bunun sonucunda güçlü arkadaşlık bağları ile meslek ve örgütsel bağlılığını arttırırlar (Wallace, 1995).

Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için sosyal katılım büyük rol oynamaktadır diyen Sheldon (1971), katılımın kurumdaki tüm üyelerin özdeşmesi ve etkileşimi temel aldığını belirtmektedir. Sheldon'a göre kurumdan ayrılma, kendine yakın hissedilen çalışma arkadaşlarından da ayrılma olarak görüldüğü için kıymetlidir. Örgütsel bağlılığın kurulmasında çalışma arkadaşlarına bağlılığın rolü ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kişisel yatırımların artmasına rağmen, sosyal katılım olmazsa, örgütsel bağlılık da azalır.

2.1.3.4. Yönetime bağlılık

Gilmer'e göre (1968) yönetime bağlılık, kanunlara, onları yapanlara ve yürüten güce olan bağlılıktır. Kanun ve tasarıların hazırlanmasına katılmak, gelecekte eleştiri ihtimaline karşı savunma yapmak ve diğer kişilere açıklamaya çalışmak gibi davranışlar çalışanın bağlılığını göstermektedir (Gilmer'den aktaran Balay, 2000). Schwenk'e göre (1986) bir kimsenin yönetime bağlılığı fazla olabilir ancak bu kişinin o yönetimin yaptığı tüm davranışlara da bağlı olduğu anlamına gelmez. Luthans ve arkadaşları (1987) bir kurumdaki üst yönetim seviyesinde çalışan yöneticilerin diğer alt kademelerde çalışanlara göre yönetime karşı daha fazla bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir.

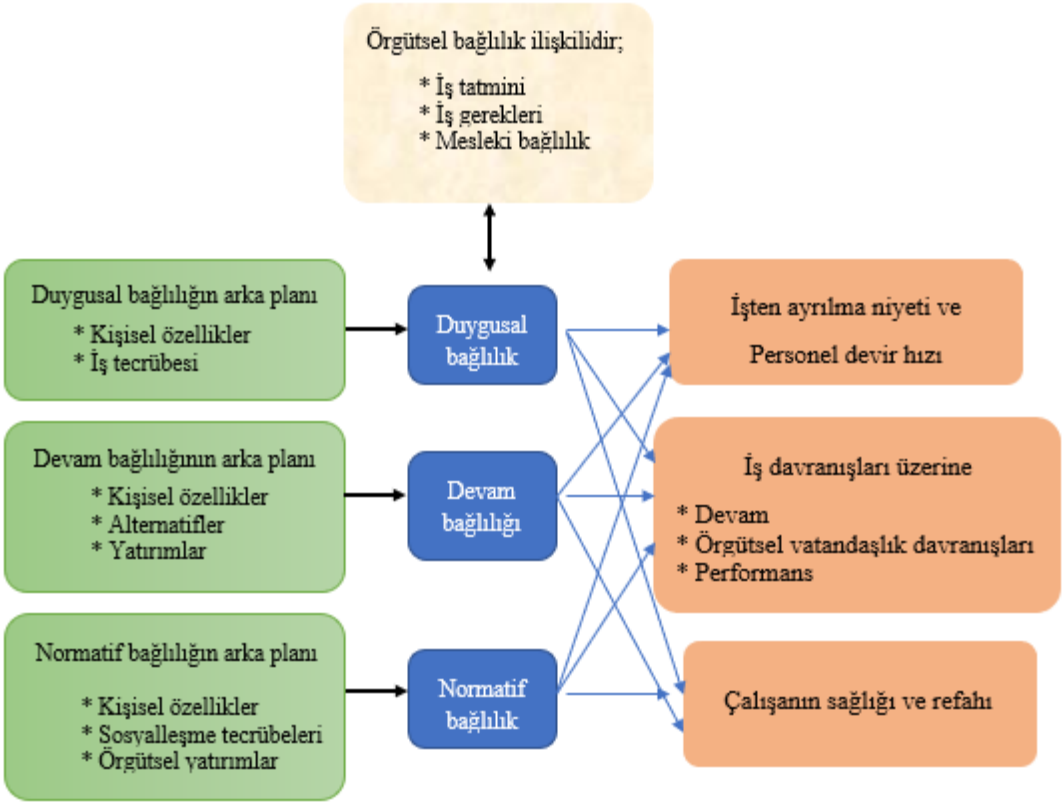
Okul yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar, hangi okulun iyi hangi okulun kötü olduğunu tespit etmek için, okulun yapısından ziyade nasıl bir ortamda olduğu, nasıl bir tutum sergilediğine bakmak gerektiğini göstermektedir. Tüm bunları gerçekleştirecek olan, okulun genel ortamını iyileştirecek olan iyi yönetmeyi uygulamaya koyabilmiş yöneticilerdir (Bursalıoğlu, 2002). Okulun çalışanları olan öğretmenler sürekli üst yönetiminin uyguladığı farklı uygulamalar ile karşı karşıya kalmaktadır. Üst yöneticiler sergiledikleri davranışlarında adaletsiz görülmeleri halinde, en yüksek bağlılık duygusuna sahip olanlar bile zamanla örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olacak ve bağlılıkları azalacaktır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Çeşitleri

Örgütsel bağlılık kavramı farklı boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Allen ve Meyer (1991) tüm farklı tanımlamaların aslında temelde üç ana başlık altında toplandığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların birçoğu örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalarında temel olarak bu üç bağlılık çeşidini esas almaktadır. Bunlar; normatif, devam ve duygusal bağlılıktır.

Bağlığın çeşitleri, örgütsel ve toplumsal kültürlere bağlı olarak değişebilmektedir. İşe girmeden evvel normatif bağlılık etkisi söz konusu iken, işe girdikten sonra elde edilen statü ve ödüllerin işe girmeyi müteakip verilen ödüller arttıkça, kısaca karşılıklı etkileşim arttıkça duygusal bağlılık meydana gelmektedir (Eriş ve Arun, 2020).

Bu çalışmada Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modelleri incelenecektir. Bu boyutlar, normatif bağlılık, duygusal(etkin) bağlılık ve devamlı bağlılıktır.



Şekil 2.2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli
Kaynak: (Meyer vd., 2002, s. 22)

2.2.1. Duygusal bağlılık

Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, kurumun hedefleri, stratejileri, değerleri ile özdeşleşmesi ve örgütün işleyişine dahil olması anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, istekli ve gönüllü oldukları için organizasyonda çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanların örgütün tüm faaliyetleri ile bir bütün olmasını, örgüte gönülden bağlanmasıdır. Aynı zamanda örgütü kendi ailelerinden bir parça olarak görüp sadakatle bağlı olmalarıdır (Tanner, 2007).

Duygusal bağlılık, ″bir çalışanın, kuruluşla bazı duygusal özdeşleşme yoluyla kuruluşa bağlı kalma konusundaki kişisel tercihi tarafından belirlenir. Duygusal bağlılık organizasyona karşı olumlu bir tutumdur″ (Singh ve Gupta, 2015, s. 1195).

Çalışanın kurumuna duygusal olarak bağlı olması iş ile ilgili, kişisel, yapısal özellikler ve iş deneyimine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kriterlerden en çok iş deneyimi üzerinde durulmuştur. Diğer etmenlere nazaran iş deneyimine sahip çalışan, örgüte ilişkin görevlerini yerine getirirken psikolojik olarak tatmin olmakta ve örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Mowday vd., 1979).

Duygusal bağlılık, ″çalışan ile kuruluş arasında, kuruluşun amaç ve değerleriyle özdeşleşmeye dayanan duygusal bir bağı ifade eder″. Araştırmalar gösteriyor ki, çalışanlarına pozitif iş tecrübesini edinmesini sağlayan örgütlerin, bağlılık elde edilmesinde daha kolay sonuç elde etmektedirler. Hizmet bağlamında, duygusal olarak bağlı bireyler, kuruluşun kaliteli hizmetler sağlamasına yardımcı olma eğilimindedirler (Allen ve Grisaffe, 2001, s. 216).

Vandenberghe ve arkadaşları (2004) tarafından vurgulandığı gibi, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonun hedeflerini içselleştirme ve bir zorunluluk duygusu yoluyla başarıları için çalışma eğilimindedir. Bunu yaparken, bir şekilde dışarıdan kontrol edilen bir ″motivasyonel zihniye″ yaşarlar. Bununla birlikte, motive edilmiş davranışları, organizasyonun saygısını kazanmaktan elde ettikleri öz-değer duygusu tarafından sürdürülür.

Bireyin örgüte dahil olması ile kişisel amaç ve değerleri ile kurumun amaç ve değerleri arasında özümsediği oranda sıralama yapar ve bu sıralamaya göre bağlılık oluşturur.

Genel olarak duygusal bağlılık, bir bireyin örgütle ne ölçüde özdeşleştiği ile ilgilenir (Allen ve Meyer, 1990).

Meyer vd. (1993) yılında yaptıkları çalışma ile en kapsamlı şekilde altı maddelik ölçekleri revize etmişlerdir. Bu çalışmaları hemşireler üzerinde yaptıkları için ölçeklerde meslek olarak hemşirelik görünmektedir. Duygusal bağlılık ölçeğinin içeriğine bakılacak olursa:

- ϕ Hemşirelik şahsi imajım için çok önemlidir.
- ϕ Hemşire olduğum için pişmanım.
- ϕ Bu meslekte olmaktan gururluyum.
- ϕ Hemşire olmak hoşuma gitmiyor.
- ϕ Bu meslekle özdeşleşmiyorum.
- ϕ Hemşire olmaya hevesliyim.

2.2.2. Devam bağlılığı

Çalışanların örgüte sağlamış oldukları katkılar ve yaptıkları hizmetler neticesinde oluşan bağlılıktır. Çalışanlar örgüte harcadıkları zaman ve çaba arttıkça, örgütten ayrılma da o ölçüde azalır çünkü devam etmeme durumunda kendilerinin daha az şansa sahip olacaklarını düşünürler. Yeni bir iş bulmak, sağlık imkanlarından yaralanma veya emeklilik hakkını kazanmak için az süre kalma gibi çalışanları zorlayacak nedenler ile örgüte devam etme bağlılığı meydana gelecektir (Bayram, 2005). Burada söz konusu olan bağlılık örgütü veya işi sevmesinden kaynaklanmayan, örgütten ayrılması halinde kendini yeni bir iş bulacak kadar yeterli hissetmeyen kişiler içindir. Bu kişiler aynı zamanda olumsuz tavır da sergiledikleri için işverenlerin aslında çalışmak istemeyeceği kişilerdir (Çetin, 2004).

Yapılan birkaç araştırma, devam bağlılığının çalışan refahı için bazı olumsuz sonuçlarını ortaya koymuştur ve daha fazla çalışanın sürekli bağlılığı arttıkça stres, iş aile çatışması, daha düşük yaşam memnuniyeti yaşadıklarını vurgulamaktadır.

Sadece çalışan değil, bir örgüt de yüksek düzeyde devam bağlılığı ile ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Allen ve Meyer (1991) devam bağlılığını, çalışanın yaptığı yatırımlara, istihdam seçeneklerinin olmamasına dayandırmaktadır.

Çalışan çok az alternatifi olduğunda, işini kaybetmekten korkar ve kendisini organizasyonda kapana kısılmış hisseder (Vandenberghe vd., 2007). Bu nedenle, güçlü bir "tuzak" olma duygusu, çalışan için streslidir (Meyer vd., 2002).

Devam bağlılığının olumsuz olan sonucu olarak etkili iş performansı yerine, çalışan hüsrana uğrayabilir, yetersiz tepki verebilir ve işyerinde çabasını kesebilir. Sonuç olarak, çalışan kolayca duygusal olarak tükenebilir ve profesyonel olarak daha az etkili hissedebilir. Bunun yanı sıra, yüksek düzeyde sürekli bağlılığın katılığa ve değişime karşı dirence yol açması muhtemel görünmektedir (Genevičiūtė-Janonienė ve Endriulaitienė, 2014).

Bağlılığı yüksek olan kişi, örgüte zararı dokunacağını düşündüğü değişikliklere karşı şiddetli tepkiler vermesi ve bu değişikliklere karşı çıkması normal olarak görülmektedir. Devam bağlılığı gelişmiş kişiler ise organizasyonun zararına olacak değişimlere tepki vermesi, yalnızca bu değişimlerin kendi çıkarlarını da olumsuz etkileme ihtimalinden dolayıdır ve tepkileri yüksek düzeyde olmaz. (Yousef, 2000).

Devam bağımlılığı ölçeğinin içeriğine bakılacak olursa (Çetin, 2004):

• Mevcut örgüte çok fazla emek harcadığımdan, her ne kadar başka bir örgütte olmak istesem de burada kalmak zorundayım.

• İstekli olsam da bu örgütten ayrılmak çok zor.

• Örgütten ayrılmam halinde, bundan sonraki hayatım büyük ölçüde etkilenmiş olur.

• Ayrılmam durumunda, bu karar bana çok maliyetli olur.

• İsteklerimden ziyade zorunluluklar daha ağır bastığı için örgütte kalmak zorundayım.

Devam bağlılığı olan çalışanlar hisleriyle hareket etmezler. Bağlılıkları gönül esasına dayandığından değil, örgütü terk etmeleri halinde yüklenecekleri daha büyük zarar nedeniyle çalışmaya devam ederler.

Ekonomik yatırımların kaybı ve yeni bir iş bulmadaki zorluklar gibi çalışanın maliyet-fayda analizi ile ilgilidir. Çalışanın bir şirkette kalıp kalmadığı, ayrılmanın algılanan maliyetleri açısından değerlendirilir. Mevcut konum, çalışma süresi gibi faktörlerin etki ettiği durumlarda kişinin örgütten ayrılması halinde kazanımlarının olmayışı, aksine kaybedeceklerinin fazla oluşu nedeniyle kişiler örgütte kalmayı tercih ederler (Singh ve Gupta, 2015).

Kişiler bir örgütte çalıştıkları zaman o örgüte has bazı yetenekler geliştirirler, ayrıca çalıştıkları süre kadar kıdemleri ve maddi karşılığı olan emeklilik gibi kişilerin geleceğini garanti altına alan yatırımları olur. Sadece bu yatırımların bile kaybedilecek olması bile bireylerin kuruluşlarını terk etmeyip çalışmaya devam etmeleri için önemli bir etkendir. Tersine, daha düşük algılanan maliyetlerle daha iyi alternatifler verildiğinde, çalışanlar organizasyondan ayrılabilirler. Çalışanlar örgütten elde ettikleri kazanç olduğu müddetçe örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Kazançlarının azalmasıyla örgütten ayrılmaya karar vermeleri karşılaşacakları maliyetler ile ilgilidir (Mahal, 2012).

2.2.3. Normatif bağlılık

Allen ve Meyer (1984) yılında devamlı ile duygusal bağlılığı geliştirilmiştir. (1982) yılında ise Weiner tarafından geliştirilen aynı zamanda ″ahlaki″ de diye nitelendirilen ″Normatif Bağımlılık″ boyutu da eklenerek, üç boyutlu bağımlılık modeli ortaya çıkmıştır.

Normatif bağlılık, çalışanın duygularına göre hareket edip, örgütte kalmasının daha doğru olacağını düşünüp, bunu bir yükümlülük olarak görüp örgütten ayrılmamasıdır (Wasti, 2002). Çalışan sadakati önemsemektedir ve bu kararın ahlaki olduğuna inanmaktadır.

Normatif bağlılık, örgüte bağlılığı görev olarak görmesi ve kurumuna bağlı kalmanın daha etik olduğunu düşünmesi nedeniyle diğer bağlılık türlerinden ayrılmaktadır. Kişinin örgütüne bağlı olmasını bir zorunluluk olarak algılamasıdır. Kişinin örgütüne bağlı kalması kendi çıkarları için değildir, bu bağlılığın etik olduğuna inanmasındandır (Gül, 2002).

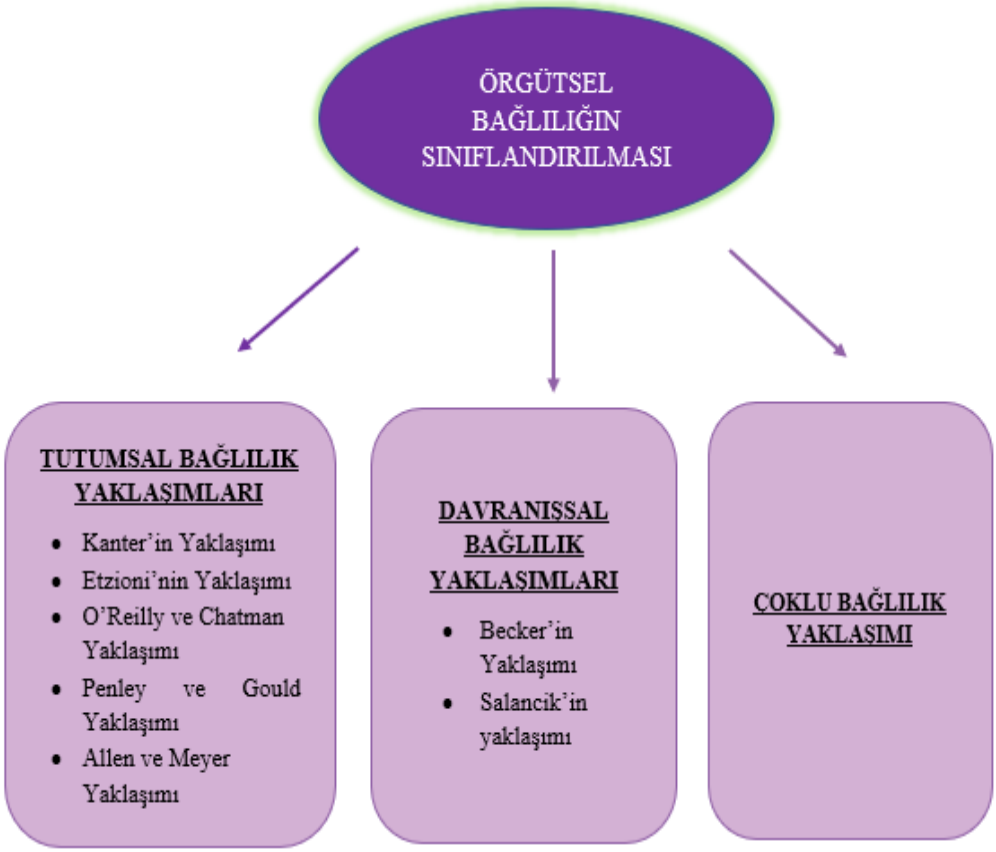
Normatif bağlılığın altında yatan motivasyonel temel, duygusal bağlılığın altında yatan özdeşleşme güdüsünden daha az güçlü olsa da, davranış üzerindeki etkisi yine de olumlu olmaktadır (Vandenberghe vd., 2007).

Messner (2013) normatif bağlılığı, bireylerin bir duygu tarafından yönlendirilen iş davranışı olarak tanımlamıştır. Normatif bağlı çalışan, örgütün yıllar içinde ne kadar statü veya memnuniyet sağladığına bakılmaksızın, kendisi tarafından ahlaki olarak doğru olarak algılandığı için bir örgütte kalır.

2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Temel Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığı tanımlamak için fikir birliğinin olmaması gibi, sınıflandırılmasında da fikir birliği bulunmamaktadır. Araştıranlar, farklı kıstasları temel alarak faklı yaklaşımlar önermişlerdir. Örgütsel bağlılık, davranışsal ve tutumsal olarak iki kategoride incelenmiş. Bunun nedeni ise sosyal psikologların ve örgütsel davranışı inceleyen araştırmacıların kendi bakış açısından yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışı araştıranlar tutumsal bağlılığa yoğunlaşmışken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığa yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılık literatürde üç ana başlık ile incelenmektedir (Gül, 2002, s. 40): davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı.



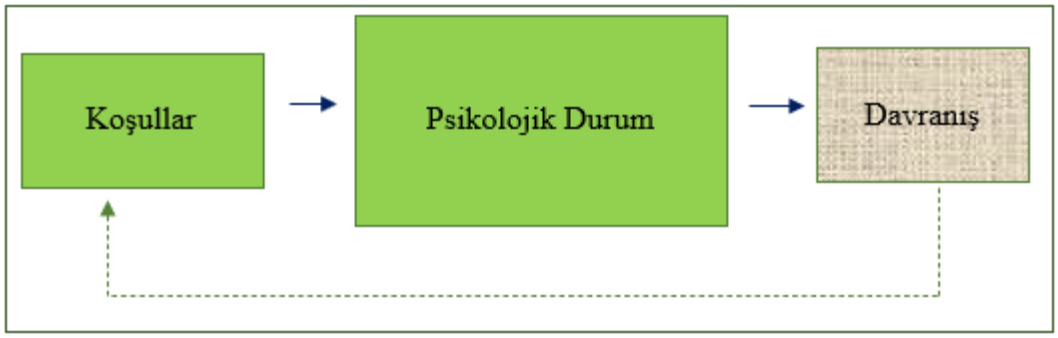
Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları
Kaynak: (Gül, 2002, s. 40)

2.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları

Kelime olarak ″tutum″, bireyi davranışa sevk eden eğilim anlamına gelmektedir. Tutum; nesnelere, insanlara, faaliyetlere veya olaylara yönelik insanların devamlı olan meyillerini göstermektedir (Ceylan, 1998).

Bireyin örgüt ile arasındaki ilişki sonucu gelişen tutumu, bireyin belirli davranışlar sergilemeye meyilli olmasına neden olacaktır. Davranışlardan bazıları, devamsız olup olmama, kalma veya örgütten ayrılma, örgütün faydasına olacak davranışlarda bulunmak için çaba sarf etme ve etmeme gibi. Bağlılığın bu tarzda davranışları sonucunda bağlılığın değişimini ya da kalıcılığını sağlayan koşulları etkileyebilmektedir (Porter vd., 1974).

Tutumsal bağlılık, insanların örgütle aralarındaki bağ ile ilgili düşünmeye başladıkları sürece odaklanır. Birçok yönden, kişilerin kendi değerlerinin, hedeflerinin örgütünkilerle hangi ölçüde dengeli olduğunu düşündükleri bir zihniyet olarak düşünülebilir (Meyer ve Allen, 1991).



Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif
Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991, s. 63)

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütle bir bütün olma ve örgüte katılmanın yüksek seviyede olmanın gücü şeklinde söylenmektedir (Porter vd., 1974). Bu söylemin unsurları şunlardır:

1. Kurumun değerlerine, amaçlarına karşı hissedilen kuvvetli inanç.
2. Kurumun faydasına olacak işler için içtenlikle çaba gösterme.
3. Kurumda kalmaya devam etme isteği.

Tutumsal bağlılık üzerine geliştirilmiş farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Aşağıda tutumsal bağlılık yaklaşımının savunucularından O‟Reilly, Kanter, Chatman, Penley ve Gould, Etzioni ile Meyer ve Allen'in çalışmalarına kısaca değinilmiştir.

2.3.1.1. O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık yaklaşımı

Bir kişinin bir organizasyona psikolojik bağlılığının temeli, üç bağımsız temele dayandırılabilir: (a) belirli, dışsal ödüller için uyum veya araçsal katılım; (b) bir ilişki arzusuna dayalı kimlik veya katılım ve (c) bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılım. Bu farklılıklar, bağlılığın ayrı boyutlarını temsil edebilir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

- Uyumluluk veya değişim: Uyumlu olmanın yalnızca belirli ödüller kazanmak için benimsendiği zaman ortaya çıkar. Böyle bir durumda kamu ve özel sektördeki örgütlerin göstereceği tepkiler de aynı olmayacaktır.
- Özdeşleşme: Kişi eğer bir ilişki kurmak istiyorsa, karşıdaki gücü kabul etmelidir. Bireysel olarak hareket etmek yerine bir grubun üstünlüğünü kabul edip, o topluluğa üye olduğu için mutluluk duymak, sadece kendi başarısından değil de grubun başarısından da gurur duyup, kendi başarısı olarak kabul etmektir.
- İçselleştirme: Kişinin sergilediği davranışların aynı zamanda kendi değerleriyle uyumlu olması sebebiyle etki kabullendiğinde gerçekleşir; yani, bireyin ve grubun veya organizasyonun değerleri aynıdır.

2.3.1.2. Kanter'in bağlılık yaklaşımı

Bireylerin sosyal siteme dahil olmak için sadakatlerini vermeye gönüllü olmaları örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Her örgütün belirli istek ve beklentisi vardır. Çalışanlar bağlı oldukları kurumların istek ve beklentilerine, kurumlarına karşı olumlu düşünceler geliştirerek ve bağlılıklarını arttırarak cevap verebilirler (Kanter, 1968).

Kanter, kurumun çalışanlarından beklediği olumlu davranışların, ahlaka da uygun olduğunu düşünmektedir. Bir başka ifade ile çalışan, örgütün değerleri ve normlarını kendine rehber edinmiştir. Bu nedenle örgütün kurallarına itaat etmenin gerekli olduğuna inanmaktadır (Çetin ve Kayır, 2010).

Kanter örgütler tarafından dayatılan davranışsal taleplerin üç farklı bağlılık türüne sebep olduğunu ileri sürmüştür (1968):

- Devam bağlılığı: Bireyin örgüte azalığını sürdürmesi, örgütün ömrünün devamlı olması için kendini adamasıdır. Eğer kişi örgütü terk etmenin örgütte kalmaktan çok daha maliyetli olarak görürse bağlılık göstermektedir; bu durumun tersi durumunda, örgütü terk etmeyi seçmektedir.
- Kenetlenme bağlılığı: Bireyin belirli bir kümeye ve kümedeki kişilere bağlılığıdır. Kanter'e (1968) göre gruptaki tüm üyeler ile tek tek ilgilenmek, yeni gelenleri dışlamamak, onlarla ilişki içinde olmak ve o kümeye ait hissetmek kişiye duygusal tatmin verir; bu da kişiyi kurumuna bağlar. Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak maksadıyla bazı metotlar uygularlar. İşe yeni başlayanların duyurulması, oryantasyon programları, rozet, üniforma kullanımı gibi sembolik göstergeler, kutlamalar bu metotlara örnek olarak gösterilebilir (Gül, 2002).
- Kontrol bağlılığı: Yöneticinin kurallarını, çalışanların da aynen uygulamasıdır. Başka bir ifade ile bireyler örgütün prensiplerini özümseyerek bağlılık geliştirirler. Bunun nedeni ise, örgüt üyeleri ile örgütün değerleri konusunda aynı noktada buluşmalarıdır (Usta ve Küçükaltan, 2012). Eğer örgüt üyesi, örgütün hedeflerinin örgütü olumlu davranışlara sevk edeceğine inanıyorsa ve bu hedefleri bir yol gösterici olarak görüyorsa bu durumda kontrol bağlılığı meydana gelmiştir. (Kanter, 1968).

2.3.1.3. Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşımda, kurumun amaçlarına odak noktasını oluşturmaktadır. Ona göre bu amaçlar neticesinde çeşitli bileşimler meydana gelmektedir. Kurumun amaçları, kurumun tüm faaliyetlerine şekil verir ve atılacak adımları belirler. Daha da ötesi, örgütün amaçları o örgütün var olma sebebidir (Etzioni, 1960).

Etzioni, bağlılık biçimleri için, örgütlerin zaman zaman talimatlara uyulmasını sağlamak için uygulayacağı temel kontrol mekanizmaları önermiştir. Bu kontrol mekanizmaları aşağıda açıklanmıştır (Sayan, 2020):

- Zorlayıcı Güç: Uyum sağlamak için potansiyel fiziksel güç kullanımını içeren güçtür. (Örneğin, bir efendi/köle ilişkisi).
- Ücretli (veya Faydacı) Güç: Bir ödeme sistemi ve para cezaları gibi ödüllere ve yaptırımlara dayanmaktadır.
- Normatif Güç: Alt katılımcıları kontrol etme aracı olarak örgütsel temsilciler tarafından sembolik veya içsel ödüllerin ve yoksunlukların tahsis edilmesi, topluma katkıda bulunma, ilgi çekişi işler ödül olarak kullanılır. Bu tür oluşumlara örnek olarak ibadet yerleri, hastaneler, siyasi organizasyonlar ve üniversiteler verilebilir.

Çalışanın örgüte karşı gösterdiği tavrı ifade eden bu üç bağlılık türünden en çok tercih edilen ahlaki bağlılıktır. Ahlaki bağlılıkta çalışan örgütü içselleştirdiğinden, örgütüne yönelik pozitiftir. Hesapçı bağlılıkta, kuruma karşı verilen emeğin karşılığında ne alınacağı söz konusu olduğundan hem olumlu hem olumsuz yönelim söz konusu olabilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan örgütten memnun olmasa da çalışmak zorunda hissettiği için örgüte karşı olumsuz yönelim içerisindedir (Zangaro, 2001).

Etzioni (1975)'ye göre çalışanın örgüte üye olmaya devam etmesi, örgütün belirli davranışlarda bulunmasına bağlıdır. Kurum eğer çalışanından belli davranışları sergilemesini bekliyorsa, aynı zamanda karşılık olarak kendisi de belirli davranışlarda bulunmak zorundadır. Bu durumda ahlaki ve hesapçı bağlılık ortaya çıkmaktadır.

- Ahlaki bağlılık: Çalışan kişi kendi değerleri ile kurumunun değerlerini aynı doğrultuda görmektedir. Bu tür bağlılıkta ceza ve ödüller önemli değildir. Kişinin motivasyon kaynağı kendisidir (Sarıyıldız, 2020)
- Çıkarcı bağlılık: bu bağlılıkta karşılıklı alışveriş durumu vardır. Kişinin elde ettiği faydaların karşılığı olarak kurumuna bağlılık gösterir. Örgüt üyesi örgüte katkı sağlamak için teşvik almayı bekler. Etzioni bu örgütsel bağlılık biçimini bir değiş tokuşa dayanan uyum sistemlerinin tipik özelliği olarak yorumlar (Penley & Gould, 1988). Kavramsal olarak Wiener (1982) tarafından tanımlanan duruma benzerdir; burada davranışsal niyetlerden (ve nihayetinde davranıştan) duygusal bir örgütsel bağlılıktan ziyade araçsal motivasyon sorumludur. Bu nedenle, hesaplayıcı bağlılık, Porter ve meslektaşlarının

bağlılık çalışmalarında örtük olarak bulunan örgütlere duygusal örgütsel bağlılıktan önemli ölçüde farklı olarak algılanabilir (Porter vd., 1974).

- Yabancılaşma bağlılığı: Bireyin üyesi olduğu örgütüne karşı etkin bir bağlılık beslemesidir. Etzioni'ye göre bu bağlılığın etkinliği örgütün otoritesi ile bağlantılıdır. Ona göre bu bağlılıkta iş yerinden ziyade çalışılan ortam daha çok hapishaneye benzemektedir. Böyle bir örgütte kurallar vardır ve yapılacaklar kesin olarak bellidir (Etzioni, 1960).

2.3.1.4. Allen – Meyer'in bağlılık yaklaşımı

Ülkemizde örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmacılar genel olarak Allen-Meyer'in sınıflandırmasını esas almaktadırlar (Sezgin, 2010; Sığrı, 2007; Yağcı, 2007; Yücel ve Koçak, 2014).

Tablo 2.2. Allen-Meyer'in Yaklaşımına Göre Bağlılık Boyutları
Kaynak: (Meyer ve Allen, 1991)

Bağlılık Boyutu	Bağlılığın Gerekçesi	Tanım
Duygusal bağlılık	Kişinin istekli olması	Kişinin örgüt ile özdeşleşmesi, duygu yoğunluğu ve katılımda bulunması.
Devam Bağlılığı	Kişinin buna zorunlu olması	Kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri göz önünde bulundurması.
Normatif Bağlılık	Kişinin bunu ahlâki bulması	Kişinin örgütte kalmasının doğru olduğunun inancında olması.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ve ölçülmesindeki çeşitlilik, araştırmaların yorumlanmasını zorlaştırmıştır. (1991) yılında Meyer- Allen tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrımın ötesine geçerek, bir arzu olarak duygusal bağlılık, bir

ihtiyaç olarak devam bağlılığı ve bir kuruluşta istihdamı sürdürmek için bir yükümlülük olarak normatif bağlılık olmak üzere üç temel ayrıma gitmişlerdir.

- ϕ Duygusal Bağlılık: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve organizasyona katılımını ifade eder.
- ϕ Devam Bağlılığı: Maliyet ilişkisinin muhasebeleştirilmesini yansıtmaktadır. Kuruluştan ayrılmayla bağlantılı olarak, algılanan maliyetleri artıran her şey öncül olarak kabul edilebilir. En sık incelenen öncüller yan bahisler veya yatırımlar ve alternatiflerin mevcudiyeti olmuştur (Meyer ve Allen, 1991).
- ϕ Normatif Bağlılık: Normatif Bağlılıkta üyeler, sağlanan avantajlar için kuruluşa minnettardır ve kuruluşta kalmayı etik olarak görür ve kendilerine sağlananlara cevap vermeye çalışırlar. Taahhüt, herhangi bir şekilde üyeleri örgüt içinde tutmaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Meyer ve Allen'ın yaklaşımına göre duygusal bağlılık; kişinin kurumu ile duygusal açıdan bağlandığını, örgütle bütünlemesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı, kişinin kurumunu terk etmesi halinde ne tür maliyetlere katlanacağını bilmesidir. Normatif bağlılık ise, kişinin ahlaki değerleri doğrultusunda kurumunda kalmasının sorumluluğudur (Ceylan ve Çakar, 2005).

2.3.1.5. Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımı

Yabancılaşmaya bağlı çalışanın eylemsizliği, ciddi mali kayıp korkusundan kaynaklanıyor olabilir. O halde, tipik iş organizasyonunda, yabancılaştırıcı bağlılık, bir çalışanın artık yatırımlarla orantılı ödüllerin olduğunu algılamadığı zaman ortaya çıkan bir tür örgütsel bağlılığı temsil etmek üzere tasarlanabilir; yine de çevresel baskı nedeniyle kalır. Yabancılaştırıcı katılım, kurumuna karşı büyük ölçüde negatif yönelmeyi kapsamaktadır. Kişi psikolojik olarak kurumuna karşı bağlılık hissetmemesine rağmen örgütten ayrılmamam yönünde zorunluluk hissetmesidir. Kişi kendini sınırlandırılmış ve özgür olmaktan yoksun hissetmektedir ve örgütü cezalandırıcı olarak görmektedir (Newton ve Shore, 1992).

Yabancılaşma bağlılığı, alternatiflerin yokluğundan da kaynaklanır. Yabancılaşmaya kendini adamış çalışan yine kontrol eksikliği algılar. Tahminen, hesaplı olarak bağlı bir çalışan, örgütsel ödüller artık çaba ile orantılı olmadığında bir organizasyondan çıkacaktır. Bununla birlikte, yabancılaşmaya bağlı çalışan, çaba için ödüllerde

algılanan bir açıklığa rağmen kalır. Bu eylemsizlik, Gould'un (1979) yabancılaştırıcı bağlılık gibi duygusal örgütsel bağlanma biçimlerinin rolüne atfettiği "yapışkanlık"tır.

2.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

2.3.2.1. Becker'ın bağlılık yaklaşımı

Temel olarak Becker'in (1960) yan bahis teorisine dayanan bu yaklaşım, bağlılığı, emeklilik ve kıdem gibi organizasyonda birikmiş çıkarların bir fonksiyonu olan daha az etkili ve daha hesaplayıcı bir kavram olarak sunmuştur (Wasti, 2002).

Becker'a göre (1960) toplumların belirli kültürel beklentileri vardır. Bu beklentileri yerine getirmeyen kişiler çeşitli cezalar ile karşılaşır. Bu cezaların varlığı bireyleri bazı davranışlarda bulunmasını engelleyerek yan bahisler meydana getirir. Kültürel beklentiler çalışma yaşamında da söz konusudur. Örnek olarak, işini kısa sürede çok sık değiştirenlerin kararsız ve güvenilmez kişiler olarak görülmesi gösterilebilir. Yan bahisler yalnızca kültürel beklentiler sonucunda oluşmaz, aynı zamanda bazı sosyal süreçlerin sonucunda da yan bahisler yapılır. Spesifik olarak, bireyler, başkalarının beklentilerine veya sosyal bir imaja göre yaşama endişeleri gibi, kendini sunma endişeleri dışında tutarlı faaliyetlerde bulunabilirler.

Becker bağlılığın ana unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

- Birincisi, birey belirli bir eylem hattına ilişkin kararının, kendisiyle mutlaka ilgili olmayan diğer çıkarlar ve faaliyetler için sonuçları olacağı bir konumdadır.
- İkincisi, geçmişteki yaptığı davranışların sonucunda kişi mevcut konuma gelmiştir.
- Üçüncü, taahhüt eden kişi yan bahsi yaptığının farkında olmalı ve bu durumda kararının bunun ötesinde sonuçları olacağını kabul etmelidir.

Becker, (1960) çalışanların örgütüne bağlılık göstermesinde dört temel yan bahis olduğunu ileri sürmektedir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir:

Genelleştirilmiş kültürel beklentiler: Bir kişi bazen kültürel beklentilerin varlığı nedeniyle, onları ihlal edenler için cezalar sağladığından, mevcut etkinliğini sınırlayan yan bahisler yapar. Örnek olarak, bir işe girdikten iki ay sonra bir erkeğe çok daha

üstün gördüğü bir iş teklif edilir, ancak bir yandan güvenilir itibarını bir yıl boyunca bir daha hareket etmemekle bahse girdiğini öğrenir ve üzülerek işi geri çevirir. Yeni işiyle ilgili kararı, iki ay önce taşınmış olması ve yeni işi ne kadar çekici olursa olsun, kararsız ve istikrarsız olmanın itibarı biçimindeki cezasının, kabul etmesi halinde ağır olacağını bilmesiyle sınırlıdır.

Şahsi olmayan bürokratik tertip: Emeklilik haklarının elde edilmesine ilişkin belirli kuralları vardır. Bu kurallar nedeniyle işini bırakan bir kişi alacağı emeklilik fonundaki paranın önemli bir kısmında mahrum kalacaktır. Bunu bilen çalışan işten ayrılması durumunda emeklilik fonu konusunda karşılaşacağı kaybı düşünmesi o kişide yan mali yan bahsi oluşturur.

Sosyal konumlara bireysel uyum: Belirli bir sosyal çevre içinde kişi kendisini nasıl tanıtmışsa, o şekilde davranmaya devam etmek için gayret edecektir. Örneğin kişi kendisini dürüst olarak çevresine tanıtmışsa, yalan söylememek için dürüst davranışlara karşı bağlılık geliştirecektir.

Yüz yüze iletişim: İnsanların, herhangi bir etkileşim dizisinde arkadaşlarına, yaşayıp yaşayamayabilecekleri bir imaj sunduklarına dikkat çeker. Bir zamanlar belirli bir kişi olduklarını iddia ettikten sonra, başka şekilde artık farklı davranamazlar.

2.3.2.2. Staw ve Salancik'in bağlılık yaklaşımı

Salancik'e (1977) göre örgütsel bağlılık, belli bir örgüte üye olan çalışanın, çalışma hayatı boyunca edindiği tecrübelerden kendine özgü belirli davranış biçimlerini edinip, onlara bağlanması ve bunun sonucunda da bu davranışlara uygun tutum içine girmesidir (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Tutum ve davranış arasında ne kadar fazla uyum varsa bağlılık o kadar yüksek olacaktır, uyum ne kadar az ise kişide strese neden olacaktır. Bağlılığın söz konusu olması için üç temel kriteri var, bunlardan biri çalışanın davranışını kendi iradesi ile gerçekleştirmesi, bir diğeri ise bu davranışın süreklilik arz etmesi ve sonuncu ise davranışın herkes tarafından açıkça görülmesidir. Herkes tarafından görülen ve takdir edilen davranışlarda bulunan kişilerin bağlılığı artacaktır. Buna göre bu üç kriter doğrultusunda hareket eden çalışanın örgütsel bağlılığı oluşmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

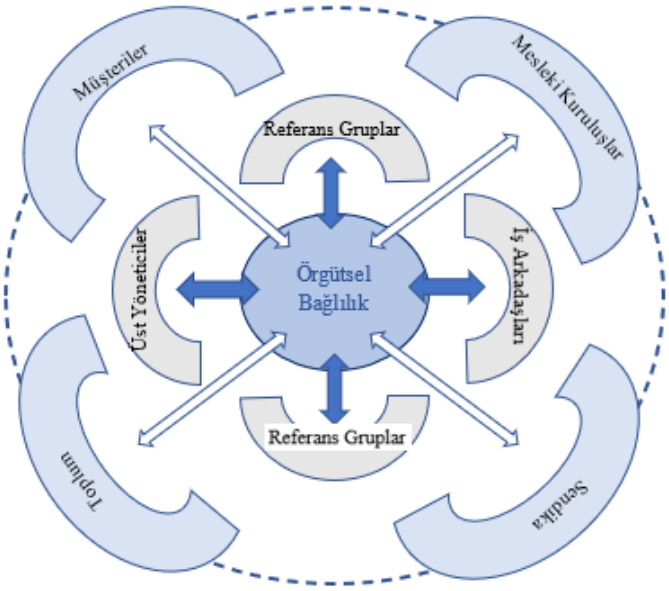
Davranışın net ve kesin oluşu, ona olan bağlılığı o derece arttıracaktır. Örnek olarak, kişinin işe kesin hükümlere bağlı olan, süresi ve şartları net olarak belirtilmiş olan bir sözleşmeye bağlı olarak başlaması durumunda, eğer kişi bunların kabul ederek işe başladıysa kendi tercihi olduğu için seçimine sadık kalarak işe bağlılığı artacaktır (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Kişinin çalıştığı kurumda göstermiş olduğu davranışları ile sergilediği tutum arasında farklılık olduğu durumda, kişinin bu iki davranışı arasında uyumun olmadığı ortaya çıkacaktır. Örnek vermek gerekirse, kişi eğer sayısal yeteneklere sahip değildir ancak görev yeri olarak muhasebe departmanında çalıştırılmaktadır. Bu durumda kişinin davranış ve tutum arasında uyumsuzluk oluşacaktır. Ancak kişi bu görevini istemese de bırakma şansı yoktur çünkü başka bir iş bulamayacağını düşünmektedir. Böyle bir zorunluluk durumunda sayısal verilerle arasını iyi tutmak için gayret edecek ve bunun sonucunda davranışları ile tutumu arasında uyum yakalamaya çabalayacaktır (Bakan, 2011).

2.3.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, çoğunlukla örgütün bütününü ele almakta ve bağlılık söz konusu olması durumunda tüm örgütü kapsadığı varsayılmaktadır. Oysa Çoklu Bağlılık bakış açısına göre bağlılık, örgütün içerisinde olan farklı ögelere farklı seviyelerde oluşabilmektedir. Randall (1987) örgütsel bağlılığın, özel politika, değerler ya da hedeflerden farklı olduğunu ileri sürmüştür. İlerleyen zamanlarda, belirli ögelere olan bağlılığın örgütün tümüne olan bağlılıktan ve ayrıca belirli bir ögeye olan bağlılığın diğerlerinden bağımsız olduğu yapılan deneyler ile ortaya konuşmuştur.

Örgüt çalışanları üye oldukları kurumun hedeflerine bağlılıkları ile zaman zaman kendi mesleklerine duydukları bağlılık nedeniyle çatışma yaşarlar. Ayrıca işverenin verdiği roller eğer çalışanın kişisel çıkarları ile örtüşmeyebilir. Çalışan kişinin birden çok rolü olabilir, böyle bir durumda roller arasında da çatışma söz konusu olabilmektedir. Çalışan hem örgütüne hem de bağlantılı olduğu sendika gibi oluşumlara aynı zamanda bağlılık geliştirebilir (Reichers, 1985).



Şekil 2.5. Çoklu Bağlılık Modeli

Kaynak: (Reichers, 1985, s. 472)

Çoklu bağlılık yaklaşımı kendi içerisinde geniş bir içeriğe sahip olan ve örgütsel bağlılığın yalnızca kuruma olan bağlılık değil de örgütün çevresinde olan başka birçok etmenden de oluştuğunu ileri sürmektedir (Ünlü, 2019).

Bir örgüte üye olan kişiler çalışma arkadaşlarına, amir ve üstlerine, mesleklerine bağlı olabilirler ancak bu bağlılık hepsine farklı düzeylerde olabilir. Kurumlar tek bir grubun değil de birçok grubun amaçlarına ulaşması için varlık gösterirler (Gül, 2002).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir organizasyon için düşük bağlılığa sahip çalışanlara sahip olmak, eğitim ve işe alım sürecinde daha yüksek masraflara yol açmaktadır (Loi vd., 2006). Aslında, en iyi çalışanları kurumda tutmak da zor olabilir. Bu nedenle, hangi faktörlerin çalışanlara yardımcı olduğunu ve örgütün çalışanlar arasında bağlılığı artırdığını araştırmak önemlidir çünkü bağlı çalışanların örgütten ayrılma niyeti daha azdır (Wong ve Li, 1995).

Kamu veya özel sektördeki bir kuruluşun, değerli çalışanları kendilerinde kalmaya devam etmesi için, bu tür bir kuruluşun, çalışanların kendi kuruluşlarına bağlılığını oluşturmak da dahil olmak üzere belirli teşvikler sağlaması gerekir. Çalışanlara çalışmak için doğru teşvikler ve motivasyonlar verildiği takdirde, performanslarının

oldukça verimli ve etkili olacağı tartışılmaktadır. Dahası, bu tür dürtüler, kuruluşun sadakati ve bağlılığı konusunda da bir gelişmeye yol açacaktır (Sangperm, 2018).

Birçok çalışma, örgütsel bağlılığın, örgütün başarısına veya başarısızlığına karar veren önemli bir faktör olduğunu doğrulamıştır. Ancak, çalışanların kuruluşa nasıl bağlanacağı birçok kurum ve kuruluş için zorlu bir iştir.

(Salancik, 1977), örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri dört ana gruba ayırmıştır, bunlar davranışların geriye döndürülemezliği, görünürlük, davranışlarımıza bağlayan irade ve açıklık olarak belirlemiştir.

Örgütsel bağlılığı belirleyen etmenler Northcraft ve Neale (1990) tarafından üç gruba ayırmış ve örgüt dışı faktörler, kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere sıralanmıştır.

Araştırmacıların sınıflandırma yaparken çeşitli gruplandırmalar yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler, daha önce yapılmış olan çeşitli araştırmalardan esinlenerek oluşturulmuş olup, aşağıda tablo şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler
Kaynak: (Babadağ, 2015; Çöl ve Gül, 2005; Ly vd., 2021)

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
1. Demografik Faktörler 2. İş Beklentileri 3. Psikolojik Sözleşme	1. Yönetim Tarzı 2. Örgüt Kültürü 3. Yükselme İmkânları 4. Ücret ve Ödül Sistemi 5. Örgütün Yapısı 6. Ekip Çalışması 7. Rol ile ilgili Faktörler	1. Profesyonellik 2. Alternatif İş İmkânı 3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

2.4.1. Kişisel faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Babadağ, 2015; Cengiz, 2001; Küçüközkan, 2015; Lorber ve Skela-Savic, 2014; Nguyen vd., 2020). Birçok araştırma sonucuna göre kişisel faktörler, örgütsel

bağlılığı etkilemektedir ve aralarında anlamlı ilişkiler mevcut. Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlerden olan cinsiyet, yaş gibi demografik faktörler ile psikolojik sözleşme ve iş beklentileri faktörlerine değinilecektir.

2.4.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmaların sonucunda örgütsel bağlılık kavramının erkek veya kadınlarda daha yüksek olduğu şeklinde fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırma sonuçlarına göre ise cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılıkları düşük çıkan kadınların, kendi özelinde ailevi ve geleneksel rolleri nedeni ile örgüte bağlılıkları erkeklere göre düşük olduğu ileri sürülmektedir. Tam aksine ise örgütüne bağlılığı erkeklere göre daha yüksek çıkan kadınların, karşılarına çıkan sorunlara karşı daha dirençli olduğu ve daha fazla istikrarlı oldukları ifade edilmektedir (Sayan, 2020).

Erkeklere kıyasla kadınların bir örgüte girmeleri için çok daha fazla aşamadan geçmeleri ve birçok fedakarlıkta bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca başka örgütlerde iş bulma ihtimalleri de azalmaktadır. Durum bu şekilde iken kadınlar örgütte kalmaya daha eğimlilerdir (Cohen ve Lowenberg, 1990).

Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için öncelikle bireylerin bir örgütte çalışıyor olması gerekmektedir. Özellikle kadınların istihdamı konusunda yetersiz olduğu görülmektedir. Ülkemizde kadınların istihdamını arttırmak için çeşitli politikalar uygulanıyor olsa da toplumun kadına yüklediği çocuk bakımı yükümlülüğünü kanun koyucular tarafından da kadına yüklendiği görülmektedir (Oktay ve Altuok, 2020).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etmen de çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları ve çocukların sayısıdır. Küçük çocuğu olan kadın, ilgisini çocuğuna vereceği için örgütü arka planda tutacaktır. Ancak çocuğu büyümüş kadının örgütüne bağlılığı daha yüksek olacaktır. Ayrıca çocuk sayısı fazla olan erkek çalışan, üzerine düşen yüksek sorumluluk nedeniyle maddi kayıp endişesine düşeceği için gönüllü veya gönülsüz örgüte bağlı kalmaya devam edecektir.

2.4.1.2. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, bunların arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre yaş ilerledikçe, kişinin

örgütüne bağlılığı artmaktadır. İşten ayrılmaları durumunda yaşlarından dolayı iş bulmanın zor olacağını ve işi terk etmeleri halinde kaybedecekleri mali haklarını göz önünde bulunduran kişiler örgütlerine karşı daha fazla bağlılık geliştirler (Gündoğan, 2009).

Yaş, örgütsel bağlılığın pozitif bir yordayıcısı olarak kabul edilmiştir, çünkü çalışanların yaşı arttıkça istihdam seçenekleri genellikle azalır ve işlerini daha çekici hale getirir (Viet, 2015).

Hangi yaş döneminde olduğu kişinin örgütüne olan bağlılığına etki eder. Bazı araştırmacılar bu kavramı kuşak farkı ile açıklamaya çalışır. İster kuşak farkı densin isterse yaş farkı, yaş aralığının kişilerin tutumlarını da etkilediği bir gerçek olduğuna göre çalışma hayatına etkisi de farklı olacaktır (Köse vd., 2014).

2.4.1.3. Çalışma süresi

Kişinin örgütten çalıştığı toplam süre ve örgüte içtenlikle bağlanma düzeyi, örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili iken; çalışanın aynı mevkide çalıştığı yıl ile değişme eğilimi arasında negatif bir bağ bulunmuştur (Glisson ve Durick, 1988).

Deneyim sahibi çalışanlar elde ettikleri bilgi ve birikimini mevcut şirkette edindiler ise şirketlerine bağlılıkları artacaktır. Tecrübeli ve kıdemli iş görenlerin örgütsel bağlılığı, genç iş görenlere göre daha fazladır (Uygur, 2009).

İş görenler örgütte çalıştıkları süre boyunca belli yatırımlar yaparlar. Bu yatırımlar işe alınmayla başlar. Bu yatırımları temsil eden sembol olarak da çalışma sürelerini görürler. Babadağ (2015) yaptığı araştırmanın sonucuna göre çalışma süresinin az da olsa bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

2.4.1.4. Medeni durum

Bekar bireylerin evli kişilere nazaran üstlendikleri sorumluluklar çok daha az olduğu için, örgütten ayrılma ve yeni iş bulmak için daha cesaretlidirler. Evli bireylerin ise sadece kendileri değil düşünmesi gereken aileleri de olduğu için işten ayrılma olasılıkları bekar kişilere göre daha düşüktür. Evli bireylerin örgütlerine karşı bağlılıkları daha yüksektir denebilir.

Cengiz (2001) yaptığı araştırma sonucunda, evli erkeklerin evli kadınlara göre daha yüksek bağlılık düzeyi sahip olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedeni olarak ise evlilik

sonucu erkeğin yaşamı düzene girerken, kadının sorumluluklarının çok daha fazla artması olarak gösterilmektedir. Bu durumda kadınların örgütlerine bağlılıkları azalmaktadır.

2.4.1.5. Eğitim düzeyi

Eğitim ile bağlılık arasında negatif bir ilişki gözlenmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin örgütten beklentileri de yüksek olmakta ve bu beklentilere örgütlerin cevap verememesi bu iki kavram arasındaki ters ilişkiyi açıklamaktadır (Mowday vd., 1979).

Bireylerin eğitim düzeyi ve karşılığında çalıştıkları kurumdan belirli isteklerin varlığı söz konusudur. Uzun bir süre çalışma hayatına dahil olmayıp bu süre zarfında eğitimini yükseltmeye çalışırken kazanacağı paradan ödün veren kişiler, eğitimlerini tamamladıktan sonra aldıkları eğitime paralel olarak yüksek gelirli ve prestijli işlerde çalışmak isterler. Bu durumda yüksek eğitimli bireylerin örgütten beklentilerinin de yüksek olması, eğitim ile bağlılık arasında ilişkinin olumsuz olmasına neden olmaktadır (İlhan, 2019).

Eğitim düzeyi yükseldikçe bireyin iş bulması kolaylaşmakta ve alternatifleri çoğalmaktadır. Hal böyle iken örgütten beklentilerinin karşılanmaması durumunda, örgütü terk etme eğilimi artmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Kamu kurumlarına yönelik yapılmış olan bir araştırma sonucuna göre, yönetici pozisyonunda çalışmayan kamu çalışanların eğitim düzeyi ile bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça yönetici olma ihtimalinin artması gibi durum söz konusu değildir. Dolayısıyla yüksek eğitim düzeyi olmasına rağmen alt kademede çalıştığı için bu kişilerin bağlılıkları da az olmaktadır.

Özel sektöre göre kamuda çalışanların beklentilerine cevap verilmesi daha zordur. Kamuda çalışan yönetici olmayan kişilerin yaptıkları çalışma gayreti ile elde ettikleri karşılığı yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyleri ile bağlılıkları arasındaki ilişkinin olumsuz çıkması normal görülmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990).

2.4.1.6. İş beklentileri

Yeni bir kurumda işe başlayan kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacakları bu işyerinden belirli beklentileri olur. Mevcut yeteneklerini sergileyebilecekleri bu yeni örgütten de ihtiyaçlarının giderilmesini isterler (Mowday vd., 1982).

Bir kuruluş, bireye yeteneklerini sergilemesi ve ihtiyaçlarını karşılaması için bir araç sağladığında, kişi kuruluşa bağlılıkla karşılık verir (Cohen, 1992).

Z kuşağı olarak tanımlanan yeni nesil kuşağın kariyer anlayışında bir sınırlama olmadığı için örgütsel bağlılığı da zayıf kalmaktadır. Teknolojik bilgisi yüksek ve yaratıcı özelliği ile ön planda olan bu kuşağın kariyerini geliştirmek, değer görmek gibi beklentilerinin karşılanması halinde işletme açısından fark yaratacaktır (Taş vd., 2017).

Bir örgütte çalışmaya başlamadan önce kişilerin belli beklentileri olur. Kişi yeterli düzeyde bilgilendirilmediyse, çalışmaya başladıktan sonra bu beklentilerin karşılanmadığını görmesi halinde hayal kırıklığına uğrayacak ve belki de örgütten ayrılmaya karar verecektir. Bu durumda kurumlar çalışan devrinin getirdiği ekstra maliyete katlanmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle işe alım yapılmadan önce görev ve iş tanımlarının net olarak yapılması ve adaylara bildirilmesi, olası aksaklıkların yaşanmasını engelleyecektir.

2.4.1.7. Psikolojik sözleşme

Psikolojik kontrat, çalışan ile kurumu arasında olan, birbirinden neler beklendiğini içeren yazılı olmayan isteklerdir (Northcraft ve Stroh, 1990).

Psikolojik sözleşme, algılanan işveren yükümlülükleri ile yükümlülüklerin yerine getirilmesi arasında ayrım yaparak çalışan karşılıklılığının temelini genişletir. Çalışanlar, işverenlerine karşı yükümlülüklerini ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmesini ayarlayarak algılanan işveren yükümlülüklerine ve yükümlülüklerin yerine getirilmesine karşılık verir (Shapiro ve Kessler, 2002).

Kişi bir kurumda işe başladığı andan itibaren psikolojik sözleşme oluşmaya başlar. Hem çalışanın hem de örgütün birbirinden beklentilerinin olması, her iki tarafa sorumluluk yükler. Verilen bilgiler ne kadar doğru ise çalışan kişiler vaatleri doğru algılar ve psikolojik sözleşme doğru oluşur. Örgütteki tüm çalışanlar aynı duygu ve

düşüncede olmadıkları için, bir kısım psikolojik sözleşmenin varlığına inanırken diğer kısım inanmayabilir (Atay, 2006).

Psikolojik sözleşme, kişi ile örgüt arasında yazılı olmayan, birbirlerine karşı olan sorumluluklara dair öznel inançlarıdır. Burada her iki tarafın duygu ve inançları ön plandadır. Örgütün iş görenlere karşı sergilediği davranışlara göre iş görenlerin kendi sorumluluklarına dair algıları şekillenmektedir. Benzer şekilde iş görenlerin sorumluluklarına dair kafalarında kurduklarına göre de örgüte karşı olan davranışları şekillenmektedir. Birey, örgütten belirli bir kazanç sağlamak için karşılıklı bir alışveriş peşinde değildir. Örgütün ona sunduğu avantajlı imkanlar için örgütüne karşı bağlılık geliştirmektedir (Yürür, 2019).

2.4.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan örgütsel faktörleri sınıflandırırken araştırmacılar faklı farklı gruplandırmalar yapmışlardır. Bu çalışmada bu faktörler yönetim tarzı, örgüt kültürü, yükselme imkanları, ücret ve ödül sistemi, örgütün yapısı, ekip çalışması ve rol ile ilgili faktörler olarak açıklanacaktır.

2.4.2.1. Yönetim tarzı

İşlerin nasıl yapılacağı, karşılaşılan problemleri çözmek için çalışanlarını serbest bırakan yöneticiler, çalışanlarına daha esnek çalışma ortamı ve kendi kararlarını kendilerinin vermeleri için fırsat verirler. Böyle bir durumda, yöneticinin kendisine güven duyduğunu gören çalışanların da bağlılıklarında artma olması muhtemeldir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer husus, yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarına ne kadar hassasiyet gösterdiğidir. İhtiyaçlarının karşılanması konusunda yöneticisinden karşılık gören çalışan, yöneticisine karşı minnettar hissedip örgüte daha fazla bağlanacaktır. Bu durumda gelişen bağlılık duygusal boyutta olacaktır (Gündoğan, 2009).

2.4.2.2. Örgüt kültürü

İdeal bir kültür, bir anlam ve yön yaratır, harekete geçme tutumunu harekete geçirir, yöneticilerin bilincini yükseltir, iletişimi kolaylaştırır, ekiplerin uyumunu geliştirir ve böylece örgütsel bağlılığın oluşmasına katkıda bulunur. Öte yandan, güçlü bir kültürün olmaması, ideal ile mevcut kültürler arasında ve örgütün kültürü ile üyelerinin alt

kültürleri arasında bir uçurumun varlığı, düşük moral, değişime direnç, değişime karşı isteksizlik gibi durumları beraberinde getirmektedir (Bourantas ve Papalexandris, 1992).

Örgütün sahip olduğu değerlerin varlığı ile örgütsel bağlılık olması durumunda, örgütün karşılaşacağı bir tehlike olması durumunda bu değerleri üzerinden bütünlük kurulacaktır. Örgüt kültürün varlığı durumunda güçlü bir örgütsel bağlılık ortaya çıkacaktır (Başyiğit, 2006).

Örgüt kültürünün güçlü olduğu ve bilinçli yönetildiği kurumlarda işe alım aşamasından, oryantasyon, eğitim, motivasyon aşamalarının hepsinde yeni işe başlayan kişinin mevcut örgüt kültürüne uyum sağlaması için çaba sarf edilmektedir. Böyle bir organizasyonda kurumun bir üyesi olarak hisseden çalışan örgütüne duygusal bağlanacaktır. Kendisine duygusal olarak bağlı olan çalışanlara sahip bir örgüt diğerlerine göre rekabet gücü oluşturacaktır (Vural ve Çoşkun, 2007).

2.4.2.3. Yükselme imkânları

Kariyer gelişimi çalışanların kariyer planlamaları için önemlidir. Açık bir kariyer gelişimi ve işverenlerden tam destek almak, çalışanların arzu ettikleri pozisyona ulaşmalarına yardımcı olacaktır. Araştırmalar, kariyer gelişiminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini bulmuştur. Çalışanlar, kariyerlerini organizasyonda planlayabileceklerine inandıklarında, daha yüksek bağlılık oluşturacaklardır (Enache vd., 2013).

2.4.2.4. Ücret ve ödül sistemi

Çalışanlara verilen ücret düzeyi ile örgüte karşı bağlılıkları arasında ilişki söz konusudur. Yüksek ücret alan birey, işine karşı daha fazla sempati duyacak ve böylece örgütüne bağlılık geliştirecektir (Balay, 2000).

Wallace'nin (1995) yaptığı araştırma sonucuna göre, sunduğu ödüller çalışanı tatmin ediyorsa, ayrıca bu ödüllerin dağılımının adaletli yapıldığına inanıyor ise çalışan örgüte bağlılık geliştirecektir. Örgüt tarafından sunulan en önemli ödül olan ücret işin çekiciliğini belirlemektedir. Örgüt üyesine fazla bir ödeme yapılması durumunda, yüksek bağlılıkla sonuçlanması muhtemeldir.

Yalnızca ücret değil, örgütün çalışanına sunacağı mali haklar dışında bazı imkanlar da çalışanın örgütsel bağlılığını yükseltecektir. Örnek vermek gerekirse, kendini geliştirmek için üst öğrenim görmek isteyen çalışanına burs imkânı veren işletmeye, çalışanın bağlılığı artacaktır (Arbak ve Kesken, 2005).

2.4.2.5. Örgütün yapısı

Örgütün ne kadar büyük olduğu, merkezi yapıya sahip olması, kurumsal olup olmaması, çalışma saatleri, yükselme olanakları gibi etmenler örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahiptir. Büyük şirketlerde kariyer ilerlemesi olma durumu küçük işletmelere göre daha fazladır. Bu durumda kariyerini geliştirebileceği işletmede bulunmak isteyecek bireyler, büyük ölçekli şirketlere karşı daha fazla bağlılık geliştirirler (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.4.2.6. Ekip çalışması

Verimliliğin yanı sıra daha yüksek performans, etkili ekibin sonucudur. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre ekip çalışması ile bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Greenberg ve arkadaşları tarafından 2009 yılında yapılan bir araştırma, ekip üyelerinin kendilerini takıma bağlı hissettikleri ve takım hakkında olumlu hissediyorlarsa ve iyi takım çalışması yaşarlarsa organizasyonda daha uzun süre kalmayı tercih ettikleri sonucuna varmıştır. Araştırma ayrıca olumlu takım deneyiminin, üyelerin birbirini desteklediği, birlik içinde ve saygılı olduğu takım sosyal ilişkilerini içerdiğini de göstermiştir (Suryani, 2018).

İş takımlarının bağlılık üzerinde etkisi bazen olumsuz olabilmektedir. Örgütün amaçları ile uygun olan destekçi gruplar olumlu ilişki içinde iken, rekabetçi bir takımda yer alan çalışanların amaçları örgütün amaçlarından farklılaşabilir. Böyle bir durumda farklılaşan amaçlar neticesinde bağlılık ile takıma bağlılık arasında ilişki söz konusu olmayacaktır (Randall ve Cote, 1991).

2.4.2.7. Rol ile ilgili faktörler

Aynı zamanda birden çok görevi olan çalışanın, bir görevi yerine getirirken diğerlerine gereken uyumu sağlayamaması durumunda rol çatışmasından söz edilir. Rol çatışmasına birçok neden olabilir, bunlardan bazıları; farklı yöneticiler ile çalışma ve

hepsinden aynı işle ilgili farklı komutlar almak, çalışanın rolünü yerine getirmesi için yeterince yetenekli olmaması gibi.

Rol çatışması oluşması durumunda çalışan strese girerek kendi kabuğuna çekilecek ve bunun sonucunda iş doyumu seviyesi düşecektir. Rol çatışması yaşayan çalışanın örgütüne bağlılığı da azalacağı düşünülmektedir (İlter, 2019).

Rol belirsizliği bir işi yapmak için yetersiz bilgi veya bilgiden kaynaklanır. Bu belirsizlik, yetersiz eğitim, zayıf iletişim veya bir iş arkadaşı veya yönetici tarafından bilgilerin kasıtlı olarak saklanması veya çarpıtılmasından kaynaklanabilir. Özetle, iş tanımlarının net yapılması ve üst yönetim ile ilişkilerin net olması durumunda problemlerin çözümü kolaylamış olacaktır. İnsanlar organizasyondaki konumlarının tüm ayrıntılarını bildiklerinde, eylemlerinin sorumluluğunu almayı ve başkalarıyla daha olumlu etkileşim kurar. Bu durumun sonucunda bağlılık gelişmesi muhtemeldir (Judeh, 2011).

2.4.3. Çevresel faktörler

Çevresel faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer grubu oluşturmaktadır. Bu başlıkta, profesyonellik ve alternatif iş imkânı bulma faktörlerinden bahsedilecektir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellerin mesleklerini geliştirmek istemeleri durumunda örgüt buna olumlu cevap veriyorsa, bu durumda profesyoneller örgütlerine karşı bağlılık geliştirirler (Gunz ve Gunz, 1994).

Profesyonel kişileri tanımlamak için beş özellik belirten Shafer ve arkadaşları (Shafer vd., 2002), bu özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Profesyonel topluluk üyeliği: Mesleği ile ilgili dergilerine ve diğer profesyonel yayınlara abone olan ve sürekli bu yayınları okuyan kişilerdir.
- Sosyal sorumluluk: Kendi mesleklerinin toplumun refahı için esas olduğunu kabul ederler.
- Öz düzenlemeye olan inanç: Mesleki standartları ihlal edenler, profesyonel meslektaşları tarafından yargılanmalıdır.
- Mesleğe bağlılık: İşi konusunda idealist olan çalışandır.

- Özerklik talepleri: Çalışmanın politikaları hakkında karar verme fırsatı isterler.

Ritzer ve Trice'a (1969) göre, örgütsel bağlılık ve öncülleri arasındaki ilişkiler, profesyonel olmayanlar için profesyonellerden daha güçlüdür. Profesyoneller beklentilerini örgüte değil, mesleklerine yönelttikleri için, bir bağlılık nesnesi olarak örgüt onlar için profesyonel olmayanlar kadar önemli değildir.

2.4.3.2. Alternatif iş imkânı

İş piyasasında işlerin kısıtlı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların mevcut örgütlerine bağlılığı artmaktadır. Çalışmak için iş seçimlerinin az olduğunu gören iş görenlerin örgütlerine bağlılığı artmaktadır (Glisson ve Durick, 1988).

İçinde bulunduğumuz toplumun yapısı ile yeni iş bulma arasında doğrusal ilişki vardır. Ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde iş imkânı fazla olduğu için örgüte olan bağlılık düşük düzeyde kalmaktadır. Çünkü mali açıdan daha fazla tatmin olunacak yeni bir iş için örgütten ayrılma söz konusu olacaktır. İş konusunda çokça seçeneği olan ekonomilerde, örgütlerin nitelikli iş gücünü elde tutabilmesi için örgüt kültürünü geliştirmesi gereklidir (Bilgiç, 2017).

2.4.3.3. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu

Örgütler, içinde bulundukları ülkenin sosyo-ekonomik durumlarından etkilenmektedirler. Hukuki düzenlemeler, vergi kanunları, enflasyon oranları, siyasi ve toplumsal gelişmeler gibi etmenler, örgütleri kendilerine has hareket etmeye yönlendirir. Böyle bir durumda örgüt üyeleri bu durumdan pozitif veya negatif etkilenebilirler. Sosyo-ekonomik açıdan olumlu özellikler taşıyan, belirsizliklerin ve istikrarsızlıkların olmadığı veya çok düşük bir oranda gerçekleştiği ülkede çalışmak, çalışan açısından önemli bir anlama sahiptir.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanların nasıl davranışlarda bulunacakları ile birçok etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın ne derece olmasına bağlı olarak hem kişi bazında hem de örgüt bazında olumlu veya olumsuz etkileri olabilmektedir (Özel, 2009).

Kişilerin bağlılıklarına etki eden birçok faktörün olmasının neticesinde, bağlılık çeşitlerinin de kendine has sonuçlarının olacağı varsayılmaktadır. Buna göre bağlılığın hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir (İlhan, 2019).

Bağlılık düzeylerinin olası olumlu ve olumsuz sonuçları, bireysel ve örgütsel açıdan ele alınarak Tablo 2.4'te gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Bağlılık Düzeylerinin Muhtemel Sonuçları
Kaynak: (Randall, 1987:462)

	Bireysel		**Örgütsel**	
	Olumlu	***Olumsuz***	***Olumlu***	***Olumsuz***
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri / düşük performansın engellenmesi işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel bağlılık
Ilımlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma yoksulluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenlik ve dengeli iş gücü, iş gören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılana bilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kuruluşun bakış açısından bağlılığın etkisinin ne ölçüde olumlu veya olumsuz olacağı, öncelikle kuruluşun amaçlarının ve beklentilerinin doğasına bağlıdır. Hedefler "uygunsuz" olduğunda, üyelerin yüksek düzeyde bağlılıkları örgütün dağılmasını

hızlandırabilir. Üyeler çok fazla çaba harcayabilir ve yanlış nedenlerle kişisel fedakarlıklar yapabilir ve bunu yapmakta ısrar edebilirler. Öte yandan, örgütsel hedefler "uygun" olduğunda, yüksek bir bağlılık seviyesinin, üyelerin örgütleriyle istikrarlı ilişkileri ile birleştiğinde etkili davranışlarla sonuçlanması muhtemeldir (Wiener, 1982).

2.5.1. Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta kişiyi kuruma bağlayan davranışlar ve tutumlar düşük seviyededir hatta bazen yoktur. Bu düzeydeki bağlılık hem örgüte hem de bireye bazı sonuçlar doğurur.

Olumlu Sonuçlar

Örgüte karşı bağlılığı düşük olan bireyler kendilerini geliştirmeye çalışan, bireyselliği ön planda tutan ve yaratıcılığı yüksek olanlardır. Bu durumda bu özellikleri daha da gelişeceğinden, birey açısından olumludur. Düşük bağlılık düzeyine sahip kişiler alternatif işlere yönelme ihtimalleri olması nedeniyle, çalışanlarını kaybetmek istemeyen örgütün insan kaynakları departmanının daha aktif ve çözüm odaklı olması için zemin hazırlar.

Düşük performanslı ve davranışlarında olumsuzluk gösteren çalışanların örgüte düşük bağlılıkları neticesinde örgütten ayrılmaları durumunda, bu kişilerin verecekleri muhtemel zararlardan örgüt kaçınmış olur. Böyle kişilerin örgütten ayrılması ile mevcut çalışanlar arasında tutumlarda iyileşmeler meydana gelecektir (Blau ve Boal, 1987).

Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüt için şikâyet etme, itiraz gibi davranışlarda bulunma eğilimleri vardır. Eğer örgüt enformel olan bu söylemleri dikkate alırsa, ilerleyen zamanda kendisinin aleyhine olabilecek kanun düzenlemeleri ve davaların üstesinden gelebilir (Randall, 1987).

Olumsuz Sonuçlar

Bireyin sahip olduğu özelliklerinin başka bir örgütte daha iyi sergileyeceğini düşünmesi sonucunda, sürekli yeni bir iş arayışında olması söz konusu olacaktır. Bu durumda düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanın işe geç gelmeler, memnuniyetsizlik

gibi davranışlar meydana gelecektir. Sürekli arayış çerisinde olan bu tarz çalışanların sergilediği performans da düşük seviyede kalacaktır (Karadağ vd., 2011).

Bağlılık düzeyi düşük çalışanların sergiledikleri düşük performans sonucu işlerinde başarısız olmaları kaçınılmazdır. Kendini başarısız gören çalışanın hem bireysel hem de takım çalışmalarında olumsuz sonuçlanacaktır. Bundan sürekli şikayetçi olan ve itiraz eden kişi diğer çalışanları da negatif etkileyecektir. Mutsuz olan ve örgüte güvenini yitiren kişilerin örgütün amaçlarını içselleştirmesi kendini adaması da imkansız olacaktır (Izgar, 2008).

Örgütsel bağlılığı düşük olan kişilerin yaklaşımları duygusal değildir. Bir örgütte mümkün olan en yüksek düzeyde verimin yakalanması için çalışanın örgüte karşı sevgi beslemesi gerekmektedir. Düşük bağlılıkta kişilerin duyguları olumsu olduğu için bu kişiler hırs olmadan verimsiz çalışacaklardır. Bu durum örgüte sevgi besleyen ve olumlu duygularla çalışanlar ile sevgisiz çalışanlar arasında uyumsuzluk meydana getirecektir (Bayram, 2005).

Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar genellikle şikâyet eder, itirazda bulunurlar. Bunun sonucunda müşteriler güven kaybı yaşar ve yeni olaylara uyum sağlayamaz, dolayısıyla işletme zarar görür ve maddi kayıplar yaşar. Örgüt içindeki olumsuz iletişim neticesinde üst yönetimin meşruluğu ve otoritesi sorgulanır hale gelmektedir (Randall, 1987).

Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar sürekli daha iyi bir iş arayışındadırlar. Kendilerine cazip gelen bir iş bulduklarında örgütten ayrılan kişiler örgütün işleyişini bilen tecrübeli kişiler olabilir. Bu durumda örgüt onların yerine yeni çalışan aldığında, yeni gelen kişilerin örgütün işleyişi ve işleri öğrenmesi, örgüte adapte olması zaman alacağından bu durum örgüt açısından kayıp olarak görülür (Knippenberg ve Sleebos, 2013).

2.5.2. Ilımlı örgütsel bağlılık

Bu bağlılık türünde, kişinin elde ettiği tecrübeler kuvvetli iken, örgütsel bağlılığı zayıftır. Bu bağlılık düzeyindeki kişi tecrübeli ve başarılıdır. Buna karşın içerisinde bulunduğu örgütün mevcut sistemini içselleştirmemiştir. Bir başka ifadeyle, örgüt bireyi belirli bir kalıba sokmak istemektedir fakat kişi buna direnç göstermekte ve kendi istediği şekilde kalmak istemektedir (Sarıyıldız, 2020).

Ilımlı örgütsel bağlılık düzeyine sahip kişiler örgütlerine sınırlı bir şekilde sadakat duyar bağlanırlar.

Bu bağlılık türünde kişi ikilem yaşamaktadır. Kişinin edindiği tecrübeler, geçmiş yaşantısındaki deneyimleri onun kişiliğini oluşturmuştur. Aynı zamanda içerisinde bulunduğu örgütün kendisinden beklenenleri karşılamak mecburiyetindedir. İşte tam bu noktada birey ikileme düşmektedir. Bir taraftan kişinin değerleri, yaşantısı ve inançları itibariyle bir birey olması. Diğer taraftan bir örgütte çalıştığı için oranın bir çalışanıdır. Bu durumun sonucunda ılımlı örgütsel bağlılık devreye girer ve birey kendi değerleri ile şirketin değerleri arasında bağ kurar. Böylece kişi hem kendi değerlerini yaşar hem de şirketin ondan olan beklentileri yerine getirir (Bayram, 2005).

Olumlu Sonuçlar

Ilımlı bağlılığı olan kişiler örgütün tüm amaçlarını benimsemezler, örgütün onlardan beklediği belirli davranışlara karşılık, kendi kişisel değerleri ile uyumlu olan amaçlar ile bütünleşip, örgüte sınırlı da olsa bağlılık duyarlar. Her ne kadar bağlılıkları sınırlı olsa da örgüte duydukları sadakat sayesinde örgütte kalma süresi artmakta ve örgütten ayrılma daha az olmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde çalışan şahsi menfaat ve değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum söz konusudur. Bu kişiye kişisel tercih etme hakkı sunduğundan daha dengeli bir bağlılık ortaya çıkmaktadır (Vural ve Çoşkun, 2007).

Çalışanlar tarafından bakıldığında aslında ılımlı bağlılık insan doğası gereği yarattığı sonuçlar gayet normaldir. Teoride örgütler çalışanlarından tam uyum ve örgütün tüm değerlerini eksiksiz benimsenmesini bekler. Bunu kişi daha işe başladığı ilk günde çeşitli oryantasyon programları ile yapmaya çalışırlar (Okakın ve Şakar, 2015).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanın işine hakimiyeti yüksektir. Bu kişiler başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirmektedirler. Burada bireyin deneyimli ve yetenekli olması durumu söz konusudur. Ancak bu kişilerin örgüte karşı duygusal olarak hisleri yoktur (Çetin, 2011).

Olumsuz Sonuçlar

Ilımlı bağlılığı olan bireyler örgütün onları belirli bir şekle sokmasına direnmektedirler ve bireysel kimliklerini muhafaza etmek için gayret etmektedirler. Bu bağlılıktaki kişiler kurumun tüm değerlerini değil de sadece belirli değerlerini benimser ve örgütle

bütünleşirken diğer taraftan da kişisel menfaatlerini de muhafaza etmeye gayret etmektedirler (Varışlı, 2020:56).

Ilımlı örgütsel bağlılığa sahip bireyler, üst kademelere terfi ettikleri zaman kendilerini kısıtlı bağlılıkları ve uzlaşmak zorunda oldukları konular arasında ikilem yaşar ve bocalarlar. Bu kişiler, işletmeye sadakat ile toplumsal sorumluluk arasında çatışma yaşar. Bu durum ise sağlıklı ve hızlı karar alamamalarına ve dolayısıyla verimsizliğe neden olabilir (Vural ve Çoşkun, 2007).

2.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, içinde bulundukları örgütün daha fazla başarılı olması adına, görev tanımlarına girmese bile ekstra işleri hiç düşünmeden yapacaklardır. Böylece örgütün ‘’yaşam sürdürme’’ hedefine katkıda bulunacaklardır (Güney, 2011).

Her ne kadar yüksek bağlılık işten ayrılmaları azaltsa da bu bağlılık düzeyinde olsa bile bazen işten ayrılmaya neden olabilecek durumlar olabilir. Bunlar (Doğan ve Kılıç, 2007):

- ϕ Örgütün kültür ve amaçlarının değişmesi
- ϕ Mutsuz olma
- ϕ İşten doyumsuzluk
- ϕ Az ödüllenmiş olma
- ϕ Hayal kırıklığı
- ϕ Mahkûm bırakılmış olma hissi.

<u>Olumlu Sonuçlar</u>

Yüksek bağlılığın sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçların başında, devamsızlık ve işten çıkma oranının azalmasıdır. Tella ve arkadaşlarının (2007) yılında yaptığı araştırmaya göre, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işten çıkma ve devamsızlık oranı düşüktür.

Yüksek düzeyde örgütüne bağlılık gösteren kişiler eğer işlerine de bağlılıkları yüksek ise bunların kurumun en kıymetli çalışanlarıdır. Bunlara ‘’kurumun yıldızları’’ adı

verilir. İşlerinden, kurumdaki arkadaşlarından, aldıkları ücretlerinden son derece tatminkardırlar (Blau ve Boal, 1987).

Yüksek bağlılık düzeyine sahip kişileri bünyesinde bulunduran örgüt için de olumlu sonuçlar doğar. Bu bağlılıktaki çalışanlar örgüte güven verici işgücünü oluşturur. Bunlar örgütün amaç ve değerlerini gönüllü olarak benimsedikleri için en verimli olacak şekilde üretmeye gayret ederler (Randall, 1987).

Olumsuz Sonuçlar

Yüksek örgütsel bağlılık, kişinin kişisel gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir. Kişinin ufkunun daralması, onu yeni gelişmelere ve yeniliklere karşı direnç göstermeye iter. Ayrıca işin dışındaki özel ilişkilerde stres, yaratıcılığın azalması, insan kaynaklarını etkinsiz kullanımı gibi negatif sonuçlar doğurabilir (Bayram, 2005).

Durkheim'e göre kişinin yüksek bağlılık düzeyine sahip olması onun örgüt içindeki takımı ile aşırı özdeşleşmesine ve bireysel olarak varlık gösterememesine neden olmaktadır. Bu kişiler kişisel yetersizliklerini örtmek amacıyla takım içinde daha fazla etkili olabilmek için gayret ederler, bu da aile ilişkilerinde stresli ve gergin olmalarına neden olur. Bu kişiler vakitlerinin büyük kısmını işlerine ve işyerine ayırdıklarından ailevi sorumluluklarını göz ardı edebilirler (Balay, 2000).

Yüksek örgütsel bağlılık örgütlere de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütün gerektirdiği koşullara uymayıp yüksek bağlılık gösteren kişilere, örgüt çekici gelebilir. Geçmişte uygulanan politikalara duyulan aşırı güven sonucu geleneksel uygulamalar kalıcı hale gelebilir, örgütsel esneklik azalabilir. Çünkü örgüte yüksek düzeyde bağlı olan kişiler, alternatif tepkiler veremezler (Randall, 1987).

Esneklik düzeyi azalmış örgütler, geçmişe bağlılıklarından belirli davranışlara karşı son derece bağlı kalırlar. Karar alıcı noktasında olanlar, genellikle eski hareket tarzında kalmayı tercih ederler. Bu şekilde davranarak örgütün kimliğini tehlikeye atabilirler (Brockner vd., 1986).

3. MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı, Özellikleri, Önemi ve Süreci

3.1.1. Motivasyon kavramı, tanımı ve özellikleri

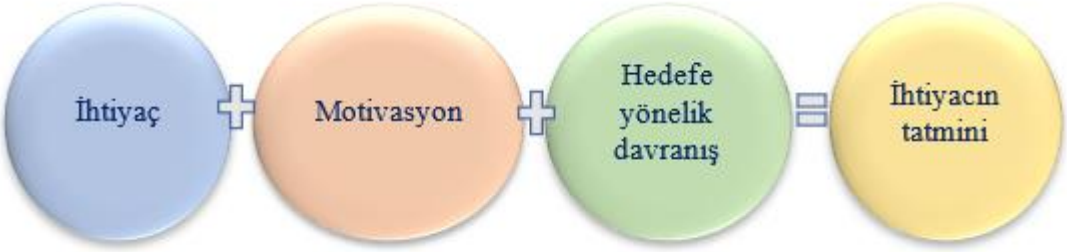
Motivasyon kelimesi, Latincede harekete geçme anlamında kullanılan ‘’movere’’ kelimesinin kökünden türetilmiştir. Türkçe psikoloji yazınında güdülenme olarak karşılık bulmaktadır. Motivasyon kavramı en çok psikoloji alanında kullanılmaktadır. İlk olarak 1880’li yıllarda psikoloji uzmanları tarafından İngiltere ve ABD’de motivasyon kavramına makalelerde yer verilmiştir (Ünaldı ve Ersoy, 2020).

Çalışan motivasyonu, yüzyıldan fazla süredir üzerinde araştırmalar yapılan bir konudur. 1920'lerde Hawthorne Çalışmaları ile başlayan ve günümüze kadar devam eden araştırmacılar, anlaşılması zor çalışan motivasyonu olgusunu araştırdılar. Çalışan motivasyonu, sosyal ve davranış bilimleri arasında uluslararası ölçekte birçok araştırmanın odak noktası olmuş ve olmaya devam ederken, bugün liderler, çalışanları daha etkili bir şekilde motive etmelerine yardımcı olabilecek pratik araçlara ihtiyaç duymaktadır (Jensen, 2018).

Yönetim biliminde motivasyon, belirli bir amacın gerçekleşmesi için işe yönelik eylemlerin başlatılması, sürdürülmesi sürecidir (Dündar vd., 2007). Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi gereken durumlar kümesidir. Dolayısıyla bireyi tatmin etmek için bir dizi eylemde bulunmaya iter.

Güdülenme, kişinin gereksinimlerini karşılamaya, hedeflerini gerçekleştirmek için harekete geçmesine neden olan zorlanmadır. Bu zorlanma belirli şeye ihtiyaç duymak, arzulamak, dilemek gibi sözlerle ifade edilir (Başaran, 2000).

Motivasyon, örgütün amaçlarına ulaşma yolunda çalışanların şahsi gereksinimlerini karşılayarak coşkulu bir ortam yaratmaktır. Motivasyon temelde, kişilerin isteklerini yerine getirerek onların tatmin edilmesi yoluyla örgütün amaçlarına ulaşmaktır (Islam vd., 2014).



Şekil 3.1. Motivasyon Sistemi
Kaynak: (Achim vd., 2013, s. 686)

Achim ve arkadaşlarına göre ilk aşamada bir ihtiyaç söz konusudur. Bu ihtiyacı karşılamak için kişi motive olur ve bunun sonucunda harekete geçerek belirli davranışlarda bulunur. Tüm bunların neticesinde ihtiyacı giderilir ve kişi tatmin olur.

Örgütsel bir ortamda motivasyonda önemli bir rol oynayan beş temel unsur söz konusudur. Bunlar; işveren, çalışan, çalışma ortamı, işverenin amaçları ve örgütün diğer üyelerinin amaçlarıdır. Motivasyon sorununu etkileyen ve sonucu belirleyen bu faktörlerin etkileşimidir (Grover, 1978).

Motivasyon, birçok tanıma göre, bir çalışan için içsel bir coşku ve işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirme çabası, yani bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya teşvik eden iç güçtür. Özünde, bireyin harekete geçmeye karar vermesini belirleyen içsel dürtü ve enerji düzeyine iner ve bu genellikle büyüme, ilerleme ve koşulların veya etkilerin genel veya doğrudan iyileştirilmesine yönelik olumlu bir eylemdir (Aleksić-Glišović vd., 2019).

Motivasyon kavramında üç temel etken bulunmaktadır. Bu etkenler (Tınaz, 2006):

- Belirlenen hedefe varmak üzere davranışın değerlendirilmesi,
- Kişinin özünde gizli kalan, onun farklı davranmasını sağlayan güç ile bu güçlerin ortaya çıkmasını sağlayan çevresel faktörlerin itici gücü,
- Belirlenen bu hedefe yönelik kişinin hareketini devam ettirmesidir.

İş motivasyonu, ″çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi″ olarak tanımlamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.24). Çalışan motivasyonu, kişinin ihtiyaçlarını karşılamanın sonucunda iş tatminini elde etmesi için bir davranışa meyil etme, çalışma ortamında meydana gelen harekete başlama

sürecidir (Keser, 2019). Örgütsel motivasyon, örgütün aynı zamanda çalışanın da ihtiyaçlarını doyuma ulaştıracak bir ortam sağlayarak, bireyin harekete geçmesini sağlayacak heveslendirme sürecidir (Can, 1999).

Motivasyon ve motive etme, iki uç arasında bir yerde bulunan bilinçli insan davranışı yelpazesiyle ilgilenir (Tella vd., 2007):

- Göz bebeğinin ışığın karşısında büyümesi gibi refleks fiiller;
- Kitap okuma veya el yazısı gibi sonradan kazanılmış alışkanlıklar.

Evans (1986), motivasyonun merkezi rolünü kabul ederken, son zamanlardaki birçok örgütsel davranış teorisinin, alanın davranışı yeniden vurgulamasını önemli bulduğunu belirtmektedir. Motivasyonun tanımları boldur. Bu tanımların ortak noktalarından biri, "arzu", "istek", "dilekler", "amaç", "hedefler", "ihtiyaçlar" ve "teşvikler" gibi kelimelerin dahil edilmesidir. Schmidt ve arkadaşları (2010, s. 977), motivasyonu "kişinin bir hedefe ulaşma arzusunun gücü" olarak görür.

Motivasyon genellikle yönü açıklayan şey olarak tanımlanır. Davranışın büyüklüğü veya başka bir deyişle, insanların hangi hedefleri takip etmeyi seçtiğini ve onları ne kadar aktif veya yoğun bir şekilde takip ettiklerini açıklar. Bu, bir bebeğin annesinin dikkatini çekme çabasından, antik Peru kültürlerinden günümüze ulaşan düğümlü sicim dizilerine gömülü anlamları keşfetmeye çalışan bir antropoloğa kadar, hedefe yönelik tüm davranışları içerir. Bu tanım, motivasyon unsurlarını (büyüklük ve yön) tanımlar, ancak insanların arzu edilen hedefleri nasıl veya neden belirlediklerini ve seçtiklerini açıklamaz (Keller, 2010).

Dörnyei ve Otto (1998) motivasyonu, dinamik olarak değişen ilk arzu ve isteklerin seçildiği, önceliklendirildiği, işlemselleştirildiği ve (başarılı veya başarısız bir şekilde) harekete geçirildiği bilişsel süreçleri başlatan, yönlendiren, planlayan, kuvvetlenmesini sağlayan, bitiren kişide kümülatif uyarılma, şeklinde tanımlamışladır (Dornyei ve Otto, 1998).

3.1.2. Motivasyonun önemi

Bir örgütteki çalışanların sergiledikleri farklı davranışlar ve bunların nedenleri, yöneticilerin bu davranışlarla nasıl başa çıkacağı açısından motivasyon konusu oldukça önemlidir. Örgütün ulaşmak istediği hedeflere varmak, işlerin zamanında ve

verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için iş görenlerin yeteri kadar güdülenmiş olması ile mümkündür. Bu noktada çalışanlarını motive etmek her yöneticinin hedefi olmalıdır (Korkmazer, 2021).

Motivasyonun hem örgüt hem de çalışanlar bakımından çeşitli faydaları söz konusudur Bunlar kısaca şu şekildedir (Şimşek, 1999);

- ϕ Toplumsal koşulların, ekonomik ve teknolojik gelişmeler nedeniyle kurumları esnek motivasyon sistemlerine geçiş yapmak için zorlayacaktır.
- ϕ İş görenlerin temel ekonomik gereksinimlerini karşılama imkânı verecektir.
- ϕ İş görenlerin yeteneklerini geliştirmek için araştırma imkânı verecektir.
- ϕ İş görenlerin toplumsal gereksinimlerini karşılama imkânı verecektir.
- ϕ İş görenlerinin verimliliğinin arttırılması, ekonomik refah düzeylerinin arttırılması amacıyla kurumların rekabete girmelerini sağlayacaktır.
- ϕ İş görenlerin "ego"sunu tatmin etme eğilimi artacaktır.
- ϕ Kişilerin önderlik ve yaratıcılık yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- ϕ Motivasyon ile sağlanan imkanlardan daha fazla yararlanmak için çalışanlar arasında olumlu rekabete imkân sağlayacaktır.

Çalışanların verimliliği ve işi yapma gücü, yöneticinin başarı olması arasında doğrudan ilişki vardır. Bu bakımdan kendi yönetimindeki iş görenlerden maksimum fayda sağlamak gerekmektedir. İş görenlerin faydalı olabilmeleri, yöneticilerin onları ne kadar fazla motive etmesi ile ilişkilidir (Garih, 2005).

Her şeyden önce, motivasyon sistemi tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En kısa zamanda memnuniyetleri yerine getirildiğinde, çalışanlar, mesleki faaliyeti gönülsüzce gerçekleştirme istekleri ile ruh halleri arasında bağımsız bir ilişki çizme eğiliminde olacaktır. Bunu göz önünde bulundurarak şirket, çalışanlarının performanslarından büyük fayda sağlayacaktır (Achim vd., 2013). Motivasyonun, çalışanların görevlerini yerine getirirken davranışları üzerindeki bir miktar uyaranın sinerjik etkisini temsil ettiği söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin, şirketin yönetim kültürüne yansıyan çalışanların kapasitesi, fırsatları ve ihtiyaçları ile organizasyonun ekonomik performansı üzerinde anlaşma ve ilişki kurma sorumluluğu vardır.

Çalışanların örgütte sergiledikleri farklı davranış biçimlerinin nedenini anlamak ve kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların nasıl davranması gerektiğini onlara benimsetmek ve onları yönlendirmek açısından motivasyonun önemi büyüktür. İşlerin zamanında ve istenilen hızda yapılabilmesi için kişilerin motive edilmesi tüm seviyelerdeki yöneticilerin amacıdır (Islam vd., 2014).

Motivasyonun gerçekleşmesi neticesinde örgütsel bağlılık ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık kişinin bulunduğu örgüte içten bağlanmasını, kurumuna faydalı olacak şekilde davranmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonunu arttırılması aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da arttıracağından kuruma faydası yüksektir (Sığrı ve Gürbüz, 2017).

Gelişmekte olan ülkelerin çalışma yaşamında çokça sorunları olduğundan motivasyon konusu çok daha önemli hale gelmektedir. Yöneticiler, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları, başarılı olmaları ve kaynakları verimli kullanmaları için motivasyon araçlarını kullanırlar. Örgütün amaçları doğrultusunda bilgi ve birikimini kullanan çalışanların olması ile yönetici başarılı olur. Motive edilmemiş bir çalışandan yüksek performans beklenmemelidir. Tüm çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmesi bakımından motivasyon kavramı yöneticiler için önemli hale gelmektedir. Ayrıca iyi motive edilmiş çalışanın işe devamsızlığının ve işten ayrılma oranının azaldığı, iş doyumunun arttığı yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Çalışanlarının gelişimi için yatırımlar yapmak ve motivasyonlarını arttırmak için çalışma yapmak örgütler için zorunluluk haline gelmiştir. Örgütün içinde bulunduğu piyasada diğerlerinden farklı olmak için kendi çalışanlarına önemli yatırımlar yapılmaktadır. Hem örgüt hem de çalışan performansı açısından motivasyonun payı büyüktür. Büyük yatırımlar yapılarak geliştirilen, eğitilen çalışanların varlığı örgüt için önemli olsa da morali ve motivasyonu düşük olduğu takdirde çalışanlar yüksek performans sergileyemez (Vural ve Çoşkun, 2007).

Örgütler ve örgüt üyeleri için önemli bir husus olan motivasyonu azaltan bazı etmenler bulunmaktadır (Serinkan, 2012):

- Kötü sonuçlar
- Güven eksikliği

- ϕ Doyurucu olmayan geri bildirim
- ϕ Güven eksikliği

Çalışanlar bazen işlerinden kötü sonuçlar elde edebilir, bu durumunda yöneticiler sürekli çalışanı suçlar ise çalışanlar bu durumdan memnun olmayabilir ve ilk iş fırsatında örgütü terk etmeyi düşünürler. Yöneticiler kötü sonuçlar karşısında çalışanlara bilgi verip, nasıl iyi sonuçlar alınacağı ile ilgili bilgilendirme yaparlar ise, çalışanlar da iyi sonuçlar elde etmek için ellerinden geleni yapacaktır. Bireyler çalıştıkları örgütlerde uzun süre kalmayı ve hatta oradan emekli olmayı isterler. Ancak kendilerine güven vermeyen örgütte çalışmayı tercih etmeyeceklerinden mümkün olan sürede örgütten ayrılmayı düşünürler.

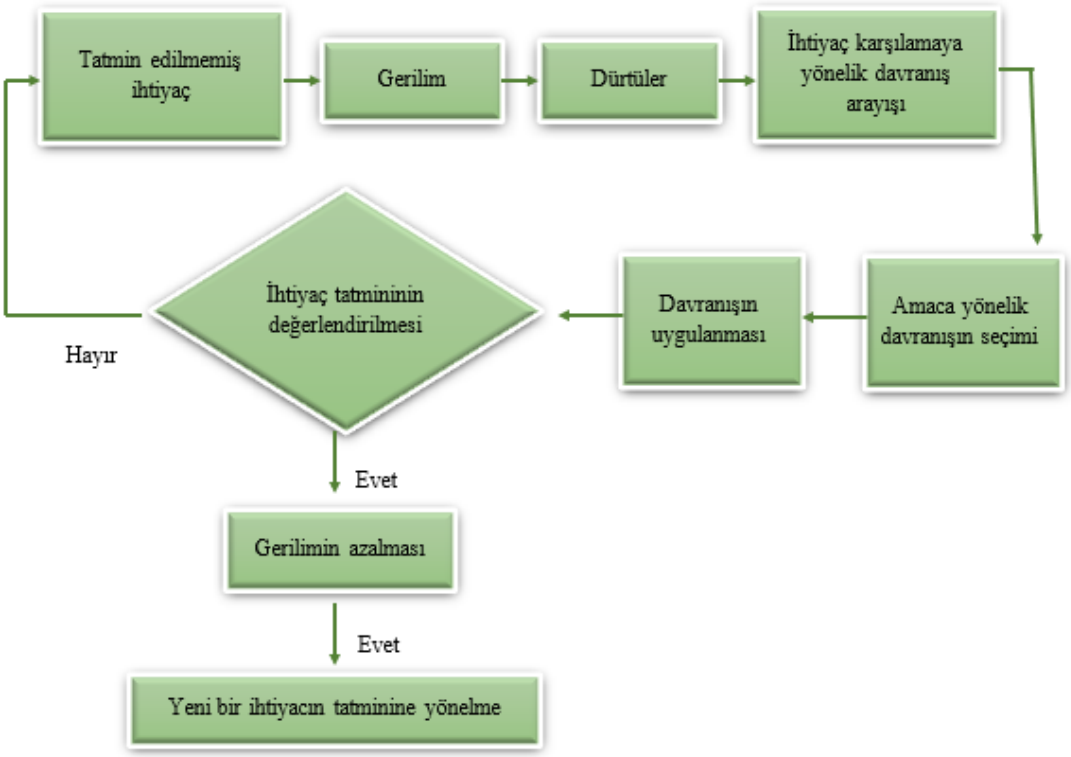
3.1.3. Motivasyon süreci

Robbins motivasyonu bir süreç olarak tanımlamıştır: "Motivasyon, kişinin belirli hedefi gerçekleştirmek için çabasındaki kararlılığını, yoğunluğunu ve yönelimini ifade eden bir süreçtir." Motivasyon, aralıksız bir süreç olarak değerlendirilirse, çalışanların taleplerinin, onları güdüleyen kaynakların da zaman içinde değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Qasimov ve İsrayilova, 2016, s.1102).

Kişide oluşan çeşitli ihtiyaçların neticesinde motivasyon süreci başlar. Motivasyonun yegâne kaynağı ihtiyaçtır. İhtiyaç meydana geldiğinde kişi onu karşılamaya çalışır. Böylece kişi uyarılmaya başlar. Farklı davranışlar sergileyen kişinin amacı, gereksinimlerine karşılık bulma sonucunda doyuma ulaşmaktır (Sabuncuoğlu, 1984).

Kişinin psikolojik ve fizyolojik dengesinin bozulması sonucunda bir eksiklik meydana gelir. Bu eksiklik ihtiyaçları ortaya çıkarır (Baysal ve Erdal, 1987). Başlangıçta bu ihtiyaçlar fizyolojik iken, bireyin toplumsal bir varlık olarak ihtiyaçları zihinsel olmaya evrilir. Bu ihtiyaçlar kişinin içinde bulunduğu koşullara göre şekillenir (Ergeneli, 2018).

İnsanların ihtiyaçları iki çeşittir. İlki uyku, yeme-içme gibi fizyolojik ihtiyaçlar, ikincisi şefkat duyma, görev sorumluluğu, insanlarla bir arada olma isteği gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlardır.



Şekil 3.2. Motivasyon Süreci

Kaynak: (Ergeneli, 2018, s. 195)

Motivasyonun ortaya çıkması için ilk olarak bir ihtiyacın varlığı gereklidir. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar kişide gerginliğe sebep olur. Kişi bu gerginlikten kurtulmak için harekete geçer. Kişinin başarılı olmasında ne derecede gergin olduğunun önemi vardır. Çünkü aşırı gergin ve stresli birinin başarılı olma ihtimali düşmektedir. Dolayısıyla kişide fazla gerginlik oluşmadan ihtiyaçlarının giderilmesi gerekir (Güney, 2011).

Gerilimi gidermek için güdülenen kişi bunu yapmak için uygun ortam sağlamaya çalışarak, hangi davranışlarda bulunması gerektiğini araştırır ve sonunda belirli bir davranışı tercih eder. Kişinin gerilimi azaldığı zaman, idrak yeteneği artar ve doğru seçeneği tercih etme ihtimali yükselir. Belirli bir yöntem denenip, sonucunda başarılı olunduysa, motivasyon sürecinin son aşamasına gelinmiş demektir. Bu son aşama tatmin olma aşamasıdır. Bu durumda kişi yeterince tatmin olduysa gerilimden kurtulur. Ancak tatmin olmamış veya az tatmin olmuş birey motivasyon sürecinin en başından başlayarak yeni seçenekleri deneyerek ihtiyacını gidermeye çalışır. Yine de tatmin gerçekleşmediyse, hayal kırıklığına uğrayarak kaygılı bir birey olarak yaşamına devam eder.

Tatmin edilmemiş her bir ihtiyacın varlığı kişide gerginliğe neden olarak onun dürtülerini harekete geçirir. Bu dürtüler kişinin yeni seçenekler bularak ihtiyaçlarını gidermesine ve tatmin olmasına yardımcı olur (Ergeneli, 2018).

Yöneticiler, motivasyonu sağlamak için çeşitli metotları kullanır. Örneğin, otoriter yönetici kuvvet kullanarak bireyleri çalışmaya teşvik edebildiği gibi ekonomik araçları da kullanabilir. Bazı yöneticiler ise çalışanları destekleyerek, onlarla iş birliği yaparak çalışmaya teşvik edebilirler. Yöneticilerin çalışanları teşvik etmek için bulunduğu faaliyetlerin tümüne motivasyon süreci denir. İdeal motivasyon süreci aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Türko, 1973);

1. Yönetici hedefini net seçmelidir. Belirli bir yöntem seçilmeden yönetici çalışanları motive edemez. Yönetici, yapacağı şeyin ne olduğunu ve neler yapabileceğini bilmelidir.
2. Yönetici mevcut durumu ve şartları çalıştırdığı kişilerin gözüyle görebilmeli ve onların hislerini anlamaya çalışmalıdır. Çalışan davranışlarını anlayabilmek için empati yeteneğini geliştirmeye çalışmalıdır.
3. İnsanları motive etmek için haberleşme önemli ve zorunlu bir araçtır. Tam haberleşme olması durumunda yönetim çalışanlarını tanır ve onlara kolayca ulaşır.
4. Yönetici, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırarak, aynı doğrultuya sokmaya çalışmalıdır.
5. Yüksek motivasyon çalışanların eğitilmesine, destekleyici örgütsel iklimin varlığına bağlı olduğu için, yönetici bu ortamı sağlamaya çalışmalıdır.
6. Takım halinde çalışmayı geliştirmek için çaba sarf edilmelidir. Bunun için de çalışanların kişisel amaçları birleştirilmelidir.

Güdülenmenin ruhsal süreci, doğası yönünden de anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreç yalınlaştırılabilir. Kişinin bir güdüsünün yekinmesine, güdünün doyurulması için harekete geçmesine ve ihtiyacını gidererek stresten kurtulmasına güdülenme süreci denir. Güdülenme süreci yekinme, davranma ve doyurulma şeklinde süregelen üç seviyeli bir süreçtir. Bu seviyeler çember şeklinde döngü oluşturur. Geçici olarak kişinin güdüsünü doyurur, aynı güdü yeniden ortaya çıktığında aynı döngü yeniden oluşur (Başaran, 2000).

Sabuncuoğlu (1995) motivasyonun oluşma şeklini ve etkilerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- ϕ Motivasyon, kişiyi harekete geçirip, seçilen hedefler doğrultusunda uğraşların devam etmesini sağlamaktadır.
- ϕ Motivasyon, adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.
- ϕ Motivasyon, bireyi belirli bir istikamete sokarak, yönetim düzeni oluşturur.
- ϕ Motivasyon, kişinin idrak etme kapasitesini yükselterek, fikri gayretleri en etkili biçimde gelişmesini sağlamaktadır.

3.2. Motivasyon Çeşitleri

Araştırmacıların bir kısmı motivasyonun insanın dışından, bir kısmı ise hem içinden hem dışından oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Motivasyon genel olarak ″Dışsal″ ve ″İçsel″ olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

3.2.1. İçsel motivasyon

Kişilerin eylemleri hedeflere veya ödüllere yöneliktir. İçsel motivasyon kişiyi harekete geçmesi için zorlayan ve ihtiyacı giderilene kadar onu hareketli kılan güçtür. Kişinin ihtiyacını gidermek maksadıyla eyleme geçmesi onun içsel olarak motive olduğunu söyler. İçsel motivasyon, kalıcılık, daimilik ve süreklilik özelliğini gösterir (Kantar, 2010).

Yönetim teorisi, insanları üstlendikleri herhangi bir çabada ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eden unsurları geleneksel olarak ücretler, sosyal haklar, statü, ikramiyeler, emeklilik planları, gider hesapları vb. gibi dışsal motive edicilere odaklanmıştır. Her ne kadar bunlar motive etmede etkili ise de artık tek başına yeterli değildirler. Artık günümüz koşullarında kişilerin içsel olarak tatmin olacakları ödüller önemli hale gelmiştir (Kreisman, 2002).

Çalışan bir şey yapmak için içten güdülendiğinde, etkinliği yüksek düzeyde olacaktır. Edimin büyük olması kişiyi ruhsal olarak doyuma ulaştırabilir. Çalışanın işine içten güdülenmesi için işin niteliklerinin içsel güdülenmeye ne kadar elverişli olduğu önem arz etmektedir. Bu nitelikler şunlardır (Başaran, 2000);

1. Görevin değerleri ile çalışanın değerlerinin özdeşliği: Çalışanın sahip olduğu değerleri ile görevin değerleri özdeşleştiğinde, çalışan yaptığı görevi değerli bulur.
2. Görevin çalışanın yeterliliği ile özdeşliği: Görev, çalışanın yeterliliğine uygun olmalıdır veya çalışan yeterli düzeye en kısa sürede gelmelidir. Çalışanın mesleğine uygun olmayan görev, onu işe güdülemede yetersiz kalır.
3. Görevin çalışana getirdiği bağımsızlık: Çalışanın yerine getirdiği görevde hür olması onun sorumluluk edinmesi için vesile olur. Çalışma planının kendisi tarafından belirlenmesi, işin nasıl yapılacağına kendisinin karar vermesi gibi durumlarda çalışan göreli olarak özgür olur. Özgürlüğün yaşanması içsel motivasyonu yaratabilir.
4. Görevin beceri çeşitliliği: Bir görev çalışanın yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmalıdır. Tekdüze becerilerde oluşmamalıdır. Görev ne kadar çeşitli beceriler gerektiriyorsa, bu durum çalışana cazip gelebilir.
5. Yükselme olanağı*:* Çalışanın kendisini geliştirmesine, örgüt üçünde hem mevki hem de ücret açısından artışa olanak veren görev, içten güdülemesini artırır.
6. Görevin yapılışından ve sonucundan geribildirim sağlama imkânı: Çalışanın yaptığı işin sonucunda ne kadar başarılı olduğu ne kadar katkısının olduğunu, işin ne değerde olduğunu bilmesi, içsel motivasyonu olumlu etkileyecektir.
7. Arkadaşlık geliştirme olanağı: Çalışanın dayanışma kuracağı, sorunlarını çözmeye yardımcı olacak, dertlerini dinleyeceği birini veya birilerini bulmak, öyle bir örgüt ortamında olduğu için güdülenmesine yardımcı olacaktır.
8. Görevin anlamlılığı: Yerine getirilen görev örgüt, çalışan ve hatta toplum için gösterdiği yarar derecesi arttıkça, çalışanın gözünde görevinin anlamlılığı artar.
9. İyi ilişkiler kurma imkânı: Çalışan görevi ile ilgili kişiler ile iyi ilişkiler kurduğunda, toplumsallaşma ihtiyacını doyurabilir.

Newstrom ve Davis'e göre kişileri içsel yönden motive eden faktörler, çalışanın işini yapması karşılığında almayı umduğu içsel ödüllerdir. Bu tür bir motivasyon, genellikle bir çalışanın kendi kendini motive etmesine veya elinden gelenin en iyisini yapmak ve

kuruluşa veya topluma değerli bir katkı sağlamak için içeriden harekete geçmesine yol açar (Jensen, 2018).

İçsel olarak motive edilmiş eylem her zaman isteğe bağlı olsa da yalnızca ortaya çıkma ve güçlenme koşulları yönetilebilir. Haza dayanan ve mecburiyet sonucu ortaya çıkan içsel motivasyon arasında belli başlı farklar vardır. Bu farklara etki eden aşağıdaki faktörler, hangi içsel motivasyonu ifade ediyorsa ondan daha yüksek düzeyini ilgili içsel motivasyonun daha yüksek bir seviyesini desteklemektedir (Osterloh vd., 2001);

- ϕ Etkinliğe ilgi: Kendi geleceğini hazırlamak için verilmiş olan imkanların arttığını düşünen bireylerin hazza dayalı içsel motivasyonu artar. (Deci vd., 1999). Kişilerin yaptıkları işler neticesinde ne tür sonuçlar elde edeceklerini bilmeleri ve bu sonuçlardan sorumlu olduklarını bilmeleri, yaptıkları işlerin bir anlamı olduğunu düşünmeleri halinde yaptıkları işlerden daha fazla haz almalarına sebep olur (Hackman, 1980).
- ϕ Kişisel iletişim: Yapılan birçok araştırma sonucuna göre iletişim yoluyla sağlanan iş birliği ile kişilerin içsel motivasyonu önemli ölçüde artmaktadır. Oluşturulmuş iş birliği ile sosyal beklentiler içerir. Sonuç olarak, firmalar içindeki bu tür yükümlülük normları, çalışanlar arasında ve müdürler ile temsilciler arasındaki kişisel ilişkileri besleyen organizasyon biçimleri tarafından etkinleştirilebilir.
- ϕ Katılım: Birlikte belirleme olasılıkları ne kadar büyük olursa, çalışanlar kendilerini karşılıklı olarak belirlenen hedeflere o kadar fazla dahil eder ve onları kendileri olarak benimser. Karşılıklı olarak birtakım çıkarları olan örgüt ve çalışanları arasında anlaşma ″katılım″ ile sağlanabilir (Dawes vd., 1988).
- ϕ Mesaj vermek: Çalışanların işe başladığında imzaladıkları iş sözleşmesinin yanında bir de psikolojik sözleşmeleri söz konusudur. Bu durumu kavrayan yönetici ne kadar psikolojik sözleşmeyi önemserse çalışanın içsel motivasyonu da o kadar yüksek olur. Böyle bir mesaj hem görevdeki zevkleri hem de içselleştirilmiş normlara olan zorunluluğu destekler (Rousseau, 1995).

3.2.2. Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyonda, kurumun kendisine tanıdığı araçlarla kişiler ihtiyaçlarını giderir, dolayısıyla bu kişilerin çalışma isteği de artar.

Dışsal motivasyon ile örgütlerin aşağıdaki amaçları gerçekleştirilebilir (Kantar, 2010):

- Arzu edilen verimin kişiden alınması,
- İş tatminini yükseltmek,
- Hata yapma oranlarını düşürerek verimliliği yükseltmek.

Yönetici, iş göreni belirlenen amaçlara ulaştırabilmek için bireysel ve çevresel etmenleri iyi değerlendirip, uygun motivasyon yollarını kullanmalıdır. Bireysel faktörler; çalışanın bedensel ve içsel kuvveti, kişisel faktörler, işinde yeterince yetenekli olup olmaması, kurumdaki işine ve etrafına tutumu; kurumdaki herkes ile ilişkileri gibi kurumdaki eylemleri ile ilgili faktörlerdir. Çevresel faktörler iş göreni işi ilgili amaçlara güdülenmede diğer etmenler gibi önemlidir. Çevresel faktörlerin uygun olması durumunda, kurumun dışsal güdülenme faktörlerine ihtiyaç duyulmadan iş gören içsel güdülenme ile amaçları gerçekleştirmek için harekete geçebilir. Her çalışanın motivasyon yapısını tanımak zordur. Ancak, bir yönetici belirtilen bireysel faktörleri tanımaya çalışarak, iş görenleri nasıl motive edeceğine ilişkin fikir edinebilir (Başaran, 2000).

Dış motivasyonda dışarıdan bir güç ile, kişinin kendiliğinden yapmak istemediği veya yapamayacağını düşündüğü işler konusunda ikna edilmesidir (Tarhan, 2020).

Dışsal motivasyonda kişi eyleme geçiren kendi tercihi olmadığı için, bu eylemin gerçekleşmesi bir özendiriciye ihtiyaç duymaktadır. Bazı insanlar için maddi kazançlar önemli iken bazıları için manevi kazanımlar daha önemlidir. Dolayısıyla kişileri motive eden araçlar kişiden kişiye farklılık gösterir. Dışsal motivasyona en güzel örnek ‘’havuç-sopa’’ örneğidir. Bir İngiliz deyimi olan havuç-sopa deyimine göre eşeği motive etmek için önüne sopa ile havuç sarkıtarak ilerlemesini sağlamaya çalışılmaktadır. İyi davranış sergilenmesi halinde havuç ödüldür, aksi halde kötü davranış sergilenmesi halinde ise sopa bir cezadır.

Deci ve Ryan (2000) dışsal güdülenmeyi dört farklı sınıflandırma içerisinde incelemiştir:

- ϕ Dış düzenleme (externally regulated): Dışsal olarak en az motive eden davranışlardan olan dış düzenlemelerdir. Bu tür davranışlar, bir dış talebi veya ödül olasılığını karşılamak için gerçekleştirilir. Dış düzenleme, edimsel teorisyenlerin odaklandığı motivasyon türüdür ve saha araştırmalarında tipik olarak içsel motivasyonla çelişen dışsal düzenlemedir.
- ϕ İçe yansıtılan düzenleme (introjected regulation): İçe yansıtma, bir düzenlemeyi kabul etmeyi, ancak onu tamamen kendisininmiş gibi kabul etmemeyi içerir. Suçluluk veya kaygıdan kaçınmak veya gurur gibi ego geliştirmelerini elde etmek için davranışların gerçekleştirildiği nispeten kontrollü bir düzenleme şeklidir. Başka bir deyişle, içe yansıtma, koşullu benlik saygısı tarafından düzenlemeyi temsil eder. İçe yansıtmanın klasik bir biçimi, insanların değer duygularını sürdürmek için yetenek göstermeye (veya başarısızlıktan kaçınmaya) motive edildiği ego katılımıdır.
- ϕ Özdeşleştirici düzenleme (regulation through identification*):* Özdeşleştirme, eylemin kişisel olarak önemli olarak kabul edildiği veya sahiplenildiği şekilde, davranışsal bir hedef veya düzenlemenin bilinçli bir şekilde değerlendirilmesini yansıtır.
- ϕ Bütünleştirici düzenleme (integrated regulation): Entegrasyon, tanımlanan düzenlemelerin kendi kendine tamamen özümsenmesiyle gerçekleşir; bu, onların değerlendirildiği ve kişinin diğer değer ve ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirildiği anlamına gelir. Bütünleşik motivasyonla karakterize edilen eylemler, içsel motivasyonla birçok özelliği paylaşır, ancak içsel zevklerinden ziyade ayrılabilir sonuçlara ulaşmak için yapıldıkları için hala dışsal olarak kabul edilirler.

Nicel olarak ölçülebilen işlerde, örneğin belirli sayıda gömlek dikmek, bir aracın parçasını yapmak gibi, prim gibi dışsal motive edici faktörlerin performansı arttıracağı açıktır. 19. yy. ve 20.yy'da dışsal ödüllerin kişileri motive etmesine rağmen günümüzde artık kişilerin yaratıcığının ve zekasının ön planda olduğu işlerde bu tarz dışsal motive edici araçların etkisi azalmıştır (Baltaş, 2019).

3.3. Motivasyonu Artırmaya Yönelik Araçlar

Örgütte çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik yaşanan en büyük zorluk, çalışanların hepsinin farklı özelliklere sahip olması ve onları harekete geçiren etmenlerin birbirinden farklı olmasının yanında, harekete geçenlerin de sürekliliğini sağlamanın çok olmasından kaynaklanmaktadır.

Motivasyon, örgütün verimliliğinin yükselmesini, aynı zamanda çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasında etkilidir (Osterloh vd., 2001). Çalışanların motivasyonu yüksek olduğunda, örgütte oluşan her türlü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilirler (Korsgaard vd., 2002).

Çalışanların davranışları etkileyen motivasyon kavramı ülkeler, coğrafyalar, toplumlar ve hatta kurumlar bazında bile farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temel nedenini kültür farkı oluşturmaktadır. Kültür ile motivasyon arasında önemli bir etkileşim söz konusudur. Çalışanların içinde yetiştiği toplum, onun davranışlarını ve dolayısıyla motivasyona etki eden faktörleri de etkileyecektir (Markus ve Kitayama, 1991).

3.3.1. Ekonomik araçlar

Çalışanları motive etmek için çokça kullanılan araçların başında ekonomik gelir ve ödüller gelmektedir. Bireylerin işe girip çalışma gayretinde bulunmalarının en büyük nedeni gelir elde etmektir. Elde edilen maddi gelir ve diğer ödüllerin insanları motive ettiği herkes tarafından bilinen gerçektir. Motivasyonu sağlamak için kullanılan ekonomik araçlardan ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve ayni - sosyal yardımlar açıklanacaktır.

3.3.1.1. Ücret artışı

Ücret, bir kişinin verdiği hizmet veya ortaya koyduğu emek için aldığı paradır. Ücret, kişinin aynı zamanda refah düzeyini de gösterdiğinden ortalama seviyenin altında kalan ücret sonucunda kişide tatminsizlik yaratır ve motivasyonunu olumsuz etkiler.

En eski ama en yaygın kullanılan motivasyon araçlarının başında gelir. Hem işletmelerin hem de çalışanların amaçlarının başında para kazanmak yer alır. Ücret, çalışana emeğinin karşılığı olarak yapılan ve ekonomik değeri olan ayni veya nakdi ödemelerdir. Çalışanın aldığı ücretin yüksek olması onun gelecekle ilgili güvende hissetmesine ve motive olmasını sağlar. Burada önemli olan nokta, çalışanın

sergilediği performansı ile aldığı ücret arasında ilişkinin olduğuna inanmasıdır (Sökmen, 2013).

Çalışan kişi verimli olduğunu düşündüğü bir iş karşılığında, diğer çalışanların aynı düzeyde verimli olması halinde aynı ücretin verilmesini ister. Aynı iş ve verimlilik düzeyinde olan kişilerin farklı ücretler almaları, onların motivasyonunu düşürecektir (Sezici, 2008).

Kişilerin yetenek, eğitim, tecrübe ve verimliliklerinin değerlendirilmesi sonucunda örgütler arasında ve hatta ülke bazında belirli bir dengede olan ve bu değerlendirmeler sonucu orantılı bir şekilde verilen ücret söz konusu ise adil ücretten söz edilebilir. Belirli bir düzeyde olan ücret durumunda örgütteki nitelikli çalışanlar örgütte kalmaya devam edecektir. Kişini aldığı ücret onun temel ihtiyaçlarının karşılanması ve toplumdaki konumunu yansıttığı için, motivasyon sağlamada en temel etkenlerdendir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Ücret, çalışanların çalışkanlığını ve bağlılığını oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir ve çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Bununla birlikte, araştırmalar ücretin uzun vadede üretkenliği artırmadığını ve paranın performansı önemli ölçüde artırmadığını göstermiştir (Dobre, 2013). Ayrıca, yalnızca bu boyuta odaklanmak, yalnızca finansal kazanç peşinde koşabilecekleri için çalışanların tutumunu bozabilir. Neyse ki, ödüller, sosyal tanınma ve performans geri bildirimleri gibi motivasyon üzerinde olumlu etkisi olan finansal olmayan başka faktörler de var.

3.3.1.2. Primli ücret sistemi

İş göreni güdüleyerek çalışma verimini arttırmak amacıyla artan üretim, satış gibi etmenlerden dolayı işveren tarafından iş görene kendi ücreti dışında ödenen ek paraya ‘’prim’’ denilmektedir. Primli ücret sistemi her ne kadar çalışanı daha fazla üretmeye motive etse de birçok olumsuz etkisi de vardır. İşin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda, bu sistemi uygulamak güçtür. Çalışanı daha fazla üretmeye özendirdiği için, miktarda artış ile üretilen hizmet veya malın kalitesinde düşüş yaşanabilmektedir. Ayrıca üretim miktarındaki artış ile ödenen prim arasında hesaplamada yaşanan güçlük sonucunda, zamanla alınan primler alınan normal ücret gibi görüleceğinden, prim sistemi ile ulaşılmak istenen psikolojinin kaybolmasına neden olacaktır (Korkmazer, 2021).

Primli ücret sisteminin en güzel uygulanabildiği şekiller parça başına prim veya her satış üzerinden belirli bir komisyon verilmesidir. Bu yöntemlerin dışında tamamen şahsi değerlendirme sonucunda prim verilmesidir. Bu da çalışanı terfi ettirme yoluyla alacağı ücretlerin artmasını sağlamak veya hiç terfi ettirmeden direkt ücretini arttırmasıdır (Eren, 2018).

3.3.1.3. Kâra katılma

Kâr paylaşımı ilk olarak 1842'de Fransa'da uygulanmıştır. Çalışanların ücretlerine ek olarak kurumun elde ettiği kârdan pay almaktır. Kâr paylaşımı yapan şirketlerin, yapmayan şirketlere nazaran maliyetlerinin düştüğü, verimliliklerinin arttığı belirlenmiştir. Öte yandan bazı durumlarda kâra katılma çalışanları istenildiği kadar motive etmemektedir. Örneğin çalışanın ürettiği miktar ile aldığı kâr arasında orantısızlık varsa, özellikle büyük şirketlerde çalışanların kâr üzerinde etkisinin açıkça hissedilememesi durumunda kâra katılma sistemi motivasyonu sağlamada yetersiz kalabilmektedir (Ergeneli, 2018).

Mali dönemin sonunda işletmenin elde ettiği kârı, işletme bünyesinde bulunan tüm çalışanlara paylaştırılması şeklinde işleyen bir sistem. Bu yöntem ile asıl vurgulanmak istenen, işletmenin kar elde etmesinde sermayenin yanı sıra, emek faktörünün ne kadar önemli olduğudur. Kârın iş görenlere paylaştırılması üç şekilde gerçekleştirilmektedir (Kavi, 2006):

- Nakdi dağıtım: Kısa dönemde, yani bir yıl ve daha az sürede işletmenin elde ettiği kârı çalışanlarına nakit para şeklinde ödemesidir.
- Ertelenmiş dağıtım: Çalışanlara özel açılan hesaplara, her yılın sonunda elde edilen toplam kârın belirli bir yüzdesinin yatırılmasıdır. Yatırılan bu paralar çalışanın ancak emekli olması veya ölmesi durumunda ödenir.
- Karma dağıtım: Ertelenmiş dağıtım ile nakdi dağıtım yönetiminin her ikisinin aynı zamanda uygulandığı dağıtım şeklidir. Bu yönteme göre her yıl sonunda çalışanlara kârın belirli bir yüzdesi yatırılır, diğer miktar ise emeklilik veya ölüme bağlı olarak daha sonra ödenmek üzere ertelenir.

Kâra katılma, işverenler ile çalışanların ortaklaşa yaptıkları üretim sonucu elde ettikleri kârın aralarında paylaşılmasıdır. Kârın yüksek olması elde edilecek kazancı da arttıracağından, kişiler motive olurlar ve daha fazla üretim için çabalarlar. Ancak

dağıtılan kâr ile yapılan iş arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilemez. Bunun sonucunda verimi düşük olmasına rağmen, kârın herkese eşit olarak dağıtılmasından kaynaklı, verimi yüksek olan kişilerin motivasyonları düşer.

Bu yöntem ancak özel sektör kurumlarında uygulanabilir. Kamu kurumları kâr elde etme amacı gütmedikleri için mal ve hizmetin ederi hesaplanırken kârsız bedel üzerinden hesaplanır ve kamusal yarar ön plandadır. Bu yöntem ancak kamu ortaklıkları için geçerli olabilmektedir (Sevinç, 2015).

3.3.1.4. Ekonomik ödüller

Ödül, bir kişinin başarılı bir işi sonucunda aldığı armağandır. Örgüt içerisinde çalışanlardan istenilen davranışları görmek, onların daha verimli ve istekli çalışmalarını teşvik etmek için karşılığında ödüller verilebilir. Yaptığı işte yeni bir bakış açısı getiren, işletmeye artı değer yaratan, verimli çalışan kişilere verilecek ödüller, zaten başarılı olan kişilerin bu başarılarını devam ettirmelerine ayrıca daha düşük verim ile çalışanları da daha fazla ve istekli çalışmaya teşvik edecektir. Finansal ödüller, bireyler parayı ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabilecekleri için, özellikle üretim şirketlerinden gelen işçiler olmak üzere, bireyleri daha yüksek performansa doğru sürdürme ve motive etme kapasitesine sahiptir.

Yöneticiler, ödül alan çalışanın çabalarının artacağını bekler. Ancak bu beklentinin gerçekleşmesi, verilecek olan ödülün harcanan zaman ve verilen emeği karşıladığı müddetçe mümkündür. Örgütün hedeflenen amaçlarına ulaşan, tecrübesiz iş görenlere vakit ayırarak onlara iş öğreten, maliyetleri düşürmeyi sağlayacak önerilerde bulunan, işe devamı mükemmel olan çalışanlara ödüllerin verilmesi, onların motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Ödüllerin verilmesi ile ilgili iki önemli husus söz konusudur. Birincisi, verilmesi kararlaştırılan ödülün, başarının sağlanmasını müteakip hemen sonra zaman çok geçmeksizin işçiye verilmesidir. İkincisi ise, sağlanan başarı ve karşılığında verilecek ödül arasında orantının olmasıdır (Kantar, 2010).

Çalışma hayatının geçirdiği değişimler neticesinde geçmişe nazaran ekonomik ödüllerin etkisinin azaldığı ve eskisi kadar motive etmediği yönündedir. Klasik ödül yöntemlerinin yerine, çalışanların kendilerini geliştirebileceği, onlara artı değer katacak eğitim imkanlarının sunulması, çalışma şekillerinin seçimi gibi tercihlerin kendilerine verilmesi yönünde taleplerin arttığı gözlemlenmektedir. Bu durum

gösteriyor ki artık günümüz çalışma hayatında dışsal motivasyon araçlarından ziyade içsel motivasyon araçları tercih edilmektedir (Frank, 2011).

Kişilerin sergilediği üstün bireysel performansın karşılığı olarak verilen ödüller ile onların motivasyonları arasında uyum yakalanabilir. Burada önemli ve zor olan, kişilerin bireysel performanslarına orantılı ödüllerin verilmesidir. Bu orantıyı doğru yapan örgütler, çalışanlarını motive etmekte başarılı olurlar (Yürür, 2016).

3.3.1.5. Ayni ve sosyal yardımlar

Günümüzde insanlar zamanının büyük kısmını çalıştıkları yerde geçirmektedirler. Dolayısıyla maddi ve sosyal ihtiyaçlarının önemli bir kısmı da burada giderilmektedir. Bu ihtiyaçlardan bazıları sosyal yardımlar aracılığıyla karşılanmaktadır. Sosyal yardımlara örnek olarak çalışanlar için konmuş olan servis aracı, yiyecek, yakacak yardımı, işsizlik, kaza, emeklilik sigortası gösterilebilir. Bu araçlar ile çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder ve hayatlarının biraz daha rahat olacağına inanırlar.

Dolayısıyla güvende hisseden çalışanın motivasyonu yükselir, işinden tatmin olması sağlanır.

Lojman, şirket ürünlerinden indirimli faydalanma, tatil olanakları, personele giyecek yardımı gibi kolaylıklar nakdi yardımlar olmamasına rağmen çalışanların harcamalarında azalmaya neden oldukları için parasal yönden çalışana katkı sağlar. Sektörde rekabet edebilir olmak için şirketlerin ödeyeceği ücretlerin dışında, çalışanlarına sağladığı sosyal desteklerin de piyasa ortalamasının altında olmaması gerekir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Sosyal güvelik ile ilgili uygulamalar da önemli paya sahiptir. Günümüzde bir yardımdan ziyade çalışanların hakkı olarak görülen hastalık, kaza, işsizlik ve emeklilik gibi sosyal haklar kişisel güvenliği koruma altına almaktadır. Yasalar tarafından güvence altına alınmış olan, şirketlerin çalışanına sağlamak zorunda olduğu zorunlu sosyal güvenlik uygulamalarının yanında, daha geniş kapsamlı olarak şirketin çalışanına sağlayacağı sosyal haklar ile çalışanının hem örgüte bağlılığı artacaktır hem de çalışma motivasyonu olumlu etkilenecektir. Dolayısıyla çalışan örgütünde kalmayı tercih edeceği için, şirket açısından diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğünü söz konusu olacaktır.

3.3.2. Psiko-sosyal araçlar

Motivasyon için geliştirilen pek çok modelde, çalışanların sadece ücret aldıkları için değil, çalışmayı sevdikleri için, içgüdüsel olarak motive olmaları veya kendilerini daha iyi düşünmeleri gerektiği ortaya çıkıyor. İncelenmekte olan bu araçlara geçmişte saygı duyulmuyordu. Günümüzde diğer disiplinlerin de konuya katılmasıyla birlikte psiko-sosyal faktörler yöneticiler tarafından oldukça önemsenmektedir.

3.3.2.1. Çalışmada bağımsızlık

İşyerinde özgürlük, çalışanın yönetimin yardımı olmadan doğru davranabilmesi için kendini geliştirmesi için gereklidir. Daha iyi bir çalışan için kişinin benlik saygısı başkalarının görüşlerine bağlı olmamalıdır. Harekete geçmek veya karar vermek gerektiğinde, çalışan bunu kendi başına yapmaya ve sorumluluk almaya hazır olmalıdır. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi özgürlük sorumluluk getirir ve kişinin yapmaya karar verdiği şeyle ilgili suçlamayı kabul etmesini gerektirir. Özgürlüğün sağlanması daha iyi çalışan ve motivasyon yaratır.

Çalışma ortamında özgürlük, bir kişiye sınırsız özgürlük vermek anlamına gelmez. Çalışanlar baskı altında çalışmayı sevmezler. Birbirine karışmaya çalışmak, emir vermek veya onları etkilemeye çalışmak çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir (Uygun, 2015). Bunun yanında kontrolsüz bir özgürlük sunmak, işte kaos yaratabilir.

Taş ve Kaçar'ın kuşaklar üzerinde yaptığı araştırma neticesinde, X kuşağının bir kısmı otoriter yönetimden yöne olumlu bakış açısına sahipken, Y kuşağı otoriter yönetimden pek hazzetmemektedir. Z kuşağına geldiğimizde ise otoriter yönetim tamamen reddedilmekte ve kişilerin rahatça çalışabilecekleri özgür ve bağımsız alanların olmasını tercih edilmektedir (Taş ve Kaçar, 2019).

3.3.2.2. Sosyal etkinlikler

İş görenlerin çalışmadan geri kalan zamanlarını değerlendirmek, iş ve günlük stresten uzaklaşmak, kişilerin arasındaki iletişimi arttırarak kaynaşmalarını sağlamak amacıyla kurumların organize ettiği çeşitli kültürel ve sosyal etkinliklerdir. Bu etkinliklere örnek olarak piknikler, yemekli toplantılar, tatil, tiyatro, spor organizasyonları gösterilebilir (Sökmen, 2013).

Kişi bir örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren sosyal grupların içinde yer almaktadır. Yeni bir işyerinde yeni bir sosyal grup oluşmaktadır. Bu yeni sosyal ortam ile bireyin kurduğu iletişim sonucunda, bireyde motivasyon yükselmektedir. Homans'ın Sosyal Sistem teorisine göre, kişiler çalıştıkları arkadaşlar ile çeşitli sosyal etkinliklerde yer aldıkları zaman, işten de tatmin olma düzeyleri artacaktır (Dobre, 2013).

Sosyal etkinliklerin iki önemli özelliği bulunmaktadır. İlki, çalışanların boş vakitlerini değerlendirmek, çalışanların kendi aralarında ve yöneticiler ile kaynaşmasını sağlamak. İkincisi ise, sosyal etkinlik süresince çalışanların arasında doğal liderlerin ortaya çıkmasını sağlamak. Bu doğal liderler işin yapılması sürecinde diğer çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyeceğinden, onların tespit edilmesi önem kazanmaktadır. Hangi yönüyle bakılırsa bakılsın, sosyal etkinlikler çalışanları kuruma bağlayan, onları motive eden araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Düzenlenen sosyal etkinliklerin ne olduğunun bir önemi yoktur, önemli olan tüm etkinliklerin çalışanların moral ve motivasyonunu yükselttiği ve bağlılıklarını artırdığıdır. Sosyal etkinlikler, çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticiler ile iletişimini yükselterek, kaynaşmalarını sağlamaktadır.

3.3.2.3. Psikolojik güvence

Güven, bir bireyin başkaları hakkındaki algısını ve bir konuşmaya dayalı olarak hareket etme veya bir karara uyma istekliliğini temsil eder. Bu nedenle güven, başarılı olmak isteyen bir kuruluş için çalışanların motivasyonunu artırma ve kişilerarası iletişimi geliştirme yeteneğine sahip olduğundan önemli bir faktördür. Bir kişi çalıştığı kurumdan sosyal güvence talep ettiği kadar, psikolojik güvence de talep eder. Bir örgütteki çalışma iklimi psikolojik güvenceyi belirler. Çalışma ortamını olumsuz etkileyen ögelerin ortadan kaldırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi beklenir.

İş güvencesi kadar psikolojik güvencenin de çalışan üzerinde etkisi büyüktür. Psikolojik güvence fiziksel güvenceden ziyade duygusal bir güvencedir. İşverenlerin kendisine olumsuz davranışta bulunmayacağını düşünen çalışanın motivasyonu yüksek olur, çalışma azmi ve verimliliği artar (Keser, 2019).

Çalışma yaşamında iş görenlerin en büyük ihtiyaçlarından biri de güven ortamında çalışmaktır. Bireylerin yöneticilerine güvenmesi, aynı zamanda kendilerine de

güvenildiğini düşünülmesi onların motivasyonunu yükselterek, işine dört elle sarılmasına ve daha fazla sorumluluk almasına yol açacaktır. Örgütün bünyesinde barındırdığı çalışanları hangi kuşaktan olursa olsun, güven duygusunun hâkim olduğu bir yönetim başarılı olacaktır (Taş ve Kaçar, 2019).

Çalışanlar iş yaşamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvenceden ziyade psikolojik güvence arayışındadırlar. Çalışma atmosferi psikolojik güvencenin nasıl olacağını belirler. Buna göre ilk yaklaşım, çalışma ortamını olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. İkinci yaklaşım, olumlu çalışma faktörlerine uygun ortam sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

3.3.2.4. Öneri sistemi

Yönetimde modern anlayışın benimsenmesiyle beraber örgütlerde demokratik uygulamalara yönelme söz konusudur. İnsan gücünü yönetirken, onlara uygulanan motivasyon aracını ifade etmektedir.

Öneri sisteminde çalışanların yönetime sunduğu her türlü küçük veya büyük faydalı bilginin önemli olduğu benimsenmektedir. Çalışanın sunduğu öneriler, yöneticiler tarafından hassasiyetle incelenir ve faydalı olabilecek öneriler uygulamaya konulur.

Öneri sistemi yalnızca çalışanı motive etme ile sınırlı kalmayabilir. Birkaç yıl önce yapılan habere göre ″Mercedes firmasında mavi yakalı bir çalışanın önerisi olan bir iş yapma şeklinin firmaya milyon dolarlık bir tasarruf sağladığı″ idi. Önerisi dikkate alınıp değerlendirilmesi sonucunda işletmeye maddi olarak büyük kazanç sağlamıştır.

Öneri sisteminde çalışanlar düşüncelerini rahatça dile getirdikleri ve yöneticiler bu fikirleri değerlendirdikleri için her iki kesim arasında bağlılık oluşacak, bu durum sonucunda da motivasyonları olumlu yönde etkilenecektir (Fermanoğlu, 2015).

Öneri sistemi ile ilgili kurumların dikkat etmesi gereken iki husus var. Bunlar (Keser, 2019):

- Önerinin önemsiz, basit ve katkısının olmayacağını düşünerek reddedilmemesi gerekir. Ne düzeyde olursa olsun tüm öneriler kabul edilmeli ve öneriyi sunan kişiye geri bildirim yapılmalıdır.
- Öneri sonrası faydalı gelişmeler yaşanması durumunda, getirilen öneri ile elde edilen fayda oranında, kişilere mutlaka ödül verilmelidir.

3.3.2.5. Beğenilme ve takdir görme

Tanınma ve övgü sunmak, çalışanların başarılı ve takdir edilmiş hissetmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iyi performansı pekiştirir ve çalışanları performansa yol açan eylemleri tekrarlamaya devam etmeye teşvik eder. Çalışan davranışı ne kadar olumlu olarak tanınırsa, bu davranışları tekrarlama ve işyerinde motive kalma olasılıkları o kadar yüksek olur.

Özellikle yöneticiler tarafından takdir edilen çalışanların işlerine ve çalıştıkları kuruma bağlanmaktadırlar. Takdir edilen kişiler, takdir edilmeyen kişilere nazaran daha fazla motivasyona sahip oldukları için daha fazla gayret etmeye meyilli olurlar. Başarılı çalışmasını sonucunda takdir edilmeyen kişiler ise zamanla daha az çalışmaya yönelirler.

gThanks uygulaması, tüm Google çalışanlarının görebildiği, ‘’bir çalışan harika bir iş çıkardığında diğerlerinin onu takdir etmesi’’ şeklinde bir uygulamadır. Bu uygulama ile takdir edilen kişi de takdir mesajını gönderen kişi de herkes tarafından görülür. Her iki taraf açısından bu durum memnuniyet ve mutluluk sağlamaktadır. Bu uygulama kişilerin motivasyonunu yükselten bir araç olarak görülmektedir (Bock, 2017).

Takdir edilmek bütün çalışanlar açısından motivasyon aracıdır. Özellikle yöneticiler tarafından takdir görmek çalışanlara tatmin sağlar. Gelişmemiş veya az gelişmiş, gelir düzeyi düşük olan ülkelerde motivasyon araçlarından özellikle gelir kazandırıcı olanlar önemsenirken, takdir edilmek tüm toplum ve ekonomik düzeylerdeki ülkelerde kabul görmektedir. Takdir etmenin birçok farklı şekli vardır. Bazen güzel bir söz olabilirken, bazen de takdirname şeklinde daha resmi görünümdedir. Ne şekilde kabul göreceği toplumdan topluma değişebilmektedir. Örneğin Japonya’da sadece bir dolma kalem alabilmek için çalışanlar tüm sene boyunca yüksek performans sergilemeye gayret ederler. Burada önemli olan maddi karşılığı değil de vermiş olduğu prestij duygusudur (Kavi, 2018).

Maddi beklentisi olmayan, içten duygular ile toplumsal yarar gözeterek ihtiyaç sahibi kişilere kendi rızası ile destek olamaya çalışan, sivil toplum kuruluşları bünyesinde hareket gönlü yüce insanlara ‘’gönüllü’’ denilmektedir. Gönüllülerin harekete geçiren içsel motivasyonlarıdır. Motivasyonlarının yüksek düzeyde devam etmesi ve kuruma bağlılıklarını arttırmak amacıyla, yaptıkları hizmetler için maddi değil de manevi

duygularını tatmin edecek teşekkür yazıları, özel günler için tebrik kartları, sertifika gibi takdir edildiklerini gösterecek ödüller verilebilir (Güngör ve Çölgeçen, 2013).

3.3.2.6. Yükselme ve gelişme olanakları

İnsan doğası gereği ihtiyaçlarını karşılamak için daha iyiye ulaşma gayreti vardır. Bunun sonucu olarak herkes çalıştığı yerde mevkiini yükseltmek, kariyer yapmak ister. Çalışanların böyle imkânlarının olduğu bilmeleri onların çalışma motivasyonunu yükseltecektir. Özellikle gelişmeye istekli, bireysel olarak başarılı çalışanlar desteklenmelidir. Aksi halde kişinin çalışma şevki kırılacak, kişide gerginliğe neden olacaktır (Sökmen, 2013).

Bireyler bir örgütte uzun yıllar çalışarak işlerini çok iyi öğrenir ve ustalaşırlar. Ancak uzun yıllar aynı işi yapmaları ile işlerini tekdüze bulur ve daha fazla sorumluluk alarak yetkilerini büyütmek isterler. Yükselme olanağı olmayan çalışanların bu isteği yerine getirmesi imkânsız olacağından çalışma hevesleri azalacağından, iş yapma ve gayret etme güdüleri de zayıflar (Yürür, 2016).

3.3.3. Örgütsel ve yönetsel araçlar

Örgütsel ve yönetsel araçları çalışanları motive etmede kullanılan etkili araçlar olmasının yanı sıra örgütlere genellikle maddi olarak maliyet yüklememektedir.

3.3.3.1. Amaç birliği

Örgütler birçok farklı amaç ile kurulurlar. Motivasyon sağlanmasında etken olan faktörlerden birisi de örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarını aynı doğrultuya getirmektir. Her iki tarafın amaçları arasında denge kurulması halinde örgüt başarıyı yakalayacaktır.

Örgütler bir taraftan kendi amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan çalışanların amaçlarına ulaşması için onlara uygun ortamlar sağlamaya gayret ederler. Çalışan ve örgüt amaçlarının uyumlu hale gelmesi neticesinde her iki tarafa fayda getirecektir. Bu amaçların tamamının uyumlu olacağı anlamına gelmez, bazen de iki kesimin amaçlarında farklılık olacaktır. Bu durumda çatışmaktan uzaklaşarak mantıklı hareket ederek ortak hedeflere doğru yönelmek gerekmektedir. Amaç birliği sağlanması ile örgütün hedeflerini gerçekleştirirken aynı zamanda kendi hedeflerine de katkı sunduğunu düşünen çalışanların verimi artacaktır. Hem yönetici hem çalışanların

karşılıklı olumlu gayretleri ile ortak bir paydada buluşma gerçekleşecek, amaçların bir olması örgütsel birliği de beraberinde getirecektir (Elbir, 2006).

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının ahengi çok önemlidir. İşletmenin amaçlarının neler olduğunu iyi bir şekilde çalışanların bilmesi gerekmektedir. Her iki tarafın amaçlarının birbirleriyle uyumlu olması durumunda iki kesim için de olumlu sonuçlar ile neticelenecektir. Örgütün amaçlarının neler olduğunu iyi algılamış çalışanlar, bu amaçlara ulaşabilmek için gayret edebilirler (Keser, 2019).

3.3.3.2. Sağlıklı iletişim kanalları

İletişim, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çok yönlü bir şekilde bilgi ve haberlerin yayılması sürecidir. İletişim ile bireyler arasında karşılıklı duyguların aktarımını sağlaması açısından bir kurum için oldukça önemlidir. Bu duygu ve düşünceler bireylerin örgütün içindeki davranışlarını etkilemektedir. Örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, kendi işleri ile ilgili üstleri ile rahatça konuşmak, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesini ve dolayısıyla örgüte olan güvenlerini arttıracaktır. Örgütüne güven duyan çalışanlar, örgütün amaçlarını benimseme noktasında daha istekli davranacak ve daha verimli olmak için çaba sarf edeceklerdir (Özgen ve Yalçın, 2010).

Teknik otomasyonun derecesinden bağımsız olarak, verimliliği arttırmak için, çalışanın güdülenmesinden faydalanmak gerekmektedir. Dolayısıyla, iş görenleri güdülemek için eğitim programları geliştirmek, uygulamak gereklidir. Bunun yanında, yöneticiler ve iş gücü arasında sağlıklı iletişim, belirsizlik derecesi azaldıkça güdülenmeyi tetikleyebilir (Dobre, 2013).

Bir kurumdaki iletişim sisteminin amacı, alınan kararların, uygulanacak programların içeriğinin çalışanlara bildirilmesidir. Kurulan bu sağlıklı iletişim ile kurumun amaç ve hedefleri çalışanlara benimsetmek ve bu hedeflere uygun yönlendirme yapılmasını sağlamak gibi yararları vardır. İletişim kanalların devamlı olarak açık olması ve bu kanallar sayesinde kurumda olan bitenden haberdar olmak bir çalışan için oldukça önemlidir. Böyle bir ortamda çalışanları güdülemek ve yönelmek çok daha kolay gerçekleşir (Korkmazer, 2021).

3.3.3.3. Eğitim olanakları

Kurumun faaliyetlerinin sürekli olabilmesi açısından eğitimin önemli olmasının yanında çalışanların motivasyonu açısından da etkilidir. Kişilerin eksik yönlerinin tamamlanmasında, kendilerini daha fazla geliştirmesinde, kariyer gelişimi bakımından eğitimin önemi büyüktür. Kendisini hem bireysel hem de mesleki anlamda geliştirmesi için katkı sunan örgütüne kişilerin motivasyonları ve bağlılığı artar. Günümüzde teknolojik gelişmenin hızlı olmasından dolayı kişiler gelişmelere, yeni çalışma düzenine ayak uydurabilmek ve mevcut konumlarını korumak için eğitimler ile uyum sağlayabilirler. Bu sayede alınan eğitimler kişileri motive eden bir araç olarak görülmektedir (Keser, 2019).

Örgüt içerisinde çalışanların daha yüksek mevkilere gelmesi için imkân sağlamak, üretim ve teknolojik değişmelere ayak uydurmasını sağlamak için çeşitli uygulamaların yapılması gerekmektedir. İş görenlerin temel yeteneklerinin ortaya çıkması ve geliştirilebilmesi için destek verilmesi önemlidir. Halihazırda olan deneyimleri ile eğitimler sonucu elde edilen bilgiyi birleştiren çalışanlar işlerinde daha verimli olacaklardır. Kişisel olarak gelişim sağlayamayan çalışanların bir süre sonra örgütte niteliksiz çalışan konumuna gelebilmektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonları da düşecektir (Ünaldı ve Ersoy, 2020).

3.3.3.4. Kararlara katılma

Kararlara katılma yoluyla çalışanların motivasyonları pozitif yönde oluşmaktadır. Bu uygulama ile çalışanın iş tatmini ve mutluluğu artmaktadır. Örgüt çalışanlarına yönetim ve işler ile ilgili katılımı teşvik eder ve bu imkânı sunarsa, çalışan bireysel olarak tatmin olur, kendini örgüte faydalı olarak gördüğünden örgütüne daha çok bağlanır. Kararlara katılma uygulaması yalnızca çalışanlar açısından fayda sağlamamaktadır. Aynı zamanda yönetimin daha doğru kararlar almasına ve karşılaşılan zorlukların çözümünde daha etkili kararlar alınmasına katkı sağlayabilir (Altıntaş, 2020).

Örgütün amaçları belirlenirken ve bazı işler ile ilgili kararlar alınırken, çalışanlardan fikir almak suretiyle katılımlarını sağlamak, onların üyesi oldukları örgüte faydalı hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını yükseltmek ve sonucunda verim ve kalitenin artmasında önemli bir araçtır. İşyerinde görev dağılımı, dinlenme süreleri

gibi işyeri kuralları ile ilgili alınacak kararlarda iş görenlerin de düşüncelerinin dikkate alınması ile (Eroğlu, 2002);

- İş tatmini ve ahlaki değerlerde artış
- İş bırakma sayılarında azalma
- Çatışma ve devamsızlıkta düşüş gözlemlenmiştir.

3.3.3.5. Fiziksel çalışma koşulları

İşlerin yapıldığı, örgütün fiziksel çalışma koşullarının ve çalışma alanlarının motivasyonu sağlamada önemli bir payı vardır. Çalışma ortamlarının güvenli ve sağlıklı olması, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Çalışma ortamının aydınlatmasının ve ısınmasının yeterli olması, üretim sürecindeki malzemelerin yeterliliği, ses düzeyi gibi etmenler motivasyon üzerinde etkilidir.

İş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve istihdamın sürekliliğinin olması için gerekli olan fiziksel şartların tamamının işletme tarafından sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar sağlandıktan sonra ise eksik kalan alt yapı sorunları için belirli bir kaynak ayrılmalıdır. Donanımlara ulaşımın kolaylığı, çeşitli teknik destekler gibi alt yapıdaki iyileştirmeler çalışanlar için verimi ve motivasyonu arttırıcı faktörlerdir. Kişiler rahat ettiği ve huzurlu bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Böyle bir ortamın olmaması durumunda başarı beklemek zorlaşır (Kuzu, 2015).

3.3.3.6. İşlerin yeniden tasarlanması

Bir kişinin bir işi ortaya çıkarabilmesi için sergilediği çaba ve faaliyetlere ″iş″ adı verilmektedir. İşyerinde belirli bir üretimin gerçekleşmesi için yapılması gereken işlerin, sorumlulukların, bunları hangi yöntemlerle gerçekleşeceğinin önceden belirlenmesine ″İş tasarımı″ denmektedir (Barutçugil, 1988).

İş tasarımı yapılırken iki temel amaca varılmak istenir. İlki üretimde verimlilik, nitelik ve kazancın gerçekleşmesidir. Diğeri ise kişilerin motivasyonunu arttırmasıdır. İş tasarımı ile çalışanların motivasyonunu yükseltmek için uygulanabilecek farklı iş tasarımlarından faydalanılabilir. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilecektir.

- İş Rotasyonu*:* Teknolojik gelişmeler neticesinde işletmelerde otomasyon artmıştır. Belirli işlerin sürekli tekrarlamaktan dolayı çalışanlarda bıkkınlık ve

işe karşı isteksizlik ortaya çıkmıştır. Tekdüzelikten kurtulmak için geliştirilen en etkili yöntem iş rotasyonu olmuştur. Kişinin daha önce belirlenmiş olan programı ve süresi içinde mevcut işinin dışında başka işleri yapmasıdır. Aynı departmanda çalışma söz konusu olabileceği gibi farklı departmanlarda da çalışması olabilmektedir. Bu sayede sosyalleşmesi artarak, monoton işlerden bir süre uzaklaşmasıyla çalışanın motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir.

- İş Basitleştirme*:* Etkinliğini arttırmak amacıyla işler mümkün olan en basit görevlere ayrılır. Çalışanlar basit işleri çok daha kolay ve kısa sürede öğrenirler. Standart ve yüksek miktarda üretim yapılan yerde iş basitleştirme işleri kolaylaştırsa da istikrarlı olmayan, standart dışı müşteri ve kalite odaklı işlerde bu yaklaşım etkili olmamaktadır (Uyargil, 2013).
- İş Genişletme: İş bölümünün yüksek düzeyde olduğu durumlarda ortaya çıkan stresi azaltmak için yalnızca küçük ve basit işleri yapmak yerine, birbirine benzeyen işleri yapmaktır. Üretim bandında çok kısa sürede vida sıkması gereken işçiye süreyi arttırarak, vidayı sıktıktan sonra montajını da yapmasını sağlamak örnek olarak gösterilebilir (Kavi, 2006).
- İş Zenginleştirme: Herzberg'in önerdiği iş zenginleştirme yöntemi ile işin sorumluluğu ve içerik düzeyi çalışanı motive edecek şekilde değiştirilir ve zenginleştirilir. Bu sayede çalışan daha çok başarı, tanınma ve kişisel gelişme hissine kapılacaktır. Bu yöntem ile çalışanın kendisi için yaptığı işin diğerleri için de önemli olduğu bilinci oluşturulur (Gümüş ve Sezgin, 2012). İş zenginleştirme, iş genişletmenin devamı olarak görülebilir. Ancak iş genişletme bireye yalnızca ekstra iş yüklerken, iş zenginleştirme ile kişide saygınlık artar, terfi etme şansı yükselir (Us, 2007).

3.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları iki farklı kategoride değerlendirilebilir. Birinci kategoride kuramları Amerikalı araştırmacılar ″kapsam kuramları″ şeklinde adlandırmaktadır. Bireyin içsel olarak hissettiği, değişik şekilde davranışta bulunmaya sevk eden etmenleri bilmek gerekmektedir. Bu kurama ayrıca ″insan olmanın özünde yatan ihtiyaçlar kuramı″ da denir. İkinci gruba giren kuramlar ″süreç kuramları″dır. Süreç kuramları kapsam kuramlarındaki içsel etmenlerin yanında, kişinin gerçekleştirdiği

davranışların oluşumunda etkili olan çevre faktörleri dahil etmektedir. Kişinin harekete geçmesi için sadece ihtiyaçların yeterli olmadığını, ihtiyaçlar dışında dış etmenlerin de etkili olduğunu ifade etmektedir (Efil, 1996).

Güdülenmenin ilk çıkış yeri kapsam kuramlarına göre ″ihtiyacın içeriği ve hissedilmesi″ iken; süreç kuramlarında bireylerin motivasyonu ne tür araçlar vasıtası ile yapıldığıdır (Barutçu ve Sezgin, 2012).

3.4.1. Kapsam kuramları

Bu türdeki kuramlar, ihtiyaçlara vurgu yaparak motivasyonu başlatan etmenleri açıklamaya çalışırlar. Motivasyon sürecinin başlangıcı olan ″ihtiyacın hissedilmesi″ ile ″ihtiyacın içeriği″ odak noktasıdır. Bu teorilerde önemsenen ve anlaşılmaya çalışılan, bireyleri harekete geçiren içsel faktörlerdir (Kesici, 2003). Bu kuramların dayandığı hipoteze göre çalışanların sergilediği farklı davranışların faktörlerini yöneticinin belirlemesi durumunda, bu faktörlere dayanarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere yöneticiler çalışanları yönlendirebilir. Kapsam kuramları kapsamında literatürde en fazla adı geçen kuramlara yer verilecektir.

3.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Bu kuram, dünyadaki en iyi bilinen motivasyon teorilerinden biridir. Motivasyon kuramlarını incelemek için Maslow'dan başlamak isabet olacaktır. Maslow, insanların ihtiyaçlarının sürekli var olduğu ve sürekli bir şeyler talep etmeye meyilli olduklarını söyler. Talep ettikleri ihtiyaçların ise zaten kendilerinde mevcut olduğunu ileri sürer. Maslow'a göre kişilerin temelde beş farklı ihtiyacı vardır ve bunların seviyeleri birbirinden farklıdır (Mullins, 2007).

1943'te Maslow, insanların kendilerini gerçekleştirmeye ve kişisel üstünlüğe doğru iten içsel bir ihtiyacı olduğu sonucuna vardı. Maslow, beş farklı ihtiyaç seviyesi olduğu ve hiyerarşinin bir aşamasında veya seviyesinde bir ihtiyacı tatmin ettiğimizde, bunun davranışımız üzerinde etkisi olduğu görüşüyle ortaya çıktı. Böyle bir seviyede davranışımız azalma eğilimi gösterir, şimdi hiyerarşide bir sonraki seviyedeki ihtiyaç için davranışımız üzerinde daha güçlü bir etki ortaya koyarız (Akah, 2010).

Maslow'a göre insanların yaşamları boyunca beş temel ihtiyacı bulunmaktadır ve insanlar bu ihtiyaçları gidermek için sürekli çaba sarf ederler. Bu ihtiyaçlar en temel

olandan başlayarak sırayı takip ederek; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil 3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar genellikle insanlar için hayatta kalmak için fiziksel veya biyolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılır ve bunlar arasında yiyecek, su, barınak, hava, giysi, sıcaklık vb. bulunur. Maslow'a göre bunlar birincil ihtiyaçlardır, ancak bu ihtiyaçlar en düşük düzeyde olması gerekir. Diğer tüm ikincil ihtiyaçlardan önce karşılanmalıdır (McLeod, 2018). Yemek, su, barınma, giyinme gibi bu ihtiyaçlar karşılanmadan önce kişinin başka bir ihtiyacı kalmaz.

- Güvenlik ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek kabul edilir ve Maslow'un hiyerarşisine göre güvenlik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. İnsanların barış ve düzeni deneyimleme aciliyeti, öngörülebilirlik ve insanların yaşamları üzerinde kontrolün varlığı. Bunlar, okulların, iş yerlerinin, polisin, tıbbi bakımın vb. mevcudiyeti gibi bireyler, aileler ve toplum tarafından deneyimlenebilir. Bu tür ihtiyaçların yaygın örnekleri arasında finansal ve duygusal güvenlik, sosyal istikrar, sağlık ve esenlik, yasalar ve diğerleri sayılabilir.

- ϕ Sevgi ve ait olma ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar, kişiler arası ilişkileri, arkadaşlıkları, aidiyet duygusunu vurgulayan üçüncü üst düzey ihtiyaçlara aittir. Bu tür ihtiyaçların örnekleri arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, kabul; sevgi ve aşk, güven; samimiyet, aile, meslektaşlar, arkadaşlar ve diğer ilgili ihtiyaçlarla ilişkiler (Doerr, 2015). İnsanlar kendilerini güvende hissettikten sonra sevgi aldıklarını ve verdiklerini, takdir edildiklerini ve iyi arkadaşlıklar kurduklarını hissetmeye ihtiyaç duyarlar.

- ϕ Saygı ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar, insanların kendileri hakkında değişmeyen ve güvenilir bir şekilde olumlu değerlendirmeye sahip olma özlemini kapsar. Maslow'un modeline göre, ihtiyaçlar dördüncü ihtiyaç düzeyidir ve iki kategoriye ayrılır:

    - Kendine saygı (haysiyet, başarı, ustalık ve bağımsızlık) ve
    - İtibar veya başkalarından saygı görme arzusu (örneğin, statü, prestij). Buna göre saygı veya itibar, çocuklar ve ergenler için önemli bir rol oynamaktadır (McLeod, 2018).

  İnsanlar kendilerini yüksek düzeyde değerlendirmek isterler ve başarılarına bağlı olarak diğer insanlardan takdir alırlar.

- ϕ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar, ihtiyaçların en üst düzeyi olarak kabul edilir ve bireyin potansiyelini gerçekleştirmesi, kendini gerçekleştirmesi, deneyimlerin doruk noktasına ulaşması ve bir zamanlar özlenen şeylere ulaşması olarak adlandırılır. Maslow bu ihtiyaçları, insanların olabilecekleri ihtiyaç ve arzuları en olası şekilde gerçekleştirmek olarak etiketler. İlk dört ihtiyaç tamamen giderildikten sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı yüksek düzeyde kendini hissettirmeye başlar. Böylece kişi gerçekleştirmek istediği arzu için daha fazla zaman ayırmaya başlar. Bu noktada kişilerin arzuları çeşitlilik göstermektedir. Maslow'a göre insanlar ne olmak istiyorsa onu olmalıdır. Örnek olarak ressam resim yapmalı, müzisyen müzik yapmalıdır. Ancak bu durumunda kişinin kendini gerçekleştirdiğinden söz edilebilir (Keser, 2019).

Kuramın özünü oluşturan, ortaya çıkan ilk ihtiyaçtan itibaren karşılanması halinde artık etkisini azalması ve bir üst seviye ihtiyacın karşılanması için şiddetin artmasıdır

(Latham, 2007). Maslow, bir kişinin bir sonraki seviyeye geçmeden önce bir seviyedeki ihtiyaçların tamamen yerine getirilmesi gerekmediğine dikkat çeker. Bir sonraki seviye ihtiyaçlarına geçmek için mevcut ihtiyaçların tamamen karşılanmış olması zorunluluğu yoktur. Mevcut seviyedeki ihtiyaçların kısmen karşılanması söz konusu iken bile bir sonraki seviye ihtiyaçları için birey arayışta olabilir (Salanova ve Kirmanen, 2010).

Maslow (1970), insanların sadece yüzde ikisinin kendini gerçekleştirme durumuna ulaşacağını tahmin ediyordu. Özellikle birey olarak potansiyellerini gerçekleştirdiğini düşündüğü kişilerin özellikleriyle ilgilendi. Maslow (1970), kendini gerçekleştirmiş saydığı 18 kişiyi inceleyerek (Abraham Lincoln ve Albert Einstein dahil) kendini gerçekleştirmiş bir kişinin 15 özelliğini tanımladı.

Kendini gerçekleştirenlerin özellikleri (McLeod, 2018):

1. Gerçek olanı iyi algılar ve belirsizliği tolere edebilirler.
2. Kendini ve çevresini kolay kabullenirler, değiştirmeye çalışmazlar.
3. Düşünce ve eylemlerinde doğal ve sadedirler.
4. Problem merkezlidirler (ben merkezli değil).
5. Olağandışı mizah anlayışları vardır.
6. Hayata objektif bakabilmektedirler.
7. Son derece yaratıcıdırlar.
8. Her türlü kültüre direnç gösterirler.
9. İnsanlığın refahını önemserler.
10. Temel yaşam deneyimini derinden takdir etme yeteneğine sahipler.
11. Yalnızca birkaç kişiyle derin, tatmin edici kişiler arası ilişkiler kurarlar.
12. Zirve deneyimleri söz konusudur.
13. Mahremiyet ihtiyacı fazladır, yalnız kalma ihtiyacı duyarlar.
14. Demokratik özyapıları vardır.
15. Güçlü ahlaki/etik standartlara sahiptirler.

Tablo 3.1. İhtiyaçların Tatmin Düzeyi

Kaynak: (Kaynak, 1995, s. 127)



Kişilerin ihtiyaçlar piramidine göre ne oranda tatmin olduklarını araştırılmış ve Tablo 3.1'deki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde bireylerin %10 gibi çok az düzeyde kişilerin kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşabilmişlerdir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı herkesi ilgilendirmesine rağmen çok az kişiye özgü olmaktadır.

Tabloya göre çok az kişi son iki basamağa ulaşmada başarılı oluyor. Araştırma sonuçlarına göre üst düzey ihtiyaçlar alt düzey ihtiyaçlara göre daha az doyurulmaktadır. Ayrıca araştırmalara göre üst düzeyde çalışan, eğitimi yüksek kişiler için üst seviye ihtiyaçların önemi daha büyüktür (Tınaz, 2006).

3.4.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

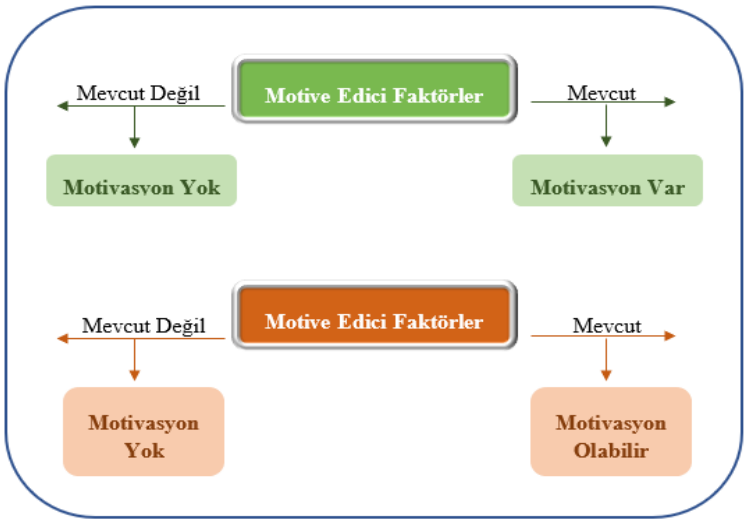
Herzberg vd iki yüz kişi civarında mühendis ve muhasebeci ile ilgili araştırma yapmıştır. Araştırmada çalışanlara üzerinde ″işinizle ilgili ne zaman kendinizi çok iyi ne zaman çok kötü hissedersiniz?″ sorusunun serbestçe ve ayrıntılı cevaplanmasını istedikleri kağıtlar dağıtıldı. Verilen incelenmesinin ardından çıkan sonuca göre çalışanların kendilerini tatmin olmuş ve iyi hissetmeleri işle ilgili konulardan kaynaklandığı; tatminsiz ve çok kötü hissetmelerinin ise iş dışındaki konulardan kaynaklandığı görülmüştür (Onan ve Tüzün, 2005).

Herzberg yaptığı araştırma sonucunda iki önemli bağımsız değişkene ulaşmıştır. Bu değişkenlerden birincisi ″motive edici faktörler″ dir. Bu faktörler, bireyin tatmin olmasını sağlar. İkinci değişken ise ″hijyen faktörler″ dir. Bunlar ise bireyi

tatminsizliğe götürür. Terfi etmek, başarı, tanınma gibi etmenler motive edici faktörleri ifade ederken, denetim, çalışma koşulları, iş ilişkileri hijyen faktörleri ifade etmektedir. Hijyen faktörlerin gerektiği gibi çalışmaması halinde, bireyler bulundukları örgütte mutlu olmayacaklardır (Akçadağ ve Özdemir, 2005).

Motivasyon faktörleri direkt olarak işe, icraata ve gelişmeye ilişkin faktörlerdir. İşe ilişkin çevresel şartlar ise hijyen faktörlerini meydana getirmektedir. Diğer bir ifadeyle, motivasyon faktörleri işin merkezini, özünü esas almakta, buna karşılık hijyen faktörlerinde önem işin bağlarına verilmektedir. İşin merkezi ve bağlarının bu şekilde ayrı olarak ele alınması büyük önem taşımaktadır. Böylece çalışanın kendisi için yaptığı veya yapacakları ile motive edilebileceği gösterilmektedir (Türko, 1973).

Herzberg'e göre, motive edici faktörler kişileri kurumlarına bağlar, ancak hijyen faktörler kişiyi iyimserlikten uzaklaştırır. Bu nedenle bu iki faktörün birbirinden ayrılarak iyi kavranması gerekmektedir. Çünkü bunların bir kısmının varlığı kişileri doyuma ulaştırırken, yokluğu nötr ortam oluşturduğu için doyumsuzluk söz konusu olmamaktadır. Bazıları ise kişileri motive ederken, yokluğu moralsizlik meydana getirmektedir. Örnek olarak, şehirlerdeki kanalizasyon alt yapısı insan sağlığına olumlu etki doğrudan sağlamaz ancak toplumun genel sağlığı için temel şartlardan biridir. Yokluğunda hastalıklar meydana gelecektir. Bu örnekte olduğu gibi hijyen faktörlerin varlığı kişileri güdülemez ancak tatminsizlik yaşamasını engeller, ayrıca yoklukları durumunda motivasyon ortadan kalkacaktır (Akyar, 2016).



Şekil 3.4. Hijyen ve Motive Edici Faktörler Arasındaki İlişki

Kaynak: (Sökmen, 2013, s. 99)

Herzberg'e göre iş görenlerin motivasyonun sağlanması için hem hijyen hem de motive edici faktörlere ihtiyaç vardır. Motivasyonun oluşmasında hijyen faktörler zemin oluşturmaktadır. Bu zeminin üzerine ekstradan eklenecek olan değerler ile de motivasyon meydana gelecektir. Olması gereken asgari faktörleri hijyen faktörler oluşturmaktadır. Bunların olmaması halinde motivasyonun sağlanması imkânı bulunmamaktadır. Olması halinde ise motivasyon için uygun ortam oluşmaktadır (Koçel, 2014).

3.4.1.3. McClelland'ın başarı güdüsü kuramı

McClelland bireylerin ihtiyaçlarının sonradan öğrenilmesi şeklinde ortaya çıktığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar kişilerin doğumuyla meydana gelmez. İnsan yaşadıkça belirli şeyleri öğrenmesinin devamında bu ihtiyaçlara yönelir. McClelland bu ihtiyaçları üç gruba ayırmış ve başarma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ile güç kazanma ihtiyacı olarak kategorize etmiştir (Bilecen, 2008).

McClelland, başarı güdüsünün kişilerin içsel güçlerine dayandığını ileri sürmektedir. McClelland çeşitli mesleklerde olan, iş insanları ve bilim adamları üzerinde yaptığı araştırmaların sonucunda bu kişilerin diğer insanlara kıyasla çok daha fazla başarma güdüsüne sahip olduğunu tespit etmiştir. Yüksek başarma güdüsüne sahip bir iş insanının amacı sadece yüksek kar elde etmek değildir. Elde ettiği kazanç yalnızca iyi çalışmasının basit bir göstergesidir. Asıl arzu edilen büyük bir başarı elde etme güdüsüdür (Sağlam, 2007).

- ϕ Başarma İhtiyacı: Elde edilmesi zor hedefler ve çaba gerektiren amaçları seçerek, bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan bilgiye ulaşmak için gerekli davranışlarda bulunan kişilerin başarma ihtiyacının güçlü olduğu söylenebilir. Bu ihtiyaçlara, karmaşık ve zor işlerin üstesinden gelmek, yüksek başarıları elde etmek gibi örnekler verilebilir (Şimşek, 1999).

McClelland göre başarma ihtiyacı düzeyi yüksek olan bir toplumun ekonomik seviyesinin de yüksek olacağını ileri sürmektedir. Başarma ihtiyacının çocuklukta yaşanan deneyimler, özellikle başarı odaklı ebeveynlerin çocuk yetiştirme gibi faktörlere bağlı olarak şekillendiğini söylemektedir.

Başarı ihtiyacına sahip bireylerin ortak özelliklerini Sökmen (2013) şu şekilde sıralamıştır:

- Sorunları çözümlemek için şahsen sorumluluk almak isterler,
- Amaca yönelik olarak hareket ederler,
- Somut, gerçeği yansıtan ve elde edilebilir hedefler koyarak riske girmekten kaçınmazlar,
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- Zorlu çalışmalara istekli ve çaba içinde olurlar.

ϕ Sosyalleşme (Bağlılık) İhtiyacı: İnsanlar sosyal varlıklardır, yaşamlarını tek başlarına sürdüremezler, dolayısıyla sürekli başka insanlarla ilişki kurmaktadırlar. Bireylerin belirli bir bağlılık düzeyine kadar arkadaş çevresi bulunur. İnsanların ekonomik ve psikolojik olarak ilişkili olduğu sosyal bir çevresi vardır. Bazılarının arkadaş çevresi geniş iken bazıları sorunlarını ve mutluluğunu sadece kısıtlı bir aile veya arkadaş çevresi ile paylaşmak ister. Ama herkesin mutlaka az veya çok sosyal bir çevresi vardır. Bu kişilerin sosyalleşme ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Eren, 2018).

Bağlılık ihtiyacı yüksek olan kişilerin genel özelliklerini (Can vd., 2015) şu şekilde sıralamışlardır:

- Başkalarıyla duygusal ilişkiler kurarak arkadaşlık etmek isterler.
- Başkalarının onları sevmesini önemserler.
- Kalabalık partiler, yemekli buluşmalar gibi sosyal etkinliklerden hoşlanırlar.
- Belirli bir grubun kimliğine bürünmek isterler.

ϕ Güç Kazanma İhtiyacı: Güçlü insanlar otoriteyi elde etmeye çalışır, diğerlerini de etki altına alarak kazanmış oldukları gücü elde tutmaya yönelik davranışlarda bulunurlar (Vural ve Çoşkun, 2007).

Güç ihtiyacı yüksek olanların sergilediği davranışlar şu şekildedir (Apospori vd., 2005):

- Başkalarını etkileyecek derecede güçlü davranışlar.

- Bilgi toplayarak başlarını kontrol etme ve denetim altına alma.
- Bir konuda ikna etmek, kabul ettirmek ve etki etmeye çalışmak.
- Bir konuda yardım istenmesine rağmen tavsiye etmeye çalışmak ve yardımcı olmak.
- Başkalarını etkilemek.
- Başkalarının davranışlarına çok tepki vermek.

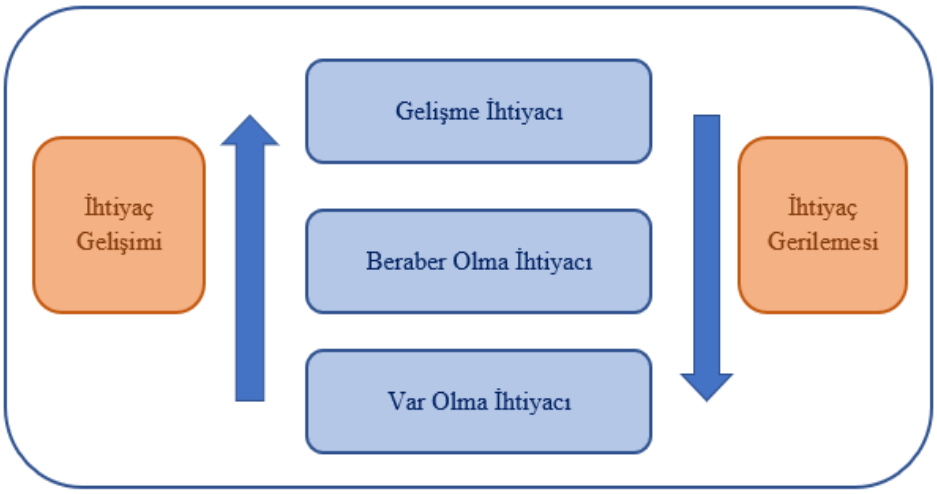
McClelland, bu üç farklı ihtiyacın kişilerde faklı tatmin hissini doğuracağını ileri sürer. Ona göre kişilerin bir işi verimli ve etkili şekilde başarma ihtimali üç etmene bağlıdır. Bunlardan ilki, diğer ihtiyaçlara nazaran güdünün ne kadar güçlü olduğu, ikinci etmen; bir işle iliği görevi yerine getirirken bu görevin başarıya ulaşma olasılığı ve son etmen ise başarılması e görevin sonucunda elde edilecek olan ödülün değeri ve miktarıdır (Şimşek, 1999).

Bu kuramın yöneticiler açısından bir önemi vardır. Şöyle ki, başarılı olma ihtiyacı yüksek olan çalışanları tespit edebilen yöneticiler, personeli motive eden değerlendirme programları geliştirirler. Bu sayede başarma ihtiyacı yüksek olan personeli yeteneği olan işlere yerleştirilmesi sağlanacağından, çalışan kişi gerekli olan motivasyon ortamını elde edecektir. Böyle bir ortamda kurumun belirlediği amaçlara ulaşmak için mevcut olan yeteneklerini ve bilgisini etkili olarak kullanacaktır (Güney, 2011).

3.4.1.4. Alderfer'in ERG kuramı

Var olma (**E**xistence), beraber olma (**R**elatedness) ve gelişme (**G**rowth) ihtiyacı olmak üzere üç kategoride topladığı ihtiyaçların İngilizce olan kelime karşılıklarının kısaltılması ile Alderfer'in ERG kuramı olarak ifade edilmektedir. Türkçeye VİG kuramı olarak uyarlanmıştır. Var olma, ilişki ve gelişme kelimelerinin baş harflerinin kısaltılmasıdır.

Maslow'un teorisine göre ihtiyaçlar belirli bir sıra takip ederek giderilir. Alderfer'in teorisine göre ise böyle bir sıra gözetmeye gerek olmadan, istediğin ihtiyaç istediğin zamanda yerine getirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:59).



Şekil 3.5. ERG Teorisi

Kaynak: (Maviş, 2006, s. 189)

ERG kuramı, kişileri diğerlerinden farklı kılan kültürel çevre, eğitim, yetiştiği aile, sosyo-ekonomik seviyesi gibi faktörlerin ihtiyaçların hangilerinin onlar için daha önemli olduğunu tespit etmede etkili olduğunu ortaya koyar (Ergeneli, 2018, s. 203).

- Var Olma İhtiyacı: Kişilerin yaşamlarına devam etmesi, soyunun devamını getirmesi, bunu yaparken de engel olacak risklerden uzaklaşarak güvende olmasıdır (Eren, 2018). Çalışma yaşamındaki ikramiye, ücret, çalışma ortamı gibi etkenler bu ihtiyaca örnek gösterilebilir.
- Aidiyet İhtiyacı: Bu ihtiyaç türü, Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar ile aynı seviyeye denk gelmektedir (Koçel, 2014, s. 516). İş yerindeki arkadaşlık, yardımlaşma, grup oluşumu, paylaşma ve buna benzer duyguların varlığı ile ilgilidir.
- Gelişme İhtiyacı: Maslow'un kuramının en sonunda yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakla birlikte başarı ve saygınlık ihtiyacının da bir yönünü içine almaktadır. Bunlar insanların potansiyellerinin gelişimiyle ilgili olan ihtiyaçlardır (Özer & Topaloğlu, 2012, s. 91). Bireylerin işlerinde kendilerini geliştirebilme ve yaratıcı olabilme imkanları ile ilgilidir.

Var olma ve aidiyet ihtiyaçlarının karşılanması halinde gelişme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik motivasyon gittikçe artar. Basamakların birinde başarı yakalayamayan kişiler bu başarısızlığını gizlemek amacıyla zaman zaman bir alt

basamaktaki ihtiyaçlarına dönerek bu seviyede ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermeye eğilebilir (Can, 1999, s. 161).

Alderfer'in kuramının dayandığı üç temel felsefi bakış açısı vardır. Bunlar (Akyar, 2016, s. 32):

- Bir ihtiyacın az doyurulması onun o miktarda fazlalaşmasına neden olur.
- Bir ihtiyacın az doyurulması halinde, bir üstteki olan ihtiyaca duyulan arzuyu arttırır.
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne derece az doyurulursa, alt basamaktaki ihtiyaçlara o derecede istek artar.

3.4.2. Süreç kuramları

Amaç ve hedeflerden yola çıkarak motivasyonun nasıl sağlandığı süreç kuramlarının odak noktasını belirtir. Bireylerin çalışma sürecinde hangi davranışlarda bulundukları ve bulunmadıklarını açıklanmaya çalışılır (Koçel, 2014).

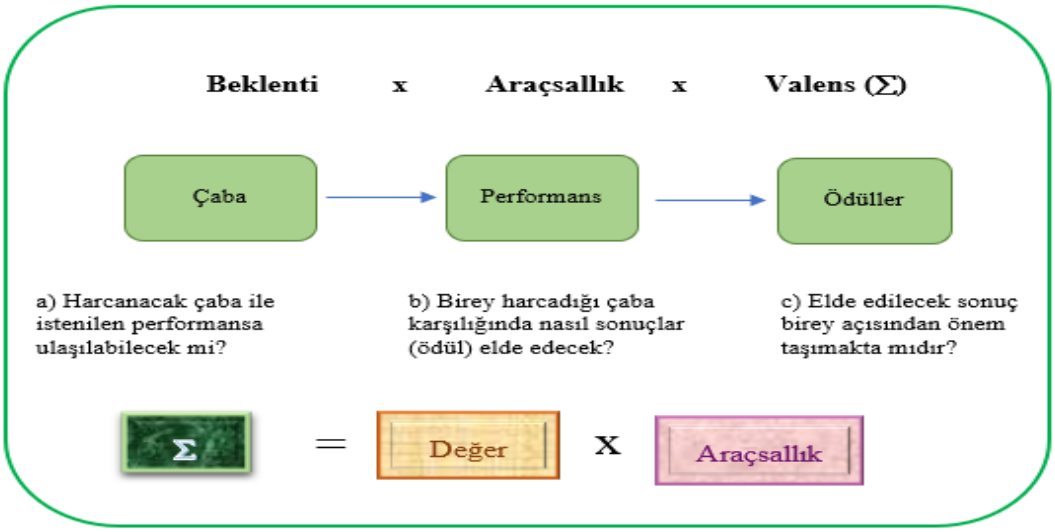
″Kapsam kuramları motivasyonu anlatmak için kişinin içsel olan güdülerine odaklanırken, süreç kuramları kişilerin ihtiyaçlarını gidermek için gerekli olan dış faktörlere odaklanmaktadır″ (Şimşek vd., 2007, s. 158).

3.4.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Vroom'un kuramında, motivasyonun gerçekleşmesi için bireylerin yapacakları davranışlar sonucunda elde edeceklerini bekledikleri ödüller söz konusudur. Bu ödüllere ulaşıp ulaşılmadığına göre bireyler motive olur veya olmaz (Tozkoparan, 2012). Kişilerde motivasyonun sağlanması için, kurama göre iki etmene ihtiyaç vardır. Öncelikle sergilenecek davranışlar sonucunda belirli bir kazanç elde etme ″beklentisi″dir. Diğer etmen ise elde edeceği kazanç için kişinin nasıl bir ″değer″ kattığıdır (Saraç & Kırmızı, 2011).

Vroom, ihtiyaçlara değil de onların sonuçlarına odaklanmıştır. Bu kuram, motivasyonun oluşmasını sağlayan kognitif durumlara odaklanır. Konulan ödüllerin kişilerin davranışını nasıl etkileyeceğini ve ne şekilde yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Kişinin elde edeceği ödülün olması halinde kişinin motive olacağını ileri sürer.

Davranışın sonucunda eğer bir ödül elde edilmeyecekse, kişi bu davranışından vazgeçer ve motivasyonu kaybolur (Onan & Tüzün, 2005).



Şekil 3.6. Vroom'un Beklenti Modeli

Kaynak: (*https://motivatingemployees101.weebly.com/vrooms-expectancy-theory.html*, 2022)

Şekil 3.6'da görüldüğü üzere, Beklenti; "Harcanacak çaba ile istenilen performans seviyesine ulaşılabilecek mi?" sorusuna. Araçsallık; "Birey harcadığı çaba karşılığında nasıl sonuçlar elde edecek?" sorusuna. Valens; "Elde edilecek sonuç birey açısından önem taşımakta mıdır?" sorusuna cevap aramaktadır.

Vroom'un kuramına göre bireyin bir şey için çaba göstermesi iki etkene bağlıdır. Bunlardan ilki bireyin ödülü dileme derecesi, diğeri ise kişinin beklentisidir. Bu modelde iki faktörün dışında bir de araçsallık kavramı da mevcuttur. Bu kavramlar kısaca açıklanacaktır (Kantar, 2010, ss. 46–48):

- Valens (∑): Bir davranışın sonucunda ortaya çıkan değerdir. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa Valens değeri (+), elde edilmek istenmiyorsa Valens değeri (-) olacaktır. Amaca karşı ilgisizlik söz konusu ise Valens değeri sıfırdır.
- Beklenti: Belirli bir davranışın sonucunda bir amaca ulaşılacağı inancıdır. Eylem ve sonuç arasındaki ilişkiyi gösterir. Beklenti (0) ile (+1) arasında değer alır. Sıfır noktasında eylemin sonuç doğurma ihtimali yok iken, (+1) olması durumunda bir sonuç doğuracağı kesindir.

- ϕ Araçsallık: Çok çalışmak bir eylem midir, yoksa istenen bir sonuç mudur? Bu sorunun karşılığını Vroom iki aşamaya ayırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu iki aşamadaki sonuçlar arasındaki ilişki için araçsallık kavramı kullanılmıştır.

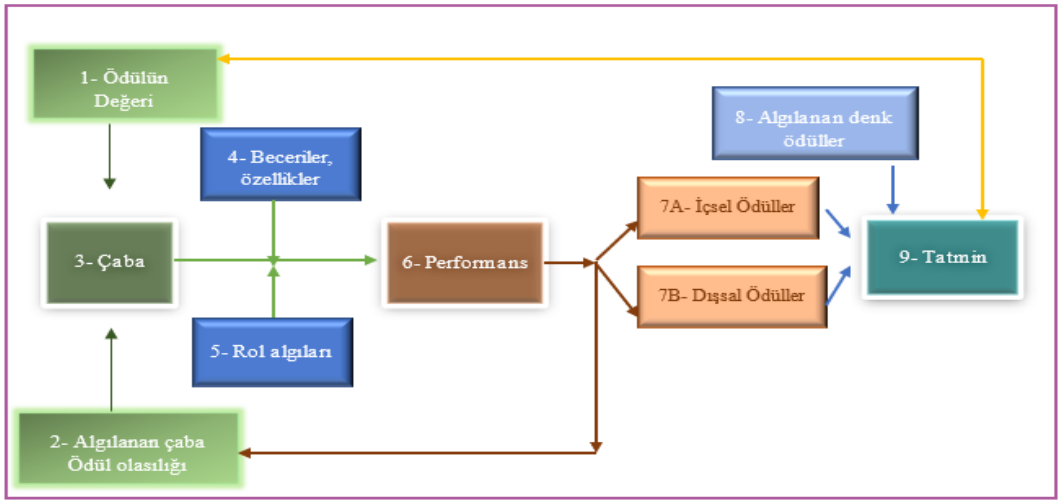
Vroom'un beklenti kuramına göre, motivasyonun sağlanması için belirli bir iş sonucunda kişinin bir ödüle kavuşacağını bilmesi yeterli olmamaktadır. Kişinin bu ödüle yüklediği anlam da önemlidir. Dolayısıyla, aynı ödüller herkes için farklı anlamlar içeriyor olacaktır (Şimşek, 1999).

Kuramın temelinde şu yatmaktadır, kişi belirli bir çabanın sonucunda mutlaka bir ödüle kavuşur, bu kazandığı ödül sayesinde motivasyonu daha çok artar ve böylece hedeflenen noktaya ulaşılır (Eren, 2018).

3.4.2.2. Porter ve Lawler'in genişletilmiş beklenti kuramı

Vroom'un kuramı geliştirilmiş ödülün değeri ve ödüle ulaşma yüzdesine göre meydana gelecek olan güdü oranı kullanılmıştır. Kişinin bir işe kattığı değeri anlamak için belirli özelliklere bakmak gerekmektedir. Kişinin yeteneği, ne kadar çaba ve zaman harcadığı gibi özellikler buna örnek gösterilebilir. Bu çabanın sonucu olarak bireyin elde edeceği kazançlar maddi olabildiği gibi tatmin olma gibi manevi kazançlar da olabilir (Erdem, 1998).

Lawler ve Porter tarafından beklenti kuramı Şekil 3.7'de gösterildiği gibi geliştirilmiştir.



Şekil 3.7. Lawler ve Porter'ın Genişletilmiş Beklenti Kuramı

Kaynak: (Can vd., 2015, s. 115)

1,2 ve 3. kutucuklardaki kavramlar, Vroom'un kuramındakilerle aynıdır. Bu kavramlara ek olarak Lawler ve Porter eklemeler yapmıştır. Onlara göre sergilenen yüksek çaba neticesinde doğrudan doğruya yüksek performans ortaya çıkmaz. Burada çabanın performansa dönüşmesi için gerekli olan iki yeni kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki bireyin yeterli bilgi ve birikime sahip olması, diğeri ise rol algılarıdır. Bireyin bir işi başarmak için çok çabalaması, yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığı müddetçe mümkün değildir. Bir diğer etken olan rol algıları ise, bireyin bir işi başarması için gerekli özelliklere ve davranışlara ilişkin inancıdır (Özer & Topaloğlu, 2012).

Yüksek performans sonucu elde edilen ödül kişide bireysel tatmine sebep olmaktadır. Yüksek performans ilk önce ödüle ulaştırmaktadır, daha sonra ise ödül sayesinde kişi bireysel olarak tatmin olmaktadır. Vroom'un beklenti kuramında olduğu gibi bu kuramda da elde edilecek kazançlar içsel ve dışsal ödüller olmak üzere gruplanmaktadırlar. İçsel ödüller, bireyin kendisi tarafından sağlanan ödüllerken; dışsal ödüller ise güvenlik, ücret gibi kurumu tarafından sağlanan ödüllerdir. Vroom'a göre Lawler ve Porter'in geribildirim sistemi daha dinamiktir. İlk geribildirimde, performans sonucu ödüle ulaşıldığı sürece algılanan ödül-çaba olasılığı yükselmektedir. İkinci geribildirimde ise ödülden sonra tatmin duygusunun yaşanması, ileride ödülün değerini etkilemektedir (Akdoğan & Köksal, 2019).

Kurama göre kişiler performanslarını değerlendirir ve karşılığında elde ettikleri ödüllerin ne derece adil olduğu konusunda bir değerlendirme yaparlar. Dolayısıyla ödüllere ilişkin adalet algısı kişisel değerleri içerir. Bu kuram, içsel ödüller dışsal ödüllere göre kişileri daha fazla motive ettiğini ileri sürer. Bunun nedeni, performans sonucunda elde edilen ödüllerin kişiler tarafından doğrudan algılanmasıdır (Ergeneli, 2018).

Güney (2011, s. 328), bu kuramdan faydalanmak isteyenlerin üzerinde durmaları gereken önemli noktaları şu şekilde sıralamıştır:

- Bireylerin içsel ve dışsal ödüllere aynı değeri vermediğini unutmamak gerekir.
- Kişiler yapacakları işe göre eğitilmelidir.
- Ödüllerin düzeyi, örgütteki herkes göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.
- Rol çatışmalarını engellemek amacıyla, rol tanımlamaları yapılmalıdır.

- Çalışanların aralarındaki iletişim, ilişkileri, ödül karşısında sergiledikleri tutum ve düşünceler sürekli izlenilmeli, ortaya çıkan yeni taleplere göre düzenlemeler yapılmalıdır.

Lawler ve Porter modeline göre, örgütteki ödüller çalışanların performansları ile ne kadar doğru bağlantılı ise bu ödüllere ulaşmak için çabalayan başarılı çalışanların, daha az başarılı olanlara göre fazla ödüllendirilmesi ve dolayısıyla daha fazla tatmin olmasıdır (Kantar, 2010).

Lawler ve Porter, kişilerin algılarındaki ödüllerin eşit olması gerektiğini ileri sürer. Kişiler kendi performanslarını değerlendirmenin yanında diğerlerinin de performansını değerlendirirler ve bunun sonucunda ödül ile ilgili bir kanıya varırlar. Ödüllerdeki eşitsizlik sonucunda tatminleri azalacak ve motivasyon süreci sekteye uğrayacaktır. İnsanlar kendi ödüllerinden ziyade diğer kişilerin aldıkları ödüller ile ilgilenme eğilimindedirler ve her ödüle ayrı değer verirler. Bunun için her çalışan potansiyeline göre eğitilmeli, rol çatışmaları engellenmeli ve etkili bir performans-ödül sistemi oluşturulmalıdır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 13).

3.4.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

1963 yılında Adams tarafından geliştirilen kuram, kişilerin çabalarının sonucunda elde ettikleri ödülleri, benzer işi yapan diğer kişiler ile karşılaştırdığını ileri sürer.

Kişilerin motive olabilmelerinin temel şartı adil davranılma isteğidir (Can vd., 2015).

Adams'ın kuramının dayandığı temel kavramlar:

- Birey: Denkliği veya eşitsizliği algılayan kişi.
- Öteki Birey: Bireyin kendini kıyasladığı diğer birey
- Girdiler: Bireyin deneyim, eğitim, yetenek gibi kurumuna sağladığı katkılarıdır.
- Çıktılar: Bireyin sağladığı katkılar karşılığında elde ettiği ücret, saygınlık, tazminat gibi kazanımlardır.

Eşitlik kuramına göre çalışanlar örgüt için sundukları emek, deneyim, bilgi gibi katkılarının neticesinde aldıkları ücreti, benzer işleri yapan diğer çalışanların aldıkları ücret ile karşılaştırma yaparlar. Bu karşılaştırma sonucunda, kendi sundukları

hizmetlerin karşılığında aldıkları ücret, benzer hizmeti sunanların aldıkları ücret ile eşit olarak algılar ise bu durumda çalışanların tatmin olması yükselecek, motivasyonları artacak çünkü kendilerini kuruma karşı sorumlu hissedeceklerdir. Eşitsizlik algılanması durumunda ise çalışanların motivasyonu düşecek, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi davranışlar ortaya çıkacaktır. Çalışanlar aldıkları ücretin yeterli olup olmadığını belirlerken, aynı zamanda adil olmasına önem verirler. Ücretin adil olduğuna dair algıların oluşmasında, ücret sistemlerinin hem içsel hem de dışsal olarak eşitlenmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Adams'a göre, her insan kendisine adaletli davranılmasını ister. Bu mantıktan hareketle, birey kendisini diğer kişilerle karşılaştırdıktan sonra herkese davranıldığı gibi kendisine de adil davranıldığını düşünüyorsa eşitlik; herkesten farklı olarak kendisine davranıldığını düşünüyorsa eşitsizlik algısına kapılmaktadır. Bu kuramın temelinde bireyin kendisi ve kıyaslama yaptığı diğer birey bulunmaktadır. Kuramın özü, kişinin kurumuna sağladığı katkıların karşılığında, kurumdan ne elde ettiği ile ilgili kişinin algılarıdır (Ergeneli, 2018).

Bireyler çalışma ortamında eşitsizlik olduğunu düşündükleri durumlarda, bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlarda bulunurlar. Sergileyeceği davranışların şiddeti kendi imkanlarına, eşitsizliğin derecesine bağlıdır. Eşitsizliği gidermek için bireyler aşağıdaki davranışları sergiler (Güney, 2011):

- Yaptıkları işi yarıda bırakırlar,
- Daha az çaba sarf ederler,
- İmkanları dahilinde ise yöneticisini değiştirirler,
- Diğer çalışanları da ikna etmeye çalışarak daha az çaba göstermeleri için yönlendirmeye çalışırlar,
- İmkanları el veriyorsa kurumu tamamen terk etmeye çalışırlar,
- Alacakları ücret ve ödüllerin değiştirilmesi isterler.

3.4.2.4. Locke'un amaç kuramı

Edwin Locke'nin geliştirdiği bir kuramdır. Kişilerin belirlediği hedeflerin büyüklüğü onların motivasyon şiddetini belirler. Ulaşılması zor olan hedefler için sarf edilmesi gereken performansın da yüksek olması motivasyonun da fazla olmasına neden olur.

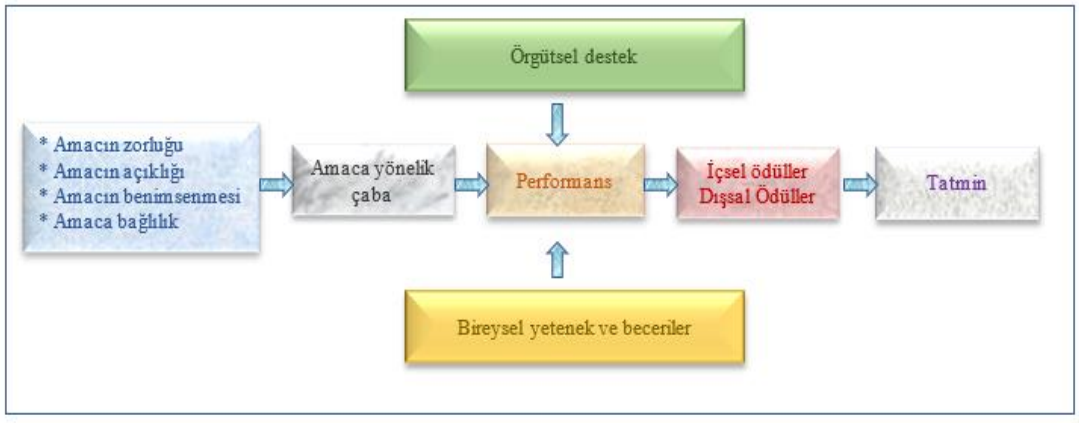
Belirledikleri hedeflere ulaşılması halinde kişiler tatmin olur, aksi halde tatmizsizlik oluşur. Tatmin duygusunun oluşması için, ulaşılan amaçlar ile hedeflenenler kıyaslanır, eşitlik algılanması halinde tatmin oluşur (Bölükbaşı & Yıldırtan, 2015).

Kuramın iki temel önermesi bulunmaktadır. İlki, bireyin kendine koyduğu hedefler, onun davranışlarını etkilemektedir. Bu hedefe ulaşmak için birey tüm gayretini kullanır. Dolayısıyla onu motive eden ve başarıya götüren en önemli faktör bireyin hedefleridir. Bir diğer önerme ise, kişinin hedeflerine ulaşmada örgütün belirlediği ödüllerin de payı vardır. Elde edilecek kazanımlar ile kişinin sergilediği davranışlar arasındaki ilişki sonucunda belirlediği hedeflere ulaşmak için araçtır (Onaran, 1981).

Locke'nin kuramına göre, bireylerin motivasyonunu belirleyen onların belirlediği amaçlardır. Burada önemli olan nokta, bireylerin kendilerine belirlediği amaçların ne kadar ulaşılabilir olduğudur. Hedeflenen şeyler, bireye ne yapması gerektiğini, hedefe ulaşmak için ne derece çaba sarf etmesi konusunda bilgi verir. Zor hedefler belirleyen kişilerin motive olması, kolay hedef belirleyenlere göre daha fazla olacaktır, dolayısıyla çok motive olmuş kişiler daha fazla performans göstereceklerdir (Sevinç, 2015).

Bu kuramdan faydalanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar aşağıda belirtilmiştir (Güney, 2011):

- Amaçlar belirlenirken bireysel ve örgütsel açıdan uyumlu olmalıdır.
- Belirlenen amaçlar, örgütteki çalışanlar açısından benimsenmelidir.
- Örgütsel ve bireysel amaçlar tek tek belirlenmelidir.



Şekil 3.8. Geliştirilmiş Amaç Belirleme Teorisi
Kaynak: (Ergeneli, 2018, s. 208)

Locke, amaçların belirlenirken yöneticilerin yanı sıra çalışanların da katılımının olması gerektiğini savunmuştur. Bu şekilde yöneticiler çalışanların fikirlerini alarak bilgilerini genişletir, çalışanlar ise kuruma katkı sağladıkları ve amaçlarda payları olduğunu düşündükleri için işlerine daha fazla sarılarak amaçların gerçekleşmesi için daha fazla çaba harcayacaklardır. Çalışanların amaçları benimsemesi için, amaçların adil ve ulaşılabilir olmasına bağlıdır. Ayrıca bir hedefe ulaşan çalışanlara ödüllerin verilmesi halinde çalışan için bu amaçlar daha anlamlı olacaktır (Ergeneli, 2018).

Bu kurama göre kişiler amaçlarını belirlerken bilinçli hareket ederler ve bu amaçları açık bir şekilde belirlerler. Ancak insanlar çoğu zaman fazla düşünmeden amaç seçer ve çok da bilinçli olmadan harekete geçer. Aynı zamanda insanların faklı değer yargıları olduğu için her insan için amaç farklı olacaktır. Dolayısıyla bireylerin amaçlarını belirlemek kolay olmayacaktır. Yine de bu kuram doğrultusunda kişilerden sağlanan bilgiler yöneticilere örgütün amaçları ile bireysel amaçları uyumlaştırma noktasında yardımcı olacaktır (Eren, 2018).

Yapılan araştırmalar bu kuramın tüm işler için aynı düzeyde fayda sağlamadığını göstermiştir. Özellikle ilk defa yapılan ve karmaşık olan işler için amaç belirlemenin etkisi azdır. Zor işler için yeterliliği düşük olan kişilerin motive olmak yerine o işi bıraktıkları görülmüştür. Ayrıca amaç belirleme kültürden de çok etkilendiği için, başarı motivasyonu yüksek, kişilerin bağımsız hareket ettiği kültürlerde daha etkili olmaktadır (Can vd., 2015).

3.5. Örgütsel bağlılık ve motivasyon konuları ile ilgili yapılan araştırmalar

Nguyen vd. (2020) tarafından Vietnam işletmelerinde örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. 636 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılığın bileşenleri arasında normatif bağlılığın, çalışan motivasyonu üzerinde doğrudan olduğu gibi dolaylı etkilerin de olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık, aracı faktörler aracılığıyla çalışan motivasyonu üzerinde yalnızca dolaylı bir etkiye sahipken, devam bağlılığının hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Ertürk ve Aydın (2016) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tarama modelinin kullanıldığı

araştırmanın örneklemini Bolu merkez ilçesindeki 735 öğretmen oluşturmaktadır. Analizlerin sonucunda öğretmenlerin dışsal ve iş motivasyonlarının ortalama, içsel motivasyon algılarının yüksek, örgütsel bağlılıklarının ortalama seviyede, duygusal bağlılık yüksek, devam ve normatif bağlılık ise orta seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları arttıkça iş motivasyonu ile boyutlarına ilişkin algılarının da yükseldiği ortaya çıkmıştır. Kıdem arttıkça öğretmenlerin iş motivasyonları yükselmekte, örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Choong vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada Malezya'da görev yapan akademisyenlerin içsel motivasyonları ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasındaki ilişki irdelenmiştir. 247 akademisyen üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre üst yöneticilere önemli tavsiyelerde bulunulmuştur. Akademik personelin faydalanacağı çeşitli seminer ve eğitimlerin, onların motivasyonlarını arttıracağı, dolayısıyla örgütlerine bağlılık düzeylerinin ve performanslarının artacağı belirtilmiştir.

Memişoğlu ve Kalay (2017) tarafından yapılan araştırma Bolu il merkezinde görev yapan 411 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre cinsiyet ve medeni durum öğretmenlerin bağlılıkları üzerinde etkili değilken, devam bağlılığının boyutu öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenler arasında örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında pozitif yönlü, anlamlı ve ortalama bir ilişkili olduğu saptanmıştır.

Ahluwalia ve Kamal (2017) tarafından yapılan araştırma öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmış. 150'si devlet üniversitesi, 130'u özel üniversiteden olmak üzere toplam 230 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Devlet üniversitesi öğretmenleri arasında genel örgütsel bağlılığın içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi bulunurken, özel üniversite öğretmenleri arasında genel örgütsel bağlılığın hem dışsal hem de genel iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi bulunmuştur.

Kerse (2016) tarafından yapılan araştırma kamuda çalışan 171 personele üzerinde yapılmıştır. Temel bulgu olarak, dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Analiz sonucunda X ve Y Kuşağı arasında örgütsel bağlılığın tüm düzeylerinde motivasyon araçlarının kayda değer bir anlamı tespit edilememiştir.

Yusein (2013) yüksek lisans tezinde bir elektrik şirketinde çalışan 123 kişi ile araştırma yapmıştır. Analiz sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon tüm düzeylerde ve genelinde yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Korelasyon testi sonucunda bağlılık ve motivasyon değişkenleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Yapılmış olan araştırmalar uygulandığı sektör, yapıldığı zaman bakımından değişkenlik gösterdiğinden sonuçların da farklı çıkması olağandır. Ancak tüm bu değişken sonuçların yanında genel olarak motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı yükselttiği, her iki kavramın birbiri ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

″Çobanın gönlü olursa, tekeden süt çıkarır″. Motivasyon üzerine söylenmiş en güzel atasözlerinden biridir. Kurumların ihtiyaç duyduğu en önemli kaynak motive olmuş insan kaynağıdır. Bir kişisinin motivasyon düzeyi yüksek olduğu zaman çok daha istekli çalışacak, kendisinden beklenmeyen şekilde zorlu işlerin üstesinden gelecektir. Bunu yaparken motivasyonu alacağı para olmayacak, içinden geldiği ve bunu istediği için yapacaktır. Bu durumda amacına ulaşmak için çok daha fazla gayret edecek ve özen gösterecektir.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntem, araştırmanın amacı ve bu amaca yönelik geliştirilen araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, evren ve örneklemi, sınırlılıkları, veri toplama araçları, uygulama sürecinin detayları ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılından başlayarak çalışma hayatına girmiş ve giderek önemini arttırarak günümüze kadar gelmiştir. Örgütsel bağlılık kişilerin oluşturdukları toplumlarda her alanda bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın iş hayatındaki etkileşimi bağlamında çalışanların motivasyonları oldukça önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak bu çalışma, Yalova Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek hem teorik olarak değerlendirmek hem de bir alan araştırması ile motivasyon ve örgütsel bağlılığa ait olan alt boyutların, demografik değişkenlere (Unvan, toplam çalışma süresi, cinsiyet, yaş, Yalova Üniversitesi'nde çalışma süresi, medeni ve eğitim durumu) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Daha önce böyle bir araştırmanın bu kurumda yapılmaması, analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan durumun değerlendirilip personel politikalarına yönelik öneri ve katkı sağlamak amacıyla da bu çalışma yapılmıştır. Kurum çalışanların önemli kısmını temsil eden ve akademik personele daha iyi çalışma ortamının sağlanmasında önemli katkı sağlayan idari personelin oluşturduğu araştırmanın özellikle Yalova Üniversitesi için özgün bir çalışma olacağı ve örgütsel bağlılık, motivasyon üzerine yapılacak araştırmalara bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Bunun dışında aşağıdaki sorulara cevap bulunması amaçlanmıştır:

- Üniversite idari personelin demografik (yaş, eğitim, kıdem yılı durumu vb.) özelliklerine göre iş motivasyonu, örgütsel bağlılıklarında farklılık var mıdır?
- Üniversite idari personelin motivasyonuna hangi demografik değişkenler etki etmektedir?

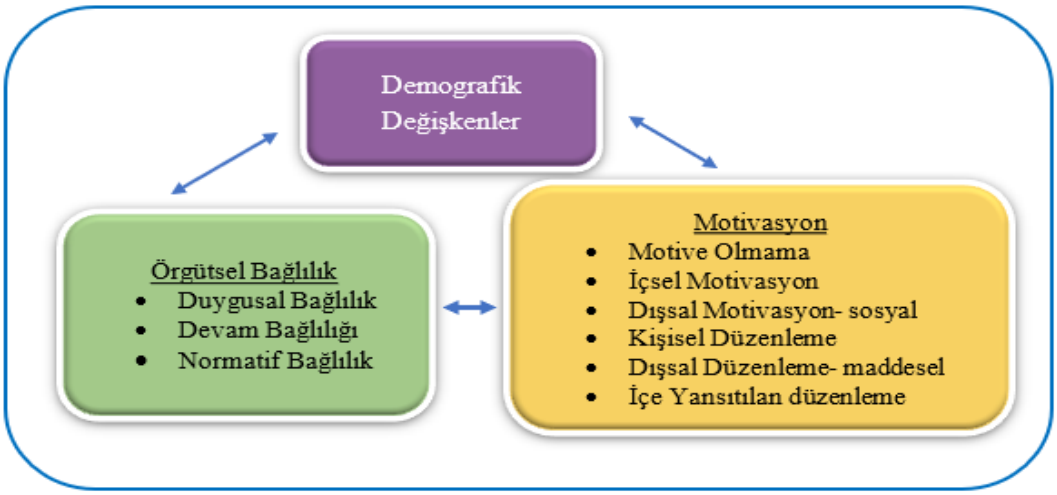
- İş motivasyon düzeyi ile örgütsel bağlılık seviyeleri ilişki midir?

4.1.2. Araştırmanın modeli

Bu araştırmada tanımlayıcı ve ilişki arama modellerinden faydalanılmıştır. İdari personelin örgütsel bağlılık ve iş motivasyon seviyelerini ölçmek için tanımlayıcı tarama modelinden yararlanmışken, seviyeler arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak üzere ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. ″Tarama modeli, bir konu üzerinde mevcut olan görüşleri, ilgileri, yetenekleri ve davranışları belirlemeyi amaç edinen bir modeldir″ (Karasar, 2005, s. 78).

Çalışmada araştırma modeli oluşturulurken örgütsel bağlılık kavramının unsurları ve sınıflandırması sonucunda oluşan kavramlar ve motivasyon kavramının unsurları arasındaki etkileşimin sonuçlarından faydalanılmıştır. Bu modelin kullanılmasının sebebi örgütsel bağlılık kavramı ve motivasyon kavramının unsurları arasındaki etkileşimin bu iki kavramın da ilişkisini açıklayacak olması olmuştur.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



4.1.3. Araştırmanın hipotezleri

Örgütsel bağlılık ile çalışanların motivasyonunun olumlu yönde ilişkili olduğu beklentisi ile çalışma oluşturulmuştur. Araştırma modelinden hareketle aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H2: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H3: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H4: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H5: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H6: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H7: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H8: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H9: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H10: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H11: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H12: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H13: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H14: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H15: İdari personelin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri ilişkilidir.

4.1.4. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evrenini Yalova Üniversitesi'nde görev yapan tüm idari personel oluşturmaktadır.

2021 yılı Yalova Üniversitesi Kurumsal Değerlendirme personel istatistikleri verilerine göre Genel İdare Hizmetlerinde 151 kişi, Sağlık Hizmetlerinde 7 kişi, Teknik Hizmetlerde 45 kişi, Avukatlık Hizmetlerinde 1 kişi ve Yardımcı Hizmetlerde 7 kişi olmak üzere kurumda toplam 211 idari personel çalışmaktadır.

Örneklem boyut hesaplama formülünden yaralanarak, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile ulaşılması gereken katılımcı sayısı 137 kişidir. Anket, idari personelin tamamına yani 211 kişiye gönderilmiş olup, belirli bir örneklem seçme metodu kullanılmamıştır. Evrenin tamamına ulaşılmak istenmiş ve geri dönüş sağlayan 151 kişi ile örneklem oluşturmuştur.

4.1.5. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırma Yalova Üniversitesi'nde görev yapan idari personel ile sınırlıdır. Çalışma kapsamında 211 idari personelin katılımı planlanmıştır. Ancak araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, kurumsal mailini aktif kullanmayan, anketin uygulanması sırasında izinli, raporlu olan personel araştırmanın kapsamına alınmadı. Analiz sonucu elde edilen veriler, örneklemde yer alan personelin yanıtları ile sınırlıdır.

Araştırmada için toplanan veriler, anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır.

Çalışmamızın analizi, yapılan belirli testler ile sınırlıdır.

4.1.6. Veri toplama araçları

Araştırmamız için gerekli veriler çeşitli formlar ile toplandı. Bu formlar aşağıda anlatılacaktır.

4.1.6.1. Demografik bilgiler formu

Literatürün kapsamlı incelenmesi neticesinde hazırlanan kişisel bilgi formu idari personelin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, Yalova Üniversitesi'nde toplam çalışma süresi, medeni durumu, mesleki deneyim süresi ve unvan olmak üzere toplam yedi sorudan meydana gelmektedir.

4.1.6.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Asıl geliştirici Meyer vd. (1993) olmasının yanı sıra, Türk kültürüne uygun hale getiren ve güvenli, geçerli olup olmadığını test eden Wasti'nin (2000) ölçeğinden gerekli izinler (Ek.1) mail ile alındıktan sonra kullanılmıştır. Ölçek doğrultusunda maximum değer 90 iken, minimum değer 18'dir. Çıkan değerin büyüklüğü arttıkça, bağlılığın da arttığı şeklinde yorumlanır.

Sorular beşli likert tipinde hazırlanmış olup, ″1: hiç katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum″ şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları

Duygusal Bağlılık	1. Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım. 3. İşyerimde kendimi bir ailenin parçası gibi hissetmiyorum. 5. Bu işyerinin benim için özel bir anlamı var. 7. İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için zor olurdu. 8. Şu anda işyerimden ayrılmaya karar verseydim hayatım çok fazla alt üst olurdu. 11. Bu işyerinden ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında diğer uygun alternatiflerin az olması yer almaktadır.
Devam Bağlılığı	2. Bu işyerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum. 4. Kendimi bu işyerine duygusal olarak bağlı hissetmiyorum. 6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. 13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. 15. Şu anda işyerimden ayrılsaydım kendimi suçlu hissederdim. 16. Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.
Normatif Bağlılık	9. Şu anda işyerimde devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur. 10. Bu işyerinden ayrılmayı göz önünde bulundurabilmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum. 12. Bu işyeri için çok fazla fedakârlık yapmamış olsaydım başka bir işyerinde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. 14. Benim için avantajlı olsa bile şu anda işyerimden ayrılmanın doğru olduğunu hissetmiyorum. 17. Şu anda işyerimi terk etmem. Çünkü bu işyerindeki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum. 18. İşyerime karşı büyük bir ilgim var.

Toplam madde sayısı 18 iken; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan meydana gelmektedir. Tablo 4.1.'den görüleceği üzere 1, 3, 5, 7, 8 ve 11. maddeler duygusal bağlılığa, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16. maddeler devam bağlılığına, geriye kalan maddeler de normatif bağlılık ile ilgilidir.

Ölçekteki dört madde (m3, m4, m6, m13) ters kodlanmış olup, değerlerin büyük çıkması örgütsel bağlılığın da fazla olduğunu göstermektedir.

4.1.6.3. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği

Asıl geliştiricinin Gagne vd. (2010) olan ölçek, (2017) yılında Şekercioğlu ve Çivilidağ'ın çalışması ile Türkçe'ye adapte edilerek gerekli analizler yapılmıştır.

Sorular yedili likert şeklinde oluşturulmuştur. Buna göre 1: hiç uygun değil en düşük değer, 7: tamamen uygun en yüksek değer olarak, toplam 18 maddeden meydana gelmektedir. Kendi içerisinde 6 boyut barındıran ölçeğe ait alt boyutlar Tablo 4.2.'den hangi soruların hangi alt boyutta olduğu görüleceği üzere ″motive olmama, içsel motivasyon, dışsal düzenleme-sosyal, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme″ şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 4.2. İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutları

Motive Olmama	1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum. 3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum. 5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.
İçsel Motivasyon	2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. 4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. 6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.
Dışsal Düzenleme-Sosyal	7. Başkalarının (amir, meslektaş, vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum. 9. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum. 11. Başkalarının (amir, meslektaş vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.
Kişisel Düzenleme	8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var. 10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. 12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.
Dışsal Düzenleme-Maddesel	13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler. 15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlar. 17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.
İçe Yansıtılan Düzenleme	14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim. 16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim. 18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.

Şekercioğlu ve Çivilidağ'ın (2017) araştırmasında alt ölçeklerin Cronbach alfa değerleri ″motive olmama alt ölçeği için 0,72, içsel motivasyon alt ölçeği için 0,73,

dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için 0,78, kişisel düzenleme alt ölçeği için 0,76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için 0,80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için 0,73″ olarak tespit edilmiştir. Ölçek, Ek-4'te gösterilmiştir.

Ölçeğin toplam puanı alınırken motive olmama boyutundaki maddeler (madde 1, madde 3, madde 5) ters kodlanmaktadır. Ölçek puanı maddelere verilen puanların madde sayısına bölünmesi ile elde edilmekte olup puan yükseldikçe iş motivasyonunun arttığı anlaşılmaktadır.

Ölçeği kullanabilmek için gerekli izin Çivilidağ'dan e-posta yoluyla sağlanmıştır (Ek.1).

4.1.7. Veri toplama süreci

Araştırmaya başlamadan önce Yalova Üniversitesi İnsan Araştırmaları ve Etik kurulundan 13.10.2021 tarih ve 2021/109 protokol numarası ile gerekli izin alındı (Ek.2). Takiben anketin idari personele uygulanabilmesi için Üniversite Rektörlük biriminden gerekli resmi izinler alındı (Ek.3).

Daha sonra üniversitenin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü tarafından idari personelin resmi mail adreslerine araştırmanın amacı açıklanarak mail atıldı. Verilerin kurumun geneli yansıtabilmesi için katılımcılar birim birim tek tek aranarak, ankete katılmaları konusunda ricada bulunuldu. Bunun amacı en yüksek katılımı sağlamaya teşvik etmekti.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını geliştiren araştırmacılara e-posta ile ulaşılarak veri toplama aracının kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır (Ek 3). Covid-19 salgını nedeniyle veriler Google Formlar aracılığı ile 28.01.2022 tarihinde başlayarak 08.02.2022 tarihinde toplanması tamamlanmıştır.

Araştırma sonucunda toplanan veriler SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programından yararlanılarak çözümlenmiştir.

4.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu değişkenlerine dair analizlere yer verilecektir.

İlk aşama olarak verilerin tanıtmak için tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, yığılmalı yüzde gibi) yer verilecektir. Devamında ölçeklerin Cronbach alfa (α) güvenirlik değerleri hesaplanacaktır. Daha sonra ise idari personelin kişisel özelliklerinin hem örgütsel bağlılık hem de motivasyonu etkileyip etkilemediği tespit edilecektir. Bunun için 2'li grupları mukayese etmek için Mann Whitney-U testi ve 2'den fazla grubu kıyaslamak için Kruskal Wallis testi uygulanacaktır. Analizin sonunda ise Spearman-Brown testi ile örgütsel bağlılık ve motivasyonun ilişkili olup olmadığı tespit edilecektir.

Anket sorularının katılımcılar tarafından doğru algılanıp algılanmadığını, ifadelerin arasında tutarlılığın olup olmadığını ölçmek maksadı ile güvenirlik analizi yapılır. Bir başka deyişle, sorulara verilen cevapların aynı konuyu ölçüp ölçmediğini tespit etmek amacıyla bu test yapılır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 değerleri aralığında gerçekleşmekte olup, 1'e yakın çıkan değerler güvenirliğin fazla olduğunu gösterir (Ural & Kılıç, 2021).

Hangi analiz türünün kullanılacağının tespitini yapmak için öncelikle toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermemesine bağlıdır. Normal dağılım gösteren verilere parametrik analizler yapılırken, normal dağılım göstermeyen verilere parametrik olmayan analizler uygulanır. One Sample Kolmogorov-Smirnov testlerinin neticesinde hem örgütsel bağlılık veri setinin hem de motivasyon veri setinin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılık değeri olarak hesaplanan her iki p değeri de 0,05' ten küçüktür ve bu da verilerin normal dağılım göstermediği anlamına gelir. Verilerin normal dağılım göstermemesi non-parametrik analizlerin yapılmasına yol açmıştır.

4.2.1. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri

Öncelikle anket ölçeklerin güvenilir olup olmadığını ortaya koymak için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,832; genel olarak motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,874 olarak bulunmuştur. Her iki ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir.

Her iki ölçek soruların ve cevapların güvenilirlik değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir (Tablo 4.3, Tablo 4.4). Tablo 4.3.

Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,832	18

Tablo 4.4. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ne İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,874	18

4.2.2. Betimleyici bulgular

Örnekleme ait demografik değişkenler; cinsiyet, mesleki deneyim, yaş, mevcut kurumdaki çalışma süresi, medeni durum, eğitim durumu ve unvandır. Bu değişkenler ait sayı, yüzde ve kümülatif yüzdelik değerleri incelenmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Değerler

Cinsiyet	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Kadın	58	38,4	38,4	38,4
Erkek	93	61,6	61,6	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, örneklemin %38,4'ünün kadın, %61,6'sının erkek olduğu görülmektedir (bknz. Tablo 4.5).

Tablo 4.6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Değerler

Yaş	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
18-35 yaş	64	42,4	42,4	42,4
36-52 yaş	64	42,4	42,4	84,8
53 yaş ve üzeri	23	15,2	15,2	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin yaş dağılımlarına bakıldığında, %42,4'ü 18-35 yaş arasında, %42,4'ü 36-52 yaş aralığında ve %15,2'si, 53 ve yaş üzerindedir (bknz. Tablo 4.6).

Tablo 4.7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Ait Değerler

Medeni Durum	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Bekâr	42	27,8	27,8	27,8
Evli	109	72,2	72,2	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin medeni durum dağılımlarına bakıldığında, %27,8'inin bekâr, %72,2'sinin evli olduğu görülmektedir (bknz. Tablo 4.7).

Tablo 4.8. Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Program Değişkenine Ait Değerler

Mezuniyet	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Lise	13	8,6	8,6	8,6
Önlisans	19	12,6	12,6	21,2
Lisans	88	58,3	58,3	79,5
Yüksek lisans	26	17,2	17,2	96,7
Doktora	5	3,3	3,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin eğitim durumlarına bakıldığında, %8,6'sının lise, %12,6'sının yüksekokul, %58,3'ünün lisans, %17,2'sinin yüksek lisans ve %3,3'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir (bknz. Tablo 4.8). Buna göre lisans mezunu yoğunluktadır. En az doktora mezunu personel bulunmaktadır.

Tablo 4.9. Katılımcıların Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Ait Değerler

Mevcut kurumda çalışma süresi	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
1 yıldan az	8	5,3	5,3	5,3
1-5 yıl	34	22,5	22,5	27,8
6-10 yıl	58	38,4	38,4	66,2
11-15 yıl	51	33,8	33,8	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin şu an çalıştıkları kurumda çalışma sürelerine bakıldığında %5,3'ü 1 yıldan az, %22,5'i 1-5 yıl arası, %38,4'ü 6-10 yıl arası, %33,8'i 11-15 yıl arası olduğu görülmektedir (bknz. Tablo 4.9). Örneklem grubunda 6-10 yıl arasında çalışanlar yoğunluktadır.

Tablo 4.10. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Ait Değerler

Mesleki Deneyim Süresi	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
1 yıldan az	3	2,0	2,0	2,0
1-5 yıl	17	11,3	11,3	13,2
6-10 yıl	38	25,2	25,2	38,4
11-15 yıl	49	32,5	32,5	70,9
16 yıl ve üzeri	44	29,1	29,1	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Katılımcı idari personelin mesleki deneyimlerine bakıldığında %2'si 1 yıldan az, %11,3'ü 1-5 yıl arası, %25,2'si 6-10 yıl arası, %32,5'i 11-15 yıl arası ve %29,1'i 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir (bknz. Tablo 4.10). Örneklem grubunda 11-15 yıl arası çalışma deneyimine sahip olanlar yoğunluktadır.

Tablo 4.11. Katılımcıların Unvan Değişkenine Ait Değerler

Unvan	*f*	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Yönetici	27	17,9	17,9	17,9
Teknik Hizmetler	23	15,2	15,2	33,1
Şef	24	15,9	15,9	49,0
Memur/Bilg.İşlet/ Şoför	60	39,7	39,7	88,7
Diğer	8	5,3	5,3	94,0
Yardımcı Hizmetler	9	6,0	6,0	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Anket sorularına verilen cevapların incelenmesi aşamasında bazı unvanların bir veya iki kişi olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarının anlamlı sonuç vermesi açısından unvana göre gruplandırma yapılmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Buna göre yönetici grubunda şube müdürü, enstitü/fakülte/yüksekokul sekreteri, daire başkanı;

teknik hizmetler grubunda teknisyen, tekniker, mühendis; diğer grupta ise avukat, programcı, doktor, hemşire, mali hizmetler uzmanı ve ayniyat saymanı yer almaktadır.

Araştırmaya katılan idari personelin unvanlarına bakıldığında %17,9'unun yönetici, %15,2'sinin teknik hizmetler, %15,9'unun şef, %39,7'sinin memur/ bilgisayar işletmeni/ şoför, %6'sının yardımcı hizmetler ve %5,3'ünün diğer personel olduğu görülmektedir. (bknz. Tablo 4.11).

Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Değişkenleri Değerleri

	Boyutlar	*N*	$\bar{x}$	$\bar{x}_{madde}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$
Örgütsel Bağlılık	Duygusal bağlılık	151	17,1921	2,865	,35381	4,348
	Devam bağlılığı	151	16,9139	2,819	,37809	4,646
	Normatif bağlılık	151	17,6556	2,943	,36708	4,511
	Örgütsel Bağlılık Toplam	151		2,8756	0,62538	0,0509
Çok Boyutlu İş Motivasyonu	Motive olmama	151	16,6689	5,556	,39519	4,856
	İçsel motivasyon	151	10,2848	3,428	,40541	4,982
	Dışsal düzenleme-sosyal	151	8,2119	2,737	,39148	4,811
	Kişisel düzenleme	151	13,7285	4,576	,43408	5,334
	Dışsal düzenleme-maddesel	151	7,3576	2,453	,33937	4,170
	İçe yansıtılan düzenleme	151	15,7285	5,243	,38111	4,683
	Motivasyon Toplam	151		3,9989	1,05687	0,086

Tablo 4.12'de örgütsel bağlılık ve çok boyutlu iş motivasyonu değişkenlerinin alt boyutlarının aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri gösterilmektedir.

Analiz sonucu edinilen değerlerin yüksek ya da düşük olduğuna karar vermede aritmetik ortalamaya standart sapmanın eklenmesi ve çıkarılması sonucu elde edilecek puan aralığını "orta", orta puan aralığından daha az değer ise "düşük", orta puan aralığından daha yukarı olan değerler "yüksek" olarak yorumlanır (Üstüner, 2009). Örgütsel bağlılık için (2,25 – 3,49) arasındaki değerler, motivasyon için (2,94- 5,04) arasındaki değerler orta puan aralığı olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne bakıldığında, normatif bağlılık alt boyutu en yüksek ortalamaya sahip iken ($\bar{X}_{madde}$=2,943), devam bağlılığı boyutu en düşük ortalamaya sahiptir ($\bar{X}_{madde}$=2,819). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin alt boyutlarına genel olarak

bakıldığında madde ortalamalarının tüm alt ve genel boyutta ortalama seviyede olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılan idari personelin orta düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ne madde bazında bakıldığında, alt boyutlar çeşitlilik göstermektedir. Motive olmama ($\bar{X}_{madde}$=5,556), içe yansıtılan düzenleme ($\bar{X}_{madde}$=5,243) alt boyut puanlarının ″yüksek″ düzeyde; içsel motivasyon ($\bar{X}_{madde}$=3,428), kişisel düzenleme ($\bar{X}_{madde}$=4,576) alt boyut puanlarının ″orta″ düzeyde; dışsal düzenleme-sosyal ($\bar{X}_{madde}$=2,737), dışsal düzenleme-maddesel ($\bar{X}_{madde}$=2,453) alt boyut puanlarının ″düşük″ düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğinin genel puanlarına göre idari personelin motivasyon düzeyi ″orta″ seviyededir. Buna göre, motive olmama –yani işe demotivasyon en yüksek seviyede iken, dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu en düşük seviyededir. Araştırmaya katılan idari personelin genel puanlarına göre iş motivasyonlarının orta düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi ($\bar{X}_{madde}$=2,87) ile motivasyon düzeyini ($\bar{X}_{madde}$=3,99) bir arada değerlendirecek olursak idari personelin hem motivasyon hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmektedir.

4.2.3. Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili bulgular

Araştırmalarda dağılımların normalliğine karar vermek ve buna göre analiz yöntemlerini belirlemek üzere normallik testleri yapılmaktadır. Bunlardan en bilineni Kolmogorov-Smirnov Testidir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının normallik testi aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.13. Örgütsel Bağlılık Dağılımların Normalliğini Test Etmek İçin Yapılan Test Sonuçları

Değişkenler	N	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Duygusal bağlılık	151	,092	,003
Devam bağlılığı	151	,122	,000
Normatif bağlılık	151	,093	,003

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden elde edilen değerlerin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymak maksadıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılım normal dağılımdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır

(p<0,05). Bir başka deyişle, örgütsel bağlılık puanlarının dağılımı normal dağılım göstermemektedir. Bundan dolayı ilerde yapılacak analizlerde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

- H1: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.14. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Puan	Gruplar	*N*	Sıralar Ort.	Sıralar Top.	*U* Testi		
					U	z	*p*
Duygusal bağlılık	Kadın	58	77,77	4510,5	2594,5	-,393	,694
	Erkek	93	74,90	6965,5			
Devam bağlılığı	Kadın	58	73,52	4264,00	2553	-,552	,581
	Erkek	93	77,55	7212,00			
Normatif bağlılık	Kadın	58	82,08	4760,50	2344,5	-1,353	,176
	Erkek	93	72,21	6715,50			
Örgütsel bağlılık toplam	Kadın	58	78,55	4556,0	2549,0	-,567	,571
	Erkek	93	74,41	6920,0			

Tablo 4.14'e göre, örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre hiçbir alt boyut cinsiyete göre farklılaşmamaktadır (*U*= 2594,5; p>0,05; *U*=2553; p>0,05; *U*=2344,5; p>0,05). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyete göre istatistik açıdan anlamlı bir fark oluşmadığından (p>0.05) H1 hipotezi reddedilmiştir.

- H2: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.15. Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	N	Sıralar Ort.	Chi-Square	*p*
Duygusal bağlılık	18-35 yaş	64	73,85	,319	,853
	36-52 yaş	64	78,20		
	53 yaş ve üzeri	23	75,85		

	Toplam	151			
Devam bağlılığı	18-35 yaş	64	73,27	3,054	,217
	36-52 yaş	64	73,47		
	53 yaş ve üzeri	23	90,63		
	Toplam	151			
Normatif bağlılık	18-35 yaş	64	74,48	,187	,911
	36-52 yaş	64	77,76		
	53 yaş ve üzeri	23	75,35		
	Toplam	151			
Örgütsel bağlılık toplam	18-35 yaş	64	72,78	,921	,631
	36-52 yaş	64	76,78		
	53 yaş ve üzeri	23	82,78		
	Toplam	151			

Tablo 4.15'te görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın yaşa göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma yoktur (p>.05). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının yaş gruplarına göre istatistik açıdan anlamlı bir fark oluşmadığından (p>0.05) H2 hipotezi reddedilmiştir.

- H3: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.16. Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

Puan	**Gruplar**	*N*	**Sıralar Ort.**	**Sıralar Top.**	***U* Testi**		
					U	**z**	***p***
Duygusal bağlılık	Bekâr	42	78,36	3291,00	2190	-,412	,680
	Evli	109	75,09	8185,00			
Devam bağlılığı	Bekâr	42	76,26	3203,00	2278	-,046	,963
	Evli	109	75,90	8273,00			
Normatif bağlılık	Bekâr	42	81,90	3440,00	2041	-1,033	,302
	Evli	109	73,72	8036,00			
Örgütsel bağlılık toplam	Bekâr	42	80,12	3365,00	2116	-,719	,472
	Evli	109	74,41	8111,00			

Tablo 4.16'da görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın medeni duruma göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre analmlı bir farklılaşma görülmemektedir (p>.05). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durumlarına göre istatistik açıdan anlamlı bir fark oluşmadığından (p>0.05) H3 hipotezi reddedilmiştir.

- H4: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.17. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	**Eğitim Durumu**	**N**	**Sıralar Ort.**	**Chi-Square**	***p***
Duygusal bağlılık	Lise	13	91,31	3,614	,461
	Önlisans	19	82,68		
	Lisans	88	75,21		
	Yüksek lisans	26	65,50		
	Doktora	5	79,30		
Devam bağlılığı	Lise	13	**108,77**	10,694	**,030**
	Önlisans	19	81,79		
	Lisans	88	74,44		
	Yüksek lisans	26	64,69		
	Doktora	5	55,00		
Normatif bağlılık	Lise	13	91,42	3,965	,411
	Önlisans	19	85,61		
	Lisans	88	74,28		
	Yüksek lisans	26	70,60		
	Doktora	5	57,70		
Örgütsel bağlılık toplam	Lise	13	100,62	7,069	,132
	Önlisans	19	84,76		
	Lisans	88	74,44		
	Yüksek lisans	26	65,13		
	Doktora	5	62,70		

Tablo 4.17'de görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek maksadıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre devam bağlılığı boyutunda farklılaşma görülmektedir (x2=10,694; p<.05). Söz konusu farklılık lise mezunu grubu lehinedir. Bir başka deyişle, lise mezunu olan idari personelin devam bağlılığı diğer eğitim durumlarına sahip kişilerden daha yüksektir

($\bar{x}$=108,77). İdari personelin devam bağlılığı alt boyut düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşma gözlemlediğinden H4 hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık toplam puanlara göre anlamlı bir farklılaşma olmamasına rağmen, belirgin bir şekilde eğitim düzeyi azaldıkça örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir.

- H5: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.18. Örgütsel Bağlılığın Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	**Çalışma Süresi**	**N**	**Sıralar Ort.**	**Chi-Square**	***p***
Duygusal bağlılık	1 yıldan az	8	46,50	6,678	,083
	1-5 yıl	34	74,51		
	6-10 yıl	58	72,34		
	11-15 yıl	51	85,78		
Devam bağlılığı	1 yıldan az	8	65,38	2,002	,572
	1-5 yıl	34	84,59		
	6-10 yıl	58	73,91		
	11-15 yıl	51	74,32		
Normatif bağlılık	1 yıldan az	8	49,63	5,995	,112
	1-5 yıl	34	76,41		
	6-10 yıl	58	71,16		
	11-15 yıl	51	85,36		
Örgütsel bağlılık toplam	1 yıldan az	8	51,06	5,062	,167
	1-5 yıl	34	78,56		
	6-10 yıl	58	71,10		
	11-15 yıl	51	83,77		

Tablo 4.18'de görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın mevcut kurumda çalışma süresine göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir (p>.05). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlam oluşturmadığından (p>0.05) H5 hipotezi reddedilmiştir.

- H6: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.19. Örgütsel Bağlılığın Mesleki Deneyime Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Mesleki deneyim	N	Sıralar Ort.	Chi-Square	*p*
Duygusal bağlılık	1 yıldan az	3	52,33	1,727	,786
	1-5 yıl	17	67,88		
	6-10 yıl	38	79,13		
	11-15 yıl	49	77,44		
	16 yıl ve üzeri	44	76,44		
Devam bağlılığı	1 yıldan az	3	63,67	2,482	,648
	1-5 yıl	17	70,35		
	6-10 yıl	38	74,55		
	11-15 yıl	49	72,41		
	16 yıl ve üzeri	44	84,27		
Normatif bağlılık	1 yıldan az	3	55,50	,853	,931
	1-5 yıl	17	74,91		
	6-10 yıl	38	78,83		
	11-15 yıl	49	76,22		
	16 yıl ve üzeri	44	75,13		
Örgütsel bağlılık toplam	1 yıldan az	3	53,33	1,832	,767
	1-5 yıl	17	68,59		
	6-10 yıl	38	77,55		
	11-15 yıl	49	74,79		
	16 yıl ve üzeri	44	80,42		

Tablo 4.19'da görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın mesleki deneyime göre ne şekilde farklılaştığını belirlemek maksadıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir ($p>0.05$). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığından ($p>0.05$) H6 hipotezi reddedilmiştir.

- H7: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılığın Unvana Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Unvan	N	Sıralar Ort.	Chi Square	*p*
Duygusal bağlılık	Yönetici	27	81,63	5,685	,338
	Teknik Hizmetler	23	76,15		
	Şef	24	70,71		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	71,51		
	Diğer	8	72,63		
	Yardımcı Hizmetler	9	105,78		
Devam bağlılığı	Yönetici	27	93,59	8,877	,114
	Teknik Hizmetler	23	66,59		
	Şef	24	66,40		
	Memur/Bilg.İşlet. /Şoför	60	71,69		
	Diğer	8	88,00		
	Yardımcı Hizmetler	9	90,94		
Normatif bağlılık	Yönetici	27	75,74	7,814	,167
	Teknik Hizmetler	23	75,28		
	Şef	24	70,60		
	Memur/Bilg.İşlet. Şoför	60	71,49		
	Diğer	8	88,38		
	Yardımcı Hizmetler	9	112,06		
Örgütsel bağlılık toplam	Yönetici	27	87,30	10,34	,066
	Teknik Hizmetler	23	70,07		
	Şef	24	65,06		
	Memur/Bilg.İşlet. Şoför	60	71,15		
	Diğer	8	85,81		
	Yardımcı Hizmetler	9	110,06		

Tablo 4.20'de görüleceği üzere, örgütsel bağlılığın unvana göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre herhangi bir farklılaşma görülmemektedir ($p>0.05$). İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşmadığından ($p>0.05$) H7 hipotezi reddedilmiştir. Her ne kadar unvana göre farklılaşmanın bir anlamı olmasa da ortalama puanlara bakıldığında, yardımcı hizmetlerde yer alan personelin duygusal ve normatif bağlılıkları belirgin bir şekilde diğerlerine göre yüksektir. Yardımcı hizmetlerdeki personel, şehit ve gazi yakını, yetiştirme yurtlarından gelen kişiler olduğu göz önüne alınırsa, bu kişilerin özel

durumlarından dolayı zorluklarla karşılaşmadan kuruma rahatça atanmaları dolayısıyla, çalıştıkları kurum ile gönül bağı kurdukları ve müteşekkir oldukları söylenebilir. Bununla birlikte yönetici ve diğer grubunda yer alan doktor, uzman gibi personelin hem duygusal hem normatif bağlılıkları daha alt kadrolarda çalışanlara göre yüksek düzeydedir. Bu da onların diğerlerine göre aldıkları ücretin fazla olmasından kaynaklandığı ve kurumlarına bağlandıkları şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda devam bağlılığı puanlarının da yöneticilerin fazla olması, onların kaybedecekleri statü ve maaş kaygısından kaynaklandığı söylenebilir.

4.2.4. İş motivasyonu ölçeği ile ilgili bulgular

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov analizi yapılmıştır.

Tablo 4.21. İş Motivasyonu Dağılımların Normalliğini Test Eden Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Z	**Sd**	**p**
Motive olmama	,186	151	,000
İçsel motivasyon	,092	151	,003
Dışsal düzenleme-sosyal	,172	151	,000
Kişisel düzenleme	,130	151	,000
Dışsal düzenleme-maddesel	,176	151	,000
İçe yansıtılan düzenleme	,160	151	,000

Tablo 4.21'de görüleceği üzere, Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılım normal dağılımdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p<0.05$). Bir başka deyişle, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği puanlarının dağılımı normal dağılım göstermemektedir. Bundan dolayı ilerde yapılacak analizlerde non-parametrik testler kullanılacaktır.

- H8: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.22. İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Puan	**Gruplar**	*N*	**Sıralar Ort.**	**Sıralar Top.**	***U* Testi**		
					U	**z**	***p***
Motive olmama	Kadın	58	78,64	4561	2544	-0,599	0,549
	Erkek	93	74,35	6915			
İçsel motivasyon	Kadın	58	65,46	3796,5	2085,5	-2,35	**0,019**
	Erkek	93	**82,58**	7679,5			
Dışsal düzenleme-sosyal	Kadın	58	76,78	4453	2652	-0,175	0,861
	Erkek	93	75,52	7023			
Kişisel düzenleme	Kadın	58	76,32	4426,5	2678,5	-0,071	0,943
	Erkek	93	75,80	7049,5			
Dışsal düzenleme-maddesel	Kadın	58	77,23	4479,5	2625,5	-0,279	0,78
	Erkek	93	75,23	6996,5			
İçe yansıtılan düzenleme	Kadın	58	81,80	4744,5	2360,5	-1,297	0,195
	Erkek	93	72,38	6731,5			
İş motivasyonu toplam	Kadın	58	73,13	4241,5	2530,5	-,637	0,524
	Erkek	93	77,79	7234,5			

Tablo 4.22'de görüleceği üzere göre, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre sadece içsel motivasyon alt boyutunda cinsiyete göre farklılaşma görülmektedir. ($p<0.05$). Erkek personelin iç motivasyon düzeyleri kadın personele göre daha yüksektir. İdari personelin içsel motivasyon alt boyut algılarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlam oluştuğundan ($p=0,019$) H8 hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir.

- H9: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.23. İş Motivasyonunun Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	N	Sıralar Ort.	Kruskal Wallis Test	
				Chi-Square	p
Motive olmama	18-35 yaş	64	72,71	5,428	0,066
	36-52 yaş	64	72,42		
	53 yaş ve üzeri	23	95,11		
	Toplam	151			
İçsel motivasyon	18-35 yaş	64	71,16	2,371	0,306
	36-52 yaş	64	76,76		
	53 yaş ve üzeri	23	87,35		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-sosyal	18-35 yaş	64	83,66	3,528	0,171
	36-52 yaş	64	70,35		
	53 yaş ve üzeri	23	70,39		
	Toplam	151			
Kişisel düzenleme	18-35 yaş	64	71,23	3,17	0,205
	36-52 yaş	64	75,70		
	53 yaş ve üzeri	23	90,09		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-maddesel	18-35 yaş	64	74,47	2,112	0,348
	36-52 yaş	64	81,00		
	53 yaş ve üzeri	23	66,35		
	Toplam	151			
İçe yansıtılan düzenleme	18-35 yaş	64	74,68	0,104	0,949
	36-52 yaş	64	76,88		
	53 yaş ve üzeri	23	77,24		
	Toplam	151			
İş motivasyonu toplam	18-35 yaş	64	73,49	0,901	0,637
	36-52 yaş	64	75,79		
	53 yaş ve üzeri	23	83,57		
	Toplam	151			

Tablo 4.23'te görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının yaşa göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek maksadıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre analamlı bir farklılaşma oluşmamıştır ($p>0.05$). İdari personelin iş motivasyonu yaş gruplarına göre istatistik bakış açısıyla anlamlı olmadığından ($p>0.05$) H9 hipotezi reddedilmiştir.

- H10: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.24. İş Motivasyonunun Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

Puan	**Gruplar**	*N*	**Sıralar Ort.**	**Sıralar Top.**	***U* Testi**		
					U	**z**	***p***
Motive olmama	Bekâr	42	81,98	3443,00	2038	-1,067	0,286
	Evli	109	73,70	8033,00			
İçsel motivasyon	Bekâr	42	81,76	3434,00	2047	-1,009	0,313
	Evli	109	73,78	8042,00			
Dışsal düzenleme-sosyal	Bekâr	42	80,02	3361,00	2120	-0,714	0,475
	Evli	109	74,45	8115,00			
Kişisel düzenleme	Bekâr	42	72,60	3049,00	2146	-0,596	0,551
	Evli	109	77,31	8427,00			
Dışsal düzenleme-maddesel	Bekâr	42	75,74	3181,00	2278	-0,047	0,963
	Evli	109	76,10	8295,00			
İçe yansıtılan düzenleme	Bekâr	42	73,44	3084,5	2181,5	-0,45	0,653
	Evli	109	76,99	8391,5			
İş motivasyonu toplam	Bekâr	42	76,85	3227,50	2253,5	-,147	0,883
	Evli	109	75,67	8248,50			

Tablo 4.24'te görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonunun medeni duruma göre ne şekilde farklılaştığını belirmek maksadıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmamış ($p>0.05$). İdari personelin iş motivasyonu medeni durum gruplarına göre istatistiki bakışla anlamlı bulunmadığından ($p>0.05$) H10 hipotezi reddedilmiştir.

- H11: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.25. İş Motivasyonunun Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim durumu	N	Sıralamalar Ort.	Chi-Square	p
Motive olmama	Lise	13	75,92	1,933	0,748
	Önlisans	19	86,37		
	Lisans	88	75,28		
	Yüksek lisans	26	69,38		
	Doktora	5	83,80		
	Toplam	151			
İçsel motivasyon	Lise	13	68,42	3,6	0,463
	Önlisans	19	85,08		
	Lisans	88	73,94		
	Yüksek lisans	26	74,62		
	Doktora	5	104,60		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-sosyal	Lise	13	80,08	1,32	0,858
	Önlisans	19	84,29		
	Lisans	88	75,45		
	Yüksek lisans	26	71,27		
	Doktora	5	68,10		
	Toplam	151			
Kişisel düzenleme	Lise	13	60,77	3,147	0,533
	Önlisans	19	67,45		
	Lisans	88	80,05		
	Yüksek lisans	26	75,23		
	Doktora	5	80,80		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-maddesel	Lise	13	90,46	5,67	0,225
	Önlisans	19	82,47		
	Lisans	88	75,41		
	Yüksek lisans	26	62,21		
	Doktora	5	95,80		
	Toplam	151			
İçe yansıtılan düzenleme	Lise	13	60,04	4,185	0,382
	Önlisans	19	90,18		
	Lisans	88	76,94		
	Yüksek lisans	26	71,33		
	Doktora	5	71,30		
	Toplam	151			
	Lise	13	71,35	0,661	0,956

İş motivasyonu toplam	Önlisans	19	81,21		
	Lisans	88	75,23		
	Yüksek lisans	26	75,40		
	Doktora	5	85,00		
	Toplam	151			

Tablo 4.25'te görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının eğitim durumuna göre ne şekilde farklılaştığını tespit etmek maksadıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık söz konusu değildir (p>0.05). İdari personelin iş motivasyonu medeni durum gruplarına göre istatistiki bakışla bir anlamı olmadığından (p>0.05) H11 hipotezi reddedilmiştir.

- H12: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.26. İş Motivasyonunun Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	**Mevcut kurumda çalışma süresi**	**N**	**Sıralamalar Ort.**	**Chi-Square**	**p**
Motive olmama	1 yıldan az	8	50,69	6,74	0,081
	1-5 yıl	34	86,47		
	6-10 yıl	58	69,48		
	11-15 yıl	51	80,40		
	Toplam	151			
İçsel motivasyon	1 yıldan az	8	58,56	1,706	0,636
	1-5 yıl	34	80,84		
	6-10 yıl	58	75,77		
	11-15 yıl	51	75,77		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-sosyal	1 yıldan az	8	89,69	5,57	0,135
	1-5 yıl	34	80,32		
	6-10 yıl	58	81,46		
	11-15 yıl	51	64,76		
	Toplam	151			
Kişisel düzenleme	1 yıldan az	8	46,94	4,007	0,261
	1-5 yıl	34	74,47		
	6-10 yıl	58	79,15		

	11-15 yıl	51	78,00		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-maddesel	1 yıldan az	8	79,13	2,147	0,543
	1-5 yıl	34	77,15		
	6-10 yıl	58	69,88		
	11-15 yıl	51	81,71		
	Toplam	151			
İçe yansıtılan düzenleme	1 yıldan az	8	53,00	2,375	0,498
	1-5 yıl	34	76,87		
	6-10 yıl	58	77,28		
	11-15 yıl	51	77,57		
	Toplam	151			
İş motivasyonu toplam	1 yıldan az	8	61,75	1,155	0 ,764
	1-5 yıl	34	79,46		
	6-10 yıl	58	74,78		
	11-15 yıl	51	77,32		
	Toplam	151			

Tablo 4.26'da görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının mevcut kurumda çalışma süresine göre ne şekilde farklılaştığını ortaya koymak maksadıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark yoktur (p>0.05). İdari personelin iş motivasyonu mevcut kurumda çalışma süresi gruplarına göre istatistiki bakışla bir anlamı olmadığından (p>0.05) H12 hipotezi reddedilmiştir.

- H13: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.27. İş Motivasyonunun Mesleki Deneyime Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	**Mesleki deneyim süresi**	**N**	**Sıralamalar Ort.**	**Chi-Square x^2**	**p**
Motive olmama	1 yıldan az	3	89,00	13,649	**,009**
	1-5 yıl	17	76,62		
	6-10 yıl	38	64,79		
	11-15 yıl	49	66,83		
	16 yıl ve üzeri	44	**94,77**		
	Toplam	151			
İçsel motivasyon	1 yıldan az	3	68,33	8,462	,076
	1-5 yıl	17	52,47		
	6-10 yıl	38	76,28		

	11-15 yıl	49	73,76		
	16 yıl ve üzeri	44	87,88		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-sosyal	1 yıldan az	3	105,50	6,106	,191
	1-5 yıl	17	67,44		
	6-10 yıl	38	87,25		
	11-15 yıl	49	75,35		
	16 yıl ve üzeri	44	68,31		
	Toplam	151			
Kişisel düzenleme	1 yıldan az	3	67,50	11,047	**,026**
	1-5 yıl	17	60,35		
	6-10 yıl	38	75,59		
	11-15 yıl	49	67,03		
	16 yıl ve üzeri	44	**92,97**		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-maddesel	1 yıldan az	3	74,33	1,774	,777
	1-5 yıl	17	69,03		
	6-10 yıl	38	71,71		
	11-15 yıl	49	81,95		
	16 yıl ve üzeri	44	75,89		
	Toplam	151			
İçe yansıtılan düzenleme	1 yıldan az	3	82,17	7,400	,116
	1-5 yıl	17	76,71		
	6-10 yıl	38	70,71		
	11-15 yıl	49	66,87		
	16 yıl ve üzeri	44	90,05		
	Toplam	151			
İş motivasyonu toplam	1 yıldan az	3	82,17	9,158	0,057
	1-5 yıl	17	60,09		
	6-10 yıl	38	71,91		
	11-15 yıl	49	70,23		
	16 yıl ve üzeri	44	91,68		
	Toplam	151			

Tablo 4.27'de görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının mesleki deneyime göre ne şekilde farklılaştığını ortaya koymak maksadıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre motive olmama (x^2=13,649; p<.05) ve kişisel düzenleme (x^2=11,047; p<0.05) alt boyutları mesleki deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İdari personelin motive olmama alt boyut algılarının

mesleki deneyime göre istatistiksel bakışla anlamlı bir fark meydana geldiğinden (p=0,09) H13 hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kişisel düzenleme alt boyut algılarının mesleki deneyim özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğundan (p=0,26) H13 hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir. Genel olarak ifade edilecekse, puanlara bakıldığında 16 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan idari personelin motive olmama ve kişisel düzenleme puanları diğerlerinden farklıdır. Bir başka deyişle, mesleki deneyimi fazla olanların motive olmama ve kişisel düzenleme tutumları diğerlerine göre daha yüksektir.

- H14: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 4.28. İş Motivasyonunun Unvana Göre Farklılaşma Durumu

Değişkenler	**Unvan**	**N**	**Sıralamalar Ort.**	**Kruskal Wallis**	
				Chi-Square	p
Motive olmama	Yönetici	27	92,87	6,961	,224
	Teknik Hizmetler	23	66,00		
	Şef	24	67,79		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	73,64		
	Diğer	8	81,44		
	Yardımcı Hizmetler	9	83,72		
	Toplam	151			
İçsel motivasyon	Yönetici	27	**96,65**	11,050	**,050**
	Teknik Hizmetler	23	66,85		
	Şef	24	74,54		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	71,50		
	Diğer	8	93,69		
	Yardımcı Hizmetler	9	55,61		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-sosyal	Yönetici	27	70,85	3,604	,608
	Teknik Hizmetler	23	66,76		
	Şef	24	88,46		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	77,41		
	Diğer	8	76,44		
	Yardımcı Hizmetler	9	72,06		
	Toplam	151			
Kişisel düzenleme	Yönetici	27	92,70	5,517	,356
	Teknik Hizmetler	23	71,91		

	Şef	24	75,96		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	69,57		
	Diğer	8	76,38		
	Yardımcı Hizmetler	9	79,00		
	Toplam	151			
Dışsal düzenleme-maddesel	Yönetici	27	81,00		
	Teknik Hizmetler	23	66,50		
	Şef	24	85,58		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	68,93	6,797	,236
	Diğer	8	91,19		
	Yardımcı Hizmetler	9	93,39		
	Toplam	151			
İçe yansıtılan düzenleme	Yönetici	27	81,85		
	Teknik Hizmetler	23	77,46		
	Şef	24	77,44		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	75,97	3,820	,576
	Diğer	8	77,44		
	Yardımcı Hizmetler	9	49,83		
	Toplam	151			
İş motivasyonu toplam	Yönetici	27	95,54		
	Teknik Hizmetler	23	69,15		
	Şef	24	77,58		
	Memur/ Bilg.İşlet. /Şoför	60	70,31	8,409	,135
	Diğer	8	84,75		
	Yardımcı Hizmetler	9	60,83		
	Toplam	151			

Tablo 4.28'de görüleceği üzere, çok boyutlu iş motivasyonu alt boyutlarının unvana göre ne şekilde farklılaştığını ortaya koymak maksadıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre içsel motivasyon (x^2=13,649; p<.05) unvana göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İdari personelin içsel motivasyon alt boyut algılarının unvan özelliklerine göre istatistiksel bakışla anlamlı bir fark meydana geldiğinden (p=0,05) H14 hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir. Puanlara bakıldığında yönetici olanların içsel motivasyon puanları diğerlerinden yüksektir.

4.2.5. Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişki

- H15: İdari personelin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri ilişkilidir.

Tablo 4.29. Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkileri Belirlemek Üzere Yapılan Spearman-Brown Testi Sonuçları

Değişkenler		Motive olmama	İçsel motivasyon	Dışsal düzenleme-sosyal	Kişisel düzenleme	Dışsal düzenleme-maddesel	İçe yansıtılan düzenleme
Duygusal bağlılık	*r*	,207*	,263**	,184*	,248**	,333**	,172*
	p	,011	,001	,023	,002	,000	,035
Devam bağlılığı	*r*	,423**	,334**	,075	,275**	,431**	,258**
	p	,000	,000	,362	,001	,000	,001
Normatif bağlılık	*r*	,163*	,245**	,116	,201*	,356**	,218**
	p	,045	,002	,157	,013	,000	,007

p*<0.05 anlamlı, p**<0,01 ileri düzeyde anlamlı, ***p<0,00 çok ileri düzeyde anlamlı

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutları arasındaki ilişkilerin nasıl ve ne yönde olduğunu belirlemek üzere Spearman-Brown Testi yapılmıştır. Tablo 4.29'da görüldüğü üzere, tüm alt boyutlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutu ile motive olmama (r=0,207; p<.05), içsel motivasyon (r=0,263; p<.01), dışsal düzenleme-sosyal (r=0,184; p<.05), kişisel düzenleme (r=0,248; p<.01), dışsal düzenleme-maddesel (r=0,333; p<.01), içe yansıtılan düzenleme (r=0,172; p<.05) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmaya katılan idari personelin duygusal bağlılığı arttıkça, çok boyutlu iş motivasyonu da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı alt boyutu ile motive olmama (r=0,423; p<.05), içsel motivasyon (r=0,334; p<.01), kişisel düzenleme (r=0,275; p<.01),dışsal düzenleme-maddesel (r=0,431; p<.00), içe yansıtılan düzenleme (r=0,258; p<.01) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmaya katılan idari personelin devam bağlılığı arttıkça, dışsal düzenleme-sosyal hariç, çok boyutlu iş motivasyonu da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık alt boyutu ile motive olmama (r=0,163; p<.05), içsel motivasyon (r=0,245; p<.05), kişisel düzenleme (r=0,201; p<.05), dışsal düzenleme-maddesel (r=0,356; p<.00), içe yansıtılan düzenleme (r=0,218; p<.01) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmaya katılan idari personelin normatif bağlılığı arttıkça, dışsal düzenleme-sosyal hariç, çok boyutlu iş motivasyonu da artmaktadır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Günümüz küreselleşme çağında artık toplumlar da rekabet halindedir. Teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve toplumun refahını üst seviyeye getirmek için yoğun bir çaba söz konusudur. Bu yarışta en önemli faktör kendini çok iyi yetiştirmiş, eğitimli insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yetiştirilmesi noktasında üniversiteler en önemli eğitim kurumlarıdır. Üniversitelerin işleyişinde ve akademik personele destek verme konusunda büyük katkısı olan idari personelin etkinliği yadsınamaz. Devlet üniversitelerinde tüm toplumu temsil etme bilinci ile çalışan idari personelin kurumuna bağlılığı ve motivasyonu önemli hale gelmektedir.

Bu çalışma, Yalova Üniversitesi'nde çalışan idari personelin motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek hem teorik olarak değerlendirmek hem de bir alan araştırması ile motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki alt boyutlarının, demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, unvan, toplam çalışma süresi ve Yalova Üniversitesi'nde çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Üniversite idari personelin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerini ölçmek için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgiler, ikinci bölüm örgütsel bağlılığı ölçen sorular ve üçüncü bölüm ise motivasyonu ölçen sorulardan oluşmaktadır. İdari personelin tamamına (211 kişi) gönderilen anket sorularına 151 kişi tarafından katılım sağlanmıştır. Katılım oranı %71,56 ile sağlanmış olup, evreni temsil etmek için oldukça yeterli kabul edilmiştir.

Anket ölçeklerin güvenirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,832; genel olarak motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,874 olduğu tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin güvenirlilik düzeyi üst seviyededir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'nden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin dağılımı normal dağılım göstermediğinden analizlerde parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan idari personelin büyük bir çoğunluğunun (%61,6) erkek personelden oluştuğu, çalışma ortamının erkek egemen olduğu söylenebilir.

Personelin yaş dağılımları incelendiğinde genç ve orta yaştaki personelin dengeli dağıldığı görülmektedir. Üniversitenin 2008 yılında kurulan genç bir üniversite olduğu göz önünde tutulursa, 36 yaş ve üzeri personelin sayısının fazlalığı, personel alımlarında ilk atamalar şeklinde değil de daha çok diğer kamu kurumlarından tayin yoluyla personel alınmış olduğu söylenebilir. Personelin büyük bir kısmı (%72,2) evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde ise yükseköğretim eğimini tamamlamış (%91,4) personel olduğu görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora yapmış olan idari personelin varlığı, kamu kurumuna atanmış ve iş güvencesini sağlamış olmasına rağmen eğitimine ve kendini geliştirmeye istekli personelin kurumda çalıştığı söylenebilir. Unvanlarına göre incelendiği zaman personelin büyük çoğunluğunu işlerin yapılmasında görev alan memur ve şeflerin oluşturduğu görülmektedir. Genç bir kurum olmasına rağmen genel personel içindeki şef oranına bakıldığında (%15,9) kurumun personelinin yükselmesine önem verdiği ve zaman zaman görevde yükselme sınavlarını uyguladığı görülmektedir.

Kurumda çalışma süresi dikkate alındığı zaman, personelin büyük çoğunluğu 6-10 yıl ve üzerinde görülmektedir. Bu durum üniversitenin kuruluşunun ilk yıllarından itibaren personelin mevcut kurumda çalıştığını göstermektedir. Mesleki deneyim süresine bakıldığı zaman ise (%29,1) oranında 16 yıl ve üzeri çalışma süresi görülmektedir. Bu da gösteriyor ki bu oranda personelin daha önce de meslek deneyimi olmuştur ve bu grupta özellikle yöneticilerin bulunduğu göz önüne alınırsa, genç kurumun onların tecrübesinden faydalandığı söylenebilir.

- Çalışmada idari personelin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde idari personelin örgütsel bağlılıklarının ″orta″ seviyede olduğu belirlenmiştir. Üniversitenin yeni kurulmuş olması ve kurumsallaşmasını tamamlayamamış olması, sosyal ve fiziksel eksikliklerin varlığı, yeterince personel bulunmamasından kaynaklı iş yükünün fazla olması örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Alt boyutlar incelendiğinde normatif bağlılık alt boyutu en yüksek, devam bağlılığı en düşük ortalamaya sahiptir. Her üç alt boyutun puanları ″ortalama″ seviyesindedir. Normatif bağlılığın yüksek seviyede çıkması çalışanların kurumlarında kalmanın ahlaki açıdan daha doğru olduğunu düşünmesinden kaynaklanır. Bu bakış açısıyla, kişiler kurallara uymaya gayret ederler.

- İdari personelin Motivasyon Ölçeğinden aldıkları puanlara göre incelendiğinde ise idari personelin genel iş motivasyonlarının ″orta″ düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği'ne madde bazında bakıldığında, alt boyutlar çeşitlilik göstermektedir. Motive olmama, içe yansıtılan düzenleme alt boyut puanlarının ″yüksek″ düzeyde; içsel motivasyon, kişisel düzenleme alt boyut puanlarının ″orta″ düzeyde; dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel alt boyut puanlarının ″düşük ″ seviyede olarak belirlenmiştir. Buna göre, motive olmama en yüksek seviyede iken, dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu en düşük seviyededir. Araştırmanın bir kamu kurumunda olması dolayısıyla, ekonomik ödüllendirmelerin ve iş güvenliğinin personelin çabasına göre farklılaşmadığı ve işi kaybetme korkusunun olmaması personelin dışsal düzenleme- maddesel alt boyutundaki değerlerin düşük çıkması olağan kabul edilmektedir. Dışsal düzenleme-sosyal boyutunda puanların düşük seviyede olması, başkalarının (amir, aile vb.) onayının personelin iş için gösterdikleri gayret ile ilişkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Hem dışsal düzenleme-maddesel hem de dışsal düzenleme-sosyal alt boyut değerlerinin de diğer boyutlara göre düşük çıkması, dışsal motivasyon araçlarının özellikle kamu kurumlarında iş motivasyonunu etkilemekte kâfi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Dışsal motivasyon araçlarının kullanımı yanında mutlaka içsel motivasyon araçlarının da kullanılması daha etkili olacaktır. Motive olmama alt boyut puanlarının en yüksek olması idari personelin motivasyonsuzluk düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Motive olmama boyutunda çıkan sonuç, idari personelin yaptıkları işi anlamsız gördükleri, çabalamaya değer olarak görmedikleri sonucuna varılmıştır. Bu durum işlerine olan bağlılıklarının düşük olduğunu şeklinde yorumlanabilir. Hem motive olmama hem de içe yansıtılan düzenleme boyutunda puanların yüksek çıkması, idari personelin işlerini heyecanlı, ilgi çekici bulmamalarına rağmen kişisel değerlerinden dolayı işi yapmamaları halinde mahcup hissedeceklerini ifade etmelerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.
- İdari personelin, cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu sonucun eğitim sektörünün özelliğinden

kaynaklandığı söylenebilir. Üniversite sektörü, eğitim camiası içerisinde yer alan ve cinsiyeti ön planda tutmayan bir hizmet sektörü olması bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur. Ancak motivasyon ile cinsiyet özelliklerine göre bakıldığında, içsel motivasyon alt boyutunda anlamlı fark görülmektedir. Araştırma sonucuna göre erkeklerin içsel motivasyonları kadınlara göre daha yüksektir. Bu durumda ″H1: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmişken; ″H8: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi yalnızca İçsel motivasyon alt boyutu için geçerli olmak üzere kısmen kabul edilmiştir.

- İdari personelin, yaş özelliklerine göre hem örgütsel bağlılık hem de motivasyon algılarına yönelik anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu durumda ″H2: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi ile ″H9: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir.
- İdari personelin medeni durum özelliklerine göre hem örgütsel bağlılık hem de motivasyon algılarına yönelik anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu durumda ″H3: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi ile ″H10: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir. Çalışmamızın sonuçlarına göre kurumdaki personelin medeni durumu onların örgüte olan bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde etkili değildir.
- İdari personelin eğitim durumu özelliklerine göre örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Araştırma sonucuna göre lise mezunu olan idari personelin devam bağlılığı diğer eğitim durumlarına sahip kişilerden daha yüksektir. Ayrıca eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık puanlarının düştüğü görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük çalışanların yaptıkları işlerin alternatiflerinin az olması onların mevcut işlerine daha fazla sarılmasına, dolayısıyla devam boyutundaki bağlılıklarının

artmasına sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda ″H4: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi yalnızca devam bağlılığı alt boyutu için geçerli olmak üzere kısmen kabul edilmiştir. Bunun yanında eğitim seviyesinin idari personelin motivasyonları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Dolayısıyla ″H11: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir. Eğitim durumuna göre motivasyonda anlamlı bir farkın oluşmamasına rağmen, en yüksek puanı doktora mezunlarının en düşük puanı lise mezunlarının alması göz önünde bulundurulursa, lise mezunlarının yükselme, daha iyi çalışma şartları gibi beklentilerinin olmaması onların motivasyonlarını da düşük seviyede olmasına neden olmuş olabilir.

- İdari personelin, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine hem örgütsel bağlılık hem de motivasyon algılarına göre hiçbir alt boyutta anlamlı bir fark görülmemiştir. Buna göre ″H5: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi ile ″H12: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, mevcut kurumda çalışma süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir.

- İdari personelin, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine örgütsel bağlılık ile aralarında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Dolayısıyla ″H6: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir. Toplam çalışma süresine bakılmaksızın herkese eşit şekilde gerekli çalışma koşullarının sağlanması bu sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Motivasyon algılarına yönelik idari personelin toplam mesleki deneyiminin etkisi gözlemlenmiştir. Buna göre 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olan personelin diğerlerine göre motive olmama ve kişisel düzenleme alt boyutlarında algıları daha yüksektir. Dolayısıyla ″H13: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, toplam mesleki deneyim süresi özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi yalnızca bu iki alt boyutta kısmen kabul edilmiştir. Mesleki deneyimi yüksek olan idari personelin yaptığı işi anlamsız

bulmasına rağmen (Motive olmama boyutu), yaptıkları çabanın onlar için özel bir anlamı olduğu ve kişisel değerleri ile uyumlu olduğu için (Kişisel düzenleme boyutu) yaptıkları şeklinde yorumlanabilir.

- İdari personelin, unvana göre örgütsel bağlılık algılarına yönelik anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Dolayısıyla ″H7: İdari personelin örgütsel bağlılık alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi reddedilmiştir. Ancak idari personelin motivasyon algıları unvanlarına göre içsel motivasyon alt boyutunda anlam kazanmaktadır. Buna göre yönetici olanların içsel motivasyonları diğerlerine göre daha yüksektir. Yöneticilerin işlerini daha ilginç ve heyecan verici gördükleri için içsel motivasyonları daha yüksek çıkması, aldıkları ücretin diğerlerine göre daha tatmin edici olmasından olabilir. Buna göre ″H14: İdari personelin motivasyon alt boyutlarının, unvan özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır″ hipotezi yalnızca içsel motivasyon alt boyutunda geçerli olmak üzere kısmen kabul edilmiştir.
- Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutları arasındaki ilişkilerin nasıl ve ne yönde olduğunu belirlemek üzere Spearman-Brown Testi sonucunda tüm alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ile motivasyonun tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre idari personelin duygusal bağlılığı arttıkça, iş motivasyonun da arttığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı alt boyutu ile dışsal düzenleme-sosyal hariç, diğer tüm motivasyon alt boyutları ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık alt boyutu ile dışsal düzenleme-sosyal hariç, diğer tüm motivasyon alt boyutları ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Özetle;

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının idari personelin demografik özelliklerinden sadece eğitim durumu ile anlamlı bir farklılık oluşturmakta iken, diğer değişkenlerden

etkilenmemektedir. Buna göre lise mezunu çalışanların ″devam bağlılığı″ diğer mezun gruplara göre daha yüksektir.

Motivasyon alt boyutlarından ″içsel motivasyon″ çalışanların cinsiyet değişkeninden erkekler lehine, unvan değişkeninden ise yöneticiler lehine farklılaşmaktadır. Motivasyon alt boyutlarından ″motive olmama″ ve ″kişisel düzenleme″ boyutunda 16 yıl ve üzeri çalışma deneyiminde çalışanların motivasyon düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon tüm alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık duygusal alt boyutu ile motivasyonun tüm alt boyutları; normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları ile motivasyonun dışsal düzenleme-sosyal hariç diğer boyutlarıyla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Öneriler

Yöneticilere öneriler;

Bağlılığın çalışan refahı ve daha da önemlisi örgütsel performans ile ilgili olduğu iyi bilindiğinden, çalışanların örgütsel bağlılığını incelemek önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramı özel sektöre nazaran kamu kurumlarında daha sınırlı ve az sayıda çalışılmaktadır. Kamu kesimine yönelik az yapılan araştırma kamu yöneticilerinin hevesini kırmamalıdır. Kendi kurumlarında bağlılığı arttırmak isteyen kamu yöneticileri, özel sektörde yapılmış olan araştırmaları inceleyerek, başarılı olmuş uygulamaları örnek alabilir ve uygulayabilirler (Steijn & Leisink, 2006:187).

Kamunun amaç ve hedefleri, özel sektör işletmelerin amaç ve hedefleri gibi daha dar bir kapsama ve kitleye hitap etmediği, toplumun genel ve ortak çıkarları ile devletin çıkarlarına yönelik olduğu için, çalışanların bu amaç ve hedefleri içselleştirmeleri kamu yararınadır. Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların tüm boyutlarda motivasyonlarını sağlayacak şekilde yapılması ve özellikle kamu amaçlarının içselleştirilerek, kamu yararının gözetilmesi sağlanmalıdır. Düşük motivasyona bağlı performans ve verim düşüklüğünün, kamuya yaratacağı maliyetlerin en aza indirgenmesi amaç olarak belirlenmesi ve bu yönde yönetsel bir sistem oluşturulmalıdır.

Sosyal imkanlar çalınanları motive ettiğinden, çalışanların zaman zaman yoğun ve yorucu atmosferinden uzaklaşmaları için sosyal organizasyonlar ve olanaklar sağlanmalıdır. Her zamanki rutinin dışına çıkarak, ekip ruhunu oluşturacak bir kaynaşma ortamı oluşturularak çalışanların motivasyonları arttırılabilir. Sosyal etkinlikler, çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticiler ile iletişimini yükselterek, kaynaşmalarını sağlayacaktır.

Çalışanlar, deneyimleri arttıkça inisiyatif kullanabilmek ve sorumluluk almak isterler. Yükselme ve terfi imkanları kurumun hiyerarşik yapısında daha geniş bir şekilde oluşturulmalıdır. Terfi işlemlerinde liyakatin önemsendiği bir yapının olması tüm personelin hem örgüte bağlanmasını hem de motivasyonlarının yükselmesini sağlayacaktır.

Çalışanların düşüncelerini rahatça dile getirdikleri ve yöneticilerin de bu fikirleri değerlendirdikleri öneri sistemi geliştirilmelidir. Bu sayede her iki kesim arasında bağlılık oluşacak, bu durum sonucunda da çalışanların motivasyonları olumlu yönde etkilenecektir.

Özellikle yöneticiler tarafından takdir edilen çalışanlar, işlerine ve çalıştıkları kuruma bağlanmaktadırlar. Takdir edilen kişiler, takdir edilmeyen kişilere nazaran daha fazla motivasyona sahip oldukları için daha fazla gayret etmeye meyilli olurlar. Başarılı çalışmasını sonucunda takdir edilmeyen kişiler ise zamanla daha az çalışmaya yönelirler. Takdir etme sözlü olabileceği gibi, resmi bir belge şeklinde de başarılı çalışanlara dönemsel olarak verilebilir.

Sağlıklı iletişim kanallarının aktif kullanılması ile çalışanların örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, kendi işleri ile ilgili üstleri ile rahatça konuşmak, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesini ve dolayısıyla örgüte olan güvenlerini arttıracaktır.

Kendisini hem bireysel hem de mesleki anlamda geliştirmesi için katkı sunan örgütüne kişilerin motivasyonları ve bağlılığı artar. Özellikle sık değişen mevzuat ile ilgili eğitimlerin güncel olarak yapılması personelin işe hâkim olmasına ve özgüvenli çalışmasına vesile olacaktır.

Kararlara katılma yoluyla çalışanların motivasyonları pozitif yönde etkilenmektedir. Bu uygulama ile çalışanın iş tatmini ve mutluluğu artmaktadır. Örgüt çalışanlarına

yönetim ve işler ile ilgili katılımı teşvik eder ve bu imkânı sunarsa, çalışan bireysel olarak tatmin olur, kendini örgüte faydalı olarak gördüğünden örgütüne daha çok bağlanır. Kararlara katılma uygulaması yalnızca çalışanlar açısından fayda sağlamamaktadır. Aynı zamanda yönetimin daha doğru kararlar almasına ve karşılaşılan zorlukların çözümünde daha etkili kararlar alınmasına katkı sağlayabilir.

Rol ile ilgili faktörler açısından, çalışanların iş tanımlarının net yapılması ve üst yönetim ile ilişkilerin net olması durumunda problemlerin çözümü kolaylamış olacaktır. İnsanlar organizasyondaki konumlarının tüm ayrıntılarını bildiklerinde, eylemlerinin sorumluluğunu alır ve başkalarıyla daha olumlu etkileşim kurar. Bu durumun sonucunda bağlılık gelişmesi muhtemeldir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer husus, yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarına ne kadar hassasiyet gösterdiğidir. İhtiyaçlarının karşılanması konusunda yöneticisinden karşılık gören çalışan, yöneticisine karşı minnettar hissedip örgüte daha fazla bağlanacaktır.

Örgütsel bağlılığı ve motivasyonu arttırmak için akademik ve idari personel arasındaki birlik ve beraberliği arttırıcı faaliyetler düzenlenebilir.

Araştırmacılara öneriler;

Yaptığımız araştırma tek bir devlet üniversitesi ile sınırlıdır ve çıkan bulgular yalnızca Yalova Üniversitesi'nde çalışan idari personeli yansıtmaktadır. Buna göre ileride yapılacak araştırmalara yeni kurulan diğer üniversiteler dahil edilebilir, devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırılabilir. Bunun yanında köklü üniversiteler ile yeni kurulan üniversiteler karşılaştırılabilir.

Benzer araştırmaların nitel yöntemlerle desteklenip, ölçek kullanmak yerine kişilerin fikirlerinin sorulduğu derinlemesine görüşme yapılması ileriki çalışmalar için önerilebilir.

Özellikle kamu kesimini yansıtan, kamu kesiminin özelliklerine uygun olan sorulardan oluşan ölçek geliştirilebilir.

Daha önce bu konuda yapılmış olan tüm araştırmaları kapsayan bir meta analiz yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Achim, M. I., Dragolea, L., & Balan, G. (2013). "The Importance Of Employee Motivation To Increase Organizational Performance ". *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, *2*(15), 685–691.

Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, *2*(2), 1–17.

Ahluwalia, A. K., & Kamal, P. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, *17*(2), 55–69.

Akah, W. N. (2010). *Employee Motivation and Performance - Ultimate Companion Limited*. (Unpublished Bachelor's Thesis). Mikkeli University of Applied Sciences.

Akdoğan, A., & Köksal, O. (2019). Beklenti ve Geliştirilmiş Beklenti Kuramı. Içinde S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (ss. 131–158). Yalova: Beta Basım Yayım.

Akyar, A. (2016). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik 2*. İzmir: Atlantis Yayınevi.

Aleksić-Glišović, M., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*, *65*(2), 121–133.

Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, *5*(13), 217–239.

Apospori, E., Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and professional CEOs. Differences in motive and responsibility profile. *Leadership and Organization Development Journal*, *26*(2), 141–162.

Arslan, F. (2018). *Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi.

Asiltürk, A., Ulusoy, M. E., & Ulusoy, E. (2019). Organizational Commitment in The Banking Sector: A Case of Private Sector Bank in East Blacksea Region. *Mevzu: Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(33), 65–91.

Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(2), 313–332.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational Commitment: A Reconceptualization And Empirical Test Of Public-Private Differences. *Review of Public Personnel Administration*, *10*(3), 23–40.

Baltaş, A. (2019). *Ceza ve Ödül Yoluyla Motivasyon*. 26.12.2021 tarihinde erişildi. https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/ceza-ve-odul-yoluyla-motivasyon.html

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barutçugil, İ. S. (1988). *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Başyiğit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Basılmamış yüksek lisans tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, *59*, 125–139.

Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, *28*(1), 7–15.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal ofSociology*, *66*(1), 32–40.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi. *Beu Akademik İzdüşüm*, *2*(3), 34–49.

Bock, L. (2017). *Google Sırları*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Bölükbaşı, A. G., & Yıldırtan, D. Ç. (2015). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *27*(2), 345–366.

Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, *25*(2), 138–154.

Brockner, J., Houser, R., Birnbaum, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S., & Rubin, J. Z. (1986). Escalation of Commit- ment to an Ineffective Course of Action : The ing Negative Implications for Self-Identity Robert Houser Gregg Birnbaum Janet Deitcher Sinaia Nathanson. *Administrative Science Quarterly*, *31*(1), 109–126.

Buchanan, B. (1974). Government Managers , Business Commitment Organizational. *Public Administration Review*, *34*(4), 339–347.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, H. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. 5.baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. 2.baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir`de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlik Davranişlarinin Açiklanmasinda Örgütsel Bağlilik, İş*

Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze: GYTE Yayını.

Choong, Y., Wong, K.-L., & Lau, T.-C. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions : an Empirical Study. *Journal of Arts, Science & Commerce*, *2*(4), 91–100.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(6), 539–558.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, *6*(2), 0–0. http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004

Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *19*(1), 291–306.

Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *2*(4), 57–78.

Dawes, R. M., Van De Kraft, A., & Orbell, J. M. (1988). Not me or thee but we: The importance of group identity in eliciting cooperation in dilemma situations: Experimental manipulations. *Acta Psychologica*, *68*(1–3), 83–97.

Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). The undermining effect is a reality after all - Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*, *125*(6), 692–700.

Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, *5*(1), 53–60.

Doerr, B. M. M. (2015). Maslow ' s Hierarchy and Early-Onset Alzheimer ' s Disease : Systematic Review of Stages and Interventions. *Master of Social Work Clinical Research Papers School*, 1–57. https://sophia.stkate.edu/msw_papers/435/?utm_source=sophia.stkate.edu%2Fmsw_papers%2F435&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *2*, 105–119.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 4. baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon araçlarının iş tatminine etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Enache, M., Sallán, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, *34*(8), 880–

898.

Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *4*(4), 51–57.

Eren, E. (2018). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergeneli, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Eroğlu, E. (2002). Örgütsel İletişim Kalitesi İçin Toplam Motivasyon Yönetimi. *Kurgu Dergisi*, *19*, 163–168.

Ertürk, R., & Aydın, B. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, *9*, 147–173.

Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, *5*(2), 257.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.

Evans, M. G. (1986). Organisational behaviour: The central role of motivation. *Journal of Management*, *9*(2), 183–205.

Fermanoğlu, E. N. (2015). *İş hayatinda motivasyonun örgütsel bağlilik ve örgütsel vatandaşlik davranişi üzerindeki etkileri: inşaat sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüsek lisans tezi). İstabul Bahçeşehir Üniversitesi.

Frank, S. A. (2011). *What Does It Take To Motivate Better Performance and Productivity in the Federal Workplace ? Ask the Employees* . [Dissertation. Georgia State University]. https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=pmap_diss

Garih, Ü. (2005). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Gould, S. (1979). An Equity - Exchange Model Of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*, *4*(1), 53–62. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289183

Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *4*(4), 468.

Grover, R. L. (1978). Employee motivation. *Building operating management*, *25*(10), 78–79, 82.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organzational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *10*(4), 488–503.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *2*(1), 37–56.

Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. (Yayınlanmamış uzmanlık yeterlik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. 3. basım. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ - İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *1*(3), 48–75.

Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Güncellenmiş Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, *11*(3), 445–455.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, *43*(6), 495–513.

Hartline, M. D., Maxham, J. G. I., & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented. *Journal of Marketing*, *64*(April), 35–50.

https://motivatingemployees101.weebly.com/vrooms-expectancy-theory.html. (2022). (erişim tarihi 10.01.2022). https://motivatingemployees101.weebly.com/vrooms-expectancy-theory.html

Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, *53*(3), 79.

İlhan, Ü. D. (2019). *Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Bilimsel Eserler.

İlter, P. (2019). *Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.

Islam, S., Haque, F., & Haque, A. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis Motivational Theories – A Critical Analysis. *Psychology*, *8*(June), 62–68.

Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, *7*(1), 37–41.

Ivtzan, I., Sorensen, E., & Halonen, S. (2013). The effect of occupational meaningfulness on occupational commitment. *International Journal of Psychological Research*, *6*(2), 15–23.

Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, *25*, 317–334.

Jensen, J. D. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, *9*(2), 93–98.

Judeh, M. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment. *International Business Research*, *4*(3), 171–181.

Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499–517.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, *86*(1), 119–138.

Karadağ, M., Teke, A., & Demir, C. (2011). GATA ' da görevli akademik yönetici personelin örgütsel bağ lılık ve örgütten ayrılma düşünceleri üzerine bir inceleme. *Gülhane Tıp Dergisi*, *53*(3), 162–169.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.

Kavi, E. (2018). Örgütsel Motivasyon. Içinde E. Kavi (Ed.), *Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular* (ss. 79–105). Yalova: Dora Basım.

Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*. 2. baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Keleş, H. N. (2007). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *7*(13), 242–263.

Keller, J. M. (2010). Motivational Design for Learning and Performance. Içinde *Springer, Boston, MA*. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1250-3

Kerse, G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*, *4*(1), 1–23. https://doi.org/10.15295/bmij.v4i1.125

Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Umuttepe Yayınları.

Kesici, Ş. (2003). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Içinde H. Izgar (Ed.), *İş Motivasyonu* (ss. 75–90). Konya: Eğitim Kitabevi.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.Yönetim ve Organizasyon.Organizasyonlarda Davranış.Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Genişletilmiş 15.baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Korkmazer, F. (2021). *Kamu Hizmetlerinde Motivasyon Akademik Personele Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., & Schweiger, D. M. (2002). Beaten Before Begun The Role of Procedural Justice in Planning Change. *Journal of Management 2002*, *28*(4), 497–516.

Köse, S., Oral, L., & Tetik, H. T. (2014). Y Kuşağının Birinci Ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas*, *2*(3), 149–166.

Kreisman, B. J. (2002). Insights Into Employee Motivation , Commitment and Retention. *Leadership*, 1–24.

Kuzu, L. (2015). *Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.

Latham, G. P. (2007). A speculative perspective on the transfer of behavioral science findings to the workplace: "The times they are a-changin". *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1027–1032.

Liou, K. T., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, *18*(1), 99–118.

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(1), 101–120.

Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, *40*(4), 219–236.

Ly, D. T., Bui, Q. T., Le, V. C., & Nguyen, N. T. (2021). A model of antecedents strengthening organizational commitment. *Management Science Letters*. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.010

Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, *5*(6), 17–26.

Maviş, F. (2006). *Otel Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

McLeod, S. (2018). *Maslow's Hierarchy of Needs. 15.12.2021 tarihinde erişildi.* https://www.simplypsychology.org/maslow.html

Memişoğlu, S. P., & Kalay, M. (2017). İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. *Turkish Studies*, *12*(4), 367–392.

Meyer, J. P., & 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., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage Publications.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 538–551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance,

and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee - organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press. https://doi.org/10.1016/C2013-0-11207-X

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(1), 224–247.

Nguyen, T. V. N., Do, T. Q., & Dinh, C. H. (2020). Factors Affecting Employees' Organizational Commitment in Foreign Direct Investment Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(10), 413–421.

Northcraft, G. B., & Stroh, L. K. (1990). *Organizational Behavior Management Challege*. USA: The Dryden Pres.

Onan, L., & Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:470.

Osterloh, M., Frey, B. S., & Frost, J. (2001). Managing motivation, organization and governance. *Journal of Management and Governance*, *5*(3–4), 231–239.

Özel, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Ankara Gazi Üniversitesi.

Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri. Içinde C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon-Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (ss. 83–104). 3. baskı. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Paoline, E. A., Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2006). A Calm and Happy Keeper of the Keys: The Impact of ACA Views, Relations With Coworkers, and Policy Views on the Job Stress and Job Satisfaction of Correctional Staff. *The Prison Journal*, *86*(2), 182–205.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(1), 43–59.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609.

Raju, P. M., & Srivastava, R. C. (1994). Factors Contributing to Commitment to the Teaching Profession. *International Journal of Educational Management*, *8*(5), 7–13.

Randall, D. M. (1987). the Commitment Organization : The Man Organization Revisited. *The Academy of Management Review*, *12*(3), 460–471.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, *10*(3), 465–476.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of howard becker's side bet theory. *Social Forces*, *47*(4), 475–478.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78.

Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Kitabevi.

Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, *6*(1), 62–80.

Sangperm, N. (2018). Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of Autonomous University. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, *6*(1), 58–66.

Saraç, S., & Kırmızı, Ö. (2011). Eğitim, Beklen nti Kuramı ve Güdülenme. *Mediterranean Journal of Humanities*, *1*(1), 171–179.

Sarıyıldız, A. Y. (2020). *Örgütsel Bağlılık ve İş Etiği*. Sansun: Nobel Bilimsel Eserler.

Sayan, İ. (2020). *Örgütlerde liderlik tarzları.* Türkmen Kitabevi.

Schmidt, L., Palminteri, S., Lafargue, G., & Pessiglione, M. (2010). Splitting motivation: Unilateral effects of subliminal incentives. *Psychological Science*, *21*(7), 977–983.

Schwenk, C. H. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, *11*(2), 298–310.

Şekercioğlu, G., & Çivilidağ, A. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, *7*(1), 143–156.

Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal of International Social Research*, *8*(39), 944–944.

Sezici, E. (2008). Motivasyon. Içinde K. M. Ekici & T. Z. Şahım (Ed.), *İşletme Beceri Grup Çalışması* (ss. 178–184). Ankara: Savaş Yayınları.

Shafer, W. E., Park, L. J., & Liao, W. M. (2002). Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *15*(1), 46–68.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143–150.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 5. baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 5. baskı. Konya: Adım Matbaacılık.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlilik ve Örgütsel Bağliliği Geliştirme Araçlari: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştirma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, *72*(2), 187–201.

Stup, R. E. (2006). *Human resource management, organizational commitment, and perceived organizational support in dairy farm businesses*. (Unpublished Bachelor's Thesis). The Pennsylvania State University.

Suryani, I. (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, *9*(1), 26–34.

Tanner, B. M. (2007). *An Analysisi of The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in An Acute Care Hospital*. California: Saybrook University.

Tarhan, G. (2020). Motivasyon. Içinde B. Özgüleş (Ed.), *Sağlık Çalişanlarında Mutluluk-Pozitif Örgütsel Davranişlar* (ss. 53–65). Nobel Akademik Yayıncılık.

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, *7*(13), 1031–1048.

Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, *12*(2), 203–222.

Tınaz, P. (2006). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tozkoparan, G. (2012). Motivasyonda Süreç Kuramları. Içinde C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon-Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (ss. 105–131). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2021). (12.09.2021 tarihinde erişildi). https://sozluk.gov.tr/

Türko, M. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Uludağ, G. (2018). Yaşam Doyumu İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), 171–193.

Ünlü, U. (2019). *Örgüt Kültürünün ve Terfi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ural, A., & Kılıç, İ. (2021). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Us, A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Üstüner, M. (2009). Öğretmenler Đçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Mehmet. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *10*(1), 1–17.

Uyargil, C. (2013). İş Analizi ve İş Dizaynı. Içinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 49–84). İstanbul: Beta Basım.

Uygun, H. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Platin Kitabevi.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J. C., Tremblay, M., & Fils, J. F. (2007). An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 1177–1187.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *64*(1), 47–71.

Varışlı, N. (2020). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *40*(2), 228–255.

Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. Içinde *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir. Türkiye*. Nevşehir, Türkiye.

Wechsler, B., & Balfour, D. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, *19*(3), 256–277.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management*, *7*(3), 418–428.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(3), 114–129.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting Darwish. *The Eletronic Library*, *29*(5), 567–592.

Yürür, S. (2016). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.

Yürür, S. (2019). Sosyal Mübadele Kuramı. Içinde S. Yürür (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (ss. 245–279). Yalova: Beta Basım Yayım.

Yusein, R. (2013). *Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Gazi Üniversitesi.

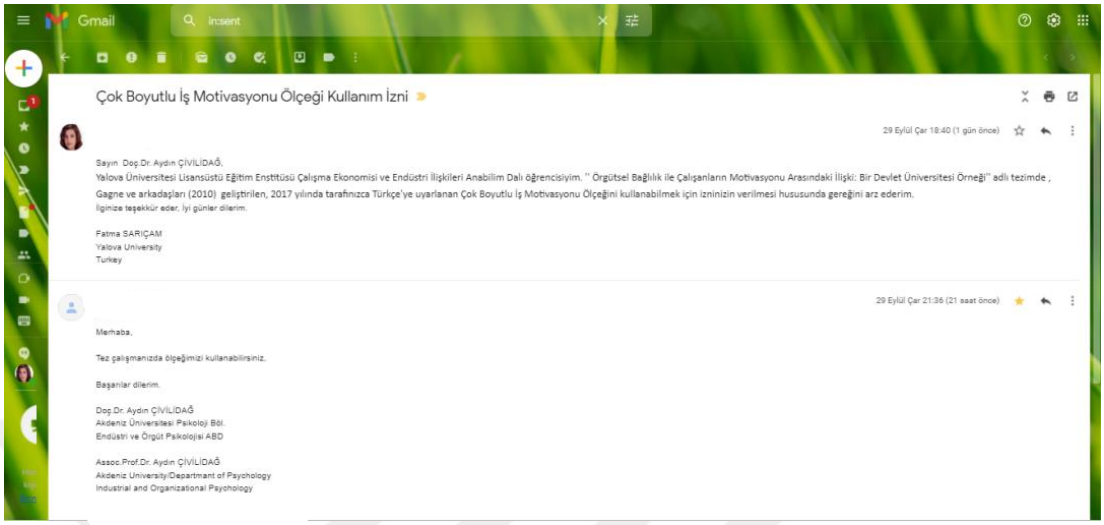
Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, *36*(2), 14–21.

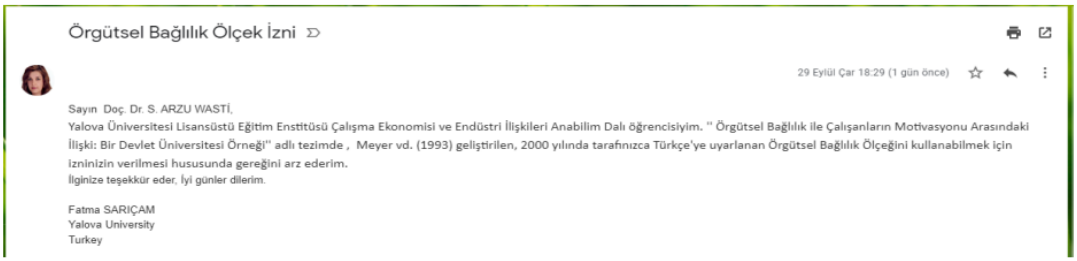
Zeer, I. Al, Alkhatib, A. A., & Alshrouf, M. (2019). Determinants of Organisational Commitment of Universities' Employees. *International Journal of Academic Research*

in Accounting, Finance and Management Sciences, *9*(1), 136–141.

EKLER

Ek 1: Ölçek İzinleri ile İlgili Eposta Yazışmaları







Ek 2: Etik Kurul Onayı

T.C. PROTOKOL NO: 2021/109
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ARAŞTIRMA BAŞLIĞI	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	1- Nicel Araştırma – Nicel ve İlişki Arayıcı Araştırma 2- Yüksek Lisans Tez Çalışması
ARAŞTIRMACILAR	1- Sorumlu Araştırmacı : Fatma SARIÇAM 2- Tez Danışmanı : Prof. Dr. H. Yunus TAŞ
KARAR	Etik Yönden Onay Verilmiştir.

İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANI

TARİH
13.10.2021

Ek 3: Kurumda Anket Yapabilmek İçin İzin Belgesi

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : E-91559680-302.08.01-2200002446 14.01.2022
Konu : Anket İzin Talebi (Fatma SARIÇAM)

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri tezli yüksek lisans programı 207209001 nolu öğrencisi Fatma SARİÇAM'ın (TCKN: 10075943942) Prof. Dr. Hacı Yunus TAŞ danışmanlığında yürütmekte olduğu tez çalışması ile ilgili olarak Üniversitemiz personeline anket çalışması yapması uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Fehime Jülide HIZAL YÜCESOY
Rektör Yardımcısı

Ek:
1- Anket İzni Talebi Yazısı ve Dilekçesi (2 sayfa)
2- Anket Formu (3 sayfa)
3- İnsan Araştırmaları Etik Kurul Onayı (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: U8TDDUP Belge Takip Adresi: http://ebs.yalova.edu.tr/EBYS/Record/ConfirmationPage?index
Adres: Yalova Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı Çınarcık Yolu 3.Km Merkez Yerleşke 77100 / Yalova
Telefon No: (0 226) 8153000
e-Posta:
Kep Adresi:
Fax No:
İnternet Adresi: www.yalova.edu.tr
Bilgi için :
Telefon No :
Sevil Mansua Dalo
Şef
(0 226) 8153000

Ek 4: Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, T.C. Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğrencisi ve Yalova Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı Şefi Fatma SARIÇAM'ın "Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği" Yüksek lisans Tezi kapsamında istatiksel veri elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. İstatistiksel analizlerin anlamlı sonuçlar vermesi açısından sorulara içtenlikle yanıt vermenizi rica ederiz.

Katkılarınıza ve ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla…

Tez Danışmanı
Prof.Dr.H.Yunus TAŞ
Yalova Üniversitesi,İİBF
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tezi Hazırlayan
Fatma SARIÇAM
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

@E-Posta: Anket ile ilgili sorularınız için saricam.fatma@gmail.com

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız: ☐ 18- 35 ☐ 36-52 ☐ 53 ve üzeri
Medeni durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli
Eğitim durumunuz: ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Yalova Üniversitesi'nde çalışma süreniz? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl
Mesleki deneyim süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1- 5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11- 15 yıl ☐ 16 ve üzeri
Unvanınız: ☐ Yönetici ☐ Teknik Hizmetler ☐ Şef ☐ Memur/ Bilg. İşlet./Şoför ☐ Diğer

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz.	1.Hiç Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Bu iş yerinin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3. İş yerimde kendimi bir ailenin parçası gibi hissetmiyorum.					
4. Kendimi bu işyerine duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
5. Bu iş yerinin benim için özel bir anlamı var.					
6. İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
7. İstesem bile şu anda bu iş yerinden ayrılmak benim için zor olurdu.					
8. Şu anda işyerimden ayrılmaya karar verseydim hayatım çok fazla alt üst olurdu.					
9. Şu anda iş yerimde devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
10. Bu iş yerinden ayrılmayı göz önünde bulundurabilmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
11. Bu iş yerinden ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında diğer uygun alternatiflerin az olması yer almaktadır.					
12. Bu iş yeri için çok fazla fedakarlık yapmamış olsaydım başka bir işyerinde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
13. Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa bile şu anda iş yerimden ayrılmanın doğru olduğunu hissetmiyorum.					
15. Şu anda işyerimden ayrılsaydım kendimi suçlu hissederdim.					
16. Bu iş yeri benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Şu anda işyerimi terk etmem. Çünkü bu iş yerindeki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18. İş yerime karşı büyük bir ilgim var.					

C. ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Bu soru listesini "***Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?***" sorusunu düşünerek yanıtlayınız.	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Orta öğrenimini Bursa'da tamamladı. 2008 yılında kazandığı Marmara Üniversitesi Maliye Bölümünden 2012 yılında mezun oldu. Anadolu Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde eğitimine devam etmektedir. 2013 yılında atandığı Yalova Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nda Şef olarak çalışmaktadır.

TEZDEN TÜRETİLEN YAYIN VE ESERLER

Sariçam F. ve Taş H.Y. (2021, Kasım). *Örgütlerde Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi*. 8th International Management and Social Research Conference (UYSAD) 2021, Istanbul, Turkey