

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL İMAJIN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİNİN
ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONEL YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Murat BUĞDAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Sabit MENTEŞE

TUNCELİ-2022

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL İMAJIN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİNİN
ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONEL YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

Murat BUĞDAY
(20001204)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Sabit MENTEŞE

TUNCELİ-2022

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL İMAJIN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİNİN
ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONEL YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

Murat BUĞDAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Bu tez 25.08.2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

İmza	İmza	İmza
Prof. Dr. Murat GÖKALP (Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi)	Doç. Dr. Sabit MENTEŞE (Munzur Üniversitesi)	Dr. Öğr. Üyesi Cihan PALANCI (Munzur Üniversitesi)
BAŞKAN	DANIŞMAN	ÜYE

Bu tez, Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Murat KORUNUR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

....../....../20....

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Murat BUĞDAY

Danışman
Doç. Dr. Sabit MENTEŞE

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde, akademik ve değerli bilgilerini bizlere aktarmakta gōsterdięi cōmertlik ve samimiyetten ötürü ve tez dōnemi için paylaştığı veya paylaőtacaęı bilgi ve tecrübeleri adına, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım danışman hocam; Doç. Dr. Sabit MENTEŞE'ye teőekkörü borç bilirim. Bunun yanında çalışma esnasında gerekli izin ve müsaadeleri sağlayan kurum amirlerime, mesaideki eksikliklerimi tamamlayarak yokluğumda iőlerimin aksamaması için çaba gōsteren çalışma arkadaőlarıma ve bilgi ile manevi desteklerini esirgemeyen tüm arkadaőlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Murat BUĞDAY
TUNCELİ-2022



İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	V
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Örgütsel İmaj	3
2.1.1. İmaj kavramı.....	3
2.1.2. Örgütsel imaj	5
2.1.3. Örgütsel imajın oluşumu	8
2.1.4. Örgütsel imajın etkileşim içinde olduğu değişkenler	9
2.1.4.1. Örgüt kültürü	10
2.1.4.2. Örgüt kimliği	12
2.1.4.3. Örgüt felsefesi	13
2.1.4.4. Örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgüt kimliği etkileşimi.....	14
2.1.5. Eğitim örgütlerinde örgütsel imaj.....	15
2.1.5.1. Üniversiteler	17
2.1.5.2. Üniversitelerde örgütsel imaj.....	19
2.1.5.3. Fırat Üniversitesi	21
2.2. Motivasyon	23
2.2.1. Motivasyon kavramı	23
2.2.2. Motivasyon kuramları.....	25
2.2.2.1. Kapsam kuramları.....	25
2.2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	26
2.2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı.....	27
2.2.2.1.3. McGregor'un X ve Y kuramı	28
2.2.2.1.4. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	28
2.2.2.1.5. Alderfer'in ERG kuramı	29
2.2.2.2. Süreç kuramları.....	30
2.2.2.2.1. Victor Vroom'un beklenti kuramı	30
2.2.2.2.2. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı	31
2.2.2.2.3. Edwin Locke'nin amaç kuramı.....	32
2.2.2.2.4. Lawler ve Porter'in beklenti kuramı.....	33
2.2.3. Motivasyon türleri	34
2.2.3.1. İçsel motivasyon	35
2.2.3.2. Dışsal motivasyon	36
2.2.4. Motivasyonun örgütlerdeki uygulama araçları.....	36
2.2.4.1. Ekonomik motivasyon araçları	37
2.2.4.2. Psiko-sosyal motivasyon araçları	38
2.2.4.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları.....	40
2.3. İlgili Araştırmalar	42
2.3.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	43
2.3.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	48
3. YÖNTEM	51

3.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler.....	51
3.2. Araştırmanın Önemi	51
3.3. Araştırmanın Sayıltıları	52
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	52
3.5. Araştırmanın Modeli	52
3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	53
3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	55
3.8. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	55
3.8.1. Kişisel bilgi formu.....	55
3.8.2. Örgütsel imaj ölçeği	55
3.8.3. Motivasyon ölçeği	57
3.9. Araştırma Verilerinin Analizi.....	58
4. BULGULAR	61
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	66
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	76
5.1. Sonuç	76
5.2. Tartışma	78
5.3. Öneriler.....	82
6. KAYNAKLAR.....	84
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1.	Evren temsilinde yeterli örneklem büyüklüğü.....	53
Tablo 3. 2.	Örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler.....	53
Tablo 3. 3.	Örgütsel imaj ölçeği geçerlik analizine ilişkin faktör yapıları	56
Tablo 3. 4.	Örgütsel imaj ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları	57
Tablo 3. 5.	Motivasyon ölçeği geçerlik analizine ilişkin faktör yapıları	58
Tablo 3. 6.	Motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları.....	58
Tablo 3.7.	Örgütsel imaj ile alt boyutları ve motivasyon ile alt boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları.....	59
Tablo 4.1.	İdari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri betimsel istatistikleri.....	61
Tablo 4.2.	İdari personelin motivasyon algı düzeyleri betimsel istatistikleri.....	62
Tablo 4.3.	Örgütsel imaj ve alt boyutları ölçek puanlarının cinsiyete göre T Testi sonuçları	63
Tablo 4.4.	İdari personelin örgütsel imaj algı düzeylerinin statü değişkenine göre betimsel istatistik sonuçları.....	64
Tablo 4.5.	Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları	64
Tablo 4.6.	Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre anlamlılık Post Hoc LSD Testi sonuçları.....	65
Tablo 4.7.	Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları	66
Tablo 4.8.	Motivasyon ve alt boyutları ölçek puanlarının cinsiyete göre T Testi sonuçları	67
Tablo 4.9.	İdari personelin motivasyon algı düzeylerinin statü değişkenine göre betimsel istatistik sonuçları.....	68
Tablo 4.10.	Motivasyon ölçek puanlarının kurumdaki hizmet pozisyonuna göre ANOVA testi sonuçları.....	68
Tablo 4.11.	Motivasyon ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre anlamlılık Post Hoc LSD Testi sonuçları.....	69
Tablo 4.12.	Motivasyon ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları	70
Tablo 4.13.	Örgütsel imaj ve motivasyon arasındaki ilişkiye ilişkin Pearson Korelasyon Analizi sonuçları	71
Tablo 4.14.	İdari personelin örgütsel imaj algısı (boyutları) ile motivasyonun psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetmel motivasyon boyutlarına ilişkin regresyon analizi	73

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed	: Editör
EDMMA	: Elazığ Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LSD	: Least Significant Difference (En Küçük Anlamlı Fark)
SPSS	: Statistic Packets For Social Seciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketleri)
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

ÖZET

İmaj, imgeleme yoluyla zihinde canlandırılmış olan nesne, kavram ve sembollerdir. Aynı zamanda “bireyin; doğal ilişkiler, reklamlar, içinde yaşanan kültürel ortam ve sahip olduğu önyargılar gibi kanallar aracılığıyla elde ettiği verilere yönelik yorumu, değerlendirmesi veya her bireyin zihninde yavaşça ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünü” dür. Motivasyon ise, belirli bir amaca yönelik istenilen bir davranışın gösterilmesinde, bireylerin harekete geçmesini sağlayacak olan güdünün de ötesinde, davranış sürecini de kapsayan geniş bir anlam içerir. Motivasyon “bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamı”dır. Araştırmalar örgütsel imajın motivasyon üzerine önemli derecede etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle iç ve dış paydaşlar nezdinde örgütlerin olumlu bir imaj oluşturması, beklenti ve amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından da oldukça önemlidir. Nitekim çalışanlar nezdinde oluşmuş olumlu bir imajın örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına, örgüt iklimi ve havasına olduğu gibi, motivasyonlarına da olumlu yönde etkisinin olması beklenir. Özel ve kamu ayrımı yapmaksızın tüm örgütler için geçerli olan bu durum, kamu üniversiteleri idari personeli içinde geçerlidir. Dolayısıyla çalışanların çalıştıkları örgüt ya da kurumların imaj algılarının tespiti, örgüt ya da kuruma yönelik tutum ve davranışları hakkında önemli ipuçları vermesi yönüyle de oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı, bir kamu üniversitesinin örgütsel imajının, idari personelin motivasyonunu ne düzeyde etkilediğine dikkat çekmektir.

Araştırma nicel araştırma kapsamında ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2021-2022 öğretim yılı Fırat Üniversitesinde görev yapmakta olan 2000 idari personel, örneklemi ise tesadüfi (random) örnekleme yöntemle seçilen 322 idari personel oluşturmuştur. Araştırmanın verileri iki ayrı ölçek aracılığı ile toplanmıştır. Bunlardan birincisi Uluçay tarafından geliştirilen ve çalışanların örgütsel imaj algılarını tespiti yönelik “Örgütsel İmaj Ölçeği”, ikincisi ise Kaçer tarafından idari personelin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik geliştirdiği “Motivasyon Ölçeği” dir. Her iki ölçeğin yapılan analiz sonucu geçerli ve güvenilir oldukları görülmüştür. SPSS 26.0 paket programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda her iki ölçekten elde edilen puanların normal dağılım gösterdiğinden testlerde istatistiksel olarak parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; üniversitedeki idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri $\bar{X}=3.306$ ortalamayla orta düzeyde olduğu, motivasyon algı düzeyleri $\bar{X}=3.231$ ile orta düzeyde olduğu görülmüştür. Seçilmiş bazı demografik özelliklere göre örgütsel imaj ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucu ise; örgütsel imaj ile boyutları ve motivasyon ile boyutları arasında cinsiyet ve hizmet süresi bağlamında anlamlı bir farklılık görülmez iken ($p>0.05$), unvanlarına göre yönetici personel ile daha alt düzey statüdeki personelin algıları arasında imaj ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0.05$). Örgütsel imaj algı puanları ile motivasyon algı puanları arasında 0.76 düzeyinde pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki (korelasyon) bulunmuştur. Örgütsel imaj algısının motivasyonu ne düzeyde yordadığına ilişkin yapılan regresyon analiz sonucu, örgütsel imaj algısının motivasyonun anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri ne kadar yüksek oranda olursa, motivasyon algı düzeyleri de o düzeyde artış göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt, yönetim, örgütsel imaj, motivasyon, üniversite.

ABSTRACT

Investigation Of The Effect Of Organizational Image On Motivation In Terms Of University Administrative Staff

Images are objects, concepts and symbols that are visualized in the mind through imagery. At the same time, it is the individual's interpretation, evaluation of the data obtained through channels such as natural relations, advertisements, the cultural environment in which he lives and the prejudices he has, or the whole of images that are formed slowly and cumulatively in the minds of each individual. Motivation, on the other hand, includes a broad meaning that includes the behavior process, beyond the motivation that will enable individuals to take action in displaying a desired behavior for a specific purpose. Motivation is the sum of both internal and external energy forces that explain the reason for an individual's productive behavior in the organization. Studies show that organizational image has a significant effect on motivation. For this reason, it is very important for organizations to create a positive image against internal and external stakeholders and to realize their expectations and goals. As a matter of fact, a positive image formed by the employees is expected to have a positive effect on the organizational commitment, organizational climate and atmosphere, as well as their motivation. This situation, which is valid for all organizations without distinction between private and public, is also valid for administrative personnel of public universities. Therefore, the determination of the image perceptions of the organization or institutions where the employees work can be very important in terms of giving important clues about the attitudes and behaviors of the employees towards the organization or institution. The purpose of this research is to draw attention to the extent to which the organizational image of a public university affects the motivation of the administrative staff.

The research is in the relational screening model within the scope of the quantitative research method. The universe of the research consisted of 2000 administrative personnel working at Firat University in the 2021-2022 academic year, and the sample consisted of 322 administrative personnel selected by random sampling method. The data of the study were collected through two separate scales. The first of these is the "Organizational Image Scale" developed by Uluçay to determine the organizational image perceptions of the employees, and the second is the "Motivation Scale" developed by Kaçer to determine the factors affecting the motivation levels of administrative staff. The results of the analysis of both scales were found to be valid and reliable. As a result of the analyzes made using the SPSS 26.0 package program, the scores obtained from both scales showed a normal distribution and statistically parametric tests were used on that.

According to the research findings; The organizational image perception levels of the university administrative staff were found to be at a medium level with an average of $\bar{X}=3.306$, while their motivation perception levels were at a medium level with an average of $\bar{X}=3.231$. According to the results of the analysis on whether there is a significant difference between organizational image and motivation perceptions according to some selected demographic characteristics; While there was no significant difference between organizational image and dimensions, and motivation and dimensions in terms of gender and length of service ($p>.05$), there was a significant difference between perceptions of image and motivation between managerial personnel and lower-level personnel according to their titles ($p<.05$). A positive and significant correlation (correlation) of 0.76 was found between organizational image perception scores and motivation perception scores. As a result of the regression analysis on the level of organizational image perception predicting

motivation, it was seen that organizational image perception was a significant predictor of motivation. According to the research findings, the higher the organizational image perception levels of the administrative staff, the higher the motivation perception levels will increase.

Key words: Organization, organizational image, motivation, university.



1. GİRİŞ

İmaj; imgeleme yoluyla zihinde canlandırılmış olan nesne, kavram ve sembollerdir. Bu “ nesne, kavram ve sembollerin, kişiye, duruma ya da kurulaşa ilişkin düşünceler” olarak, zaman, yer ve duruma göre değişim gösterebilir (Küçük Kurt, 1988). Ancak düşünceler, çoğu zaman gerçekte ilişkili olmayabilir. Tolungüç (2000) imajı, “bireyin; doğal ilişkiler, reklamlar, içinde yaşanan kültürel ortam ve sahip olduğu önyargılar gibi kanallar aracılığıyla elde ettiği verilere yönelik yorumu, değerlendirmesi veya her bireyin zihninde, yavaşça ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Motivasyon ise kavram olarak psikolojinin ana konularının başında yer alır. Belirli bir amaca yönelik istenilen bir davranışın gösterilmesinde, bireylerin harekete geçmesini sağlayacak olan güdünün de ötesinde, davranış sürecini de kapsayan geniş bir anlam içerir. Motivasyon “bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçlerinin toplamı”dır (Şahin, 2004). Örgütlerde verimlilik ve etkinliğin sağlanması önemli derecede çalışanların başarılarına bağlıdır. Dolayısıyla söz konusu başarının sağlanabilmesi çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde olmasını gerektirmektedir. Yeteri kadar güdülenmemiş bir örgüt çalışanı, yaptığı işten memnun kalmayacak ve işine gereken ilgiyi gösteremeyecektir. Yapılan çalışmalar da (Berman, 1999; Herzberg, 1974; Özcan, 2017; Özkalp, 2017; Yeşil, 2016) örgüt çalışanlarının motivasyonu; çalışma koşulları, ücret, özlük hakları, karar sürecine katılma vb. gibi değişkenlerin yanında, önemli derecede örgütün imajı ile de ilişkili olduğu yönündedir.

Örgüt imajı “örgüt ile etkileşim sonucunda paydaşların zihninde oluşmuş, o örgüt veya unsurlarıyla ilgili duyguların, düşüncelerin, bilgilerin net sonucunun yol açmış olduğu algıların tümü” olarak tanımlanmaktadır (Köktürk, Yalçın ve Çobanoğlu, 2008). Algılanan örgüt imajının olumlu olması durumunda güven unsurunun oluşmasıyla sadakat ve memnuniyet sağlanırken, olumsuz olması durumunda örgütün hizmet sunduğu halk nezdinde personel potansiyelinin düşmesine ve örgütün güvenilirliğini yitirmesine neden olacaktır (Bal, 2011). Araştırmalar algılanan örgütsel imajın çalışanların motivasyonu ile pozitif yönde bir ilişkisini olduğunu göstermektedir (Büyükgöze, 2012).

Küreselleşmenin kendisiyle birlikte getirdiği değişimlerin önemli olanlarından biri, örgütlerin içe yöneliştan dışa yöneliş içine girmeleri ve bu durumun örgütler arasında rekabeti küresel boyutlara çıkarmış olmasıdır. Diğer bir ifadeyle küreselleşme ülkeler arasındaki ticari sınırları ortadan kaldırırken, aynı zamanda kamu kurumları ve işletmelerin

ulusal rakiplerine ek uluslararası rakipleriyle sürekli bir rekabet içinde olmalarına zemin hazırlamıştır. Bu nedenle özel ve kamu ayrımı yapmaksızın tüm kurum ve kuruluşlar küresel çapta rekabetin kendi lehine dönüşebilmesi için özel bir çaba içine girmiş ve girmektedirler. Küresel çapta rekabette var olabilme bu anlamda örgütler yönünden var ya da yok olmayı da ifade etmekte ve bu var olabilmeleri önemli derecede etkili birer örgüt olmalarıyla mümkün görülmektedir. Örgütlerin etkili olabilmelerinde rol oynayan çok farklı değişkenler bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkan iki önemli değişken bilgi ve teknoloji yanında, insan faktörünün de önemini koruduğu görülmektedir. Dolayısıyla işin içine insan unsuru girince, doğal olarak örgütlerde oluşan hava, iklim, kültür, liderlik vs. yanında, örgütsel imaj ve motivasyon durumunun çalışanların algılarına göre tespiti de önem kazanmaktadır.

Nitekim örgütsel hava, iklim, liderlik, kültür vs. tümünün örgütler yönünden öneminden dolayı, oldukça çok sayıda ulusal ve uluslararası yapılmış araştırmalar yanında (Ekinci, 2019; Haymanalı, 2022; Leblanc, 2001; Mohamad, 2009; Schuler, 2004; Özcan, 2021, Özgözü, 2017), örgütsel imaj ile motivasyon ikisinin birlikte karşılıklı ilişki ve etki düzeylerine ilişkin ise oldukça sınırlı sayıda çalışıldığı görülmektedir. Bir kamu üniversitesi idari personelinin algılarına göre yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda algılanan örgütsel imajın üniversite idari personelinin motivasyonları hakkında önemli ipuçları vermesi bakımından araştırılması önem kazanmaktadır. Temel nedenlerinden biri başarılı ve etkili bir örgütsel imaj algısının çalışanlar yönünden olumlu olması durumunda, bunun personelin motivasyonlarına olumlu, düşük örgütsel imaj durumunda ise motivasyonlarına olumsuz etkide bulunmasıdır (Altun, 2019). Bu nedenle çalışanların algıladıkları örgütsel imaj, moral ve motivasyonlarına anlamlı bir şekilde etkide bulunarak çalışanların çalıştıkları kurum imajını algılayışlarının araştırılması ve bu duruma bağlı olarak nasıl bir moral ve motivasyon içinde olduklarına ilişkin önemli ip ucu elde etmek mümkün olabilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel imaj, motivasyon ve ilgili araştırmalar üzerinde durulacaktır.

2.1. Örgütsel İmaj

Örgütten söz edildiğinde, insanların akıllarında oluşan görüntü, o örgütün imajıdır. En genel ifadesiyle örgütsel imaj; bireylerin örgüte ilişkin zihinlerinde oluşan resimdir (Edmund vd., 1998). Ancak imaj boşlukta kendiliğinden ve anlık oluşan değil, çokça değişkenin etki ve tesir altında uzun sürede oluşan bir olgudur. Bu anlamda örgütsel imajı oluşturan süreç unsurları, aynı zamanda imajı ve örgütü bir bütün olarak anlamayı kolaylaştıracaktır.

Bu başlık altında imaj kavramı, örgütsel imaj, örgütsel imajın oluşumu, örgütsel imajın etkileşim içinde olduğu değişkenler ve eğitim örgütlerinde örgütsel imaj üzerinde durulmuştur.

2.1.1. İmaj kavramı

İnsanların, yazıyı icat etmeden önce kendilerini dışa karşı ifade etmede güçlük çektikleri bilinir. Diğer insanların kendilerine olan bakış açılarının olumlu olması için sürekli çaba içerisine girmişlerdir. Görüntüleri, tavırları ve davranışlarıyla iyi bir izlenim bırakmak için toplumsal ilkelere uygun bir takım kalıplara girmeye çalışmışlardır. Bu olumlu izlenim durumu insanlar dışında diğer grup, örgüt, toplum vb. kurumlarında ihtiyaçları haline gelmiştir (Özüpek, 2018). Bu izlenimi oluşturmak için kurumların iyi bir imaja sahip olması ve bu imajı koruması gerekmektedir.

İmaj, insan tutum ve anlayışlarını büyük oranda yansıttığı kadar bu tutum ve anlayışların ölçümünü de yapabilecek bir olgudur. İmaj, bireyin tutum ve anlayışları ile çevresel faktörleri algılamalarında gösterdikleri zihinsel davranış biçimleridir (Aksoy,2008). Bu bakımdan imaj; bireylerin doğru düşünce, farklılığa karşı ilgi, görüş ve algıların benimsetilmesi faaliyeti olarak algılanmaktadır (Saraçoğlu, 2013). Bireylerin farklı algı yöntemleriyle kazandığı bilgi ve becerilerin tümü olarak ifade edilen imaj, bu algı kanallarından bireyin içinde bulunduğu kültürel ve sosyal çevresi ve ön yargılarından oluşmaktadır (Canitez, 2016). İmaj, Fransızcadan gelen image sözcüğünün Türkçe literatüre

girmiş şeklidir. İmajın Türkçe 'deki karşılığı imge olmakla birlikte daha çok imaj kavramı olarak kullanılmaktadır. Bu sözcük Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde “zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, hayal, hülya; genel görünüş, izlenim” şeklinde tanımlanmıştır (TDK,2022).

İmaj, bireyle sınırlı açıklanması gereken bir kavram olma yanında, grup, küme, toplum, örgüt ve ülke bütünüyle ilgili de bir kavramdır. Bu nedenle üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. İmaj, bireyin duyu organları aracılığı ile dış uyarıcılar tarafından algılanan nesnelerin “bilinç ve zihindeki karşılığı, benzeri ve görünümü” (Saracel ve ark., 2001:52); “bir şeyin nasıl bilindiği, insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğu sorularına verilen yanıtlar” (Robins, 1999:134); “insanların bir kişi ya da nesne hakkındaki tüm deneyimlerinin, inançlarının, bilgilerinin, hislerinin ve izlenimlerinin net sonucu” (Worcester, 1997) ve “zihinlerdeki çağrışımlar, hisler, tutumlar ve bunların olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinden meydana gelen” (Avşar, 2002:41) algıdır.

Genel anlamda imaj, subjektif ve objektif yargıları içeren ve aynı zamanda bireyin tutum ile davranışları üzerinde belirleyici bir role sahip olmakla beraber dinamik ve karmaşık bir kavramdır (Karpas, 1999). İmaj, örgütler ve bireyler için gereklidir (Benoit, 1997). Yerdelen (2017), imajı “kişiler, hizmetler, ürünler, olaylar, düşünceler, örgütler, uluslar, ülkeler ve devletler hakkında edinilmiş olan algı, izlenim, genel kanı ve beyinde tasarlanan kurgu olarak” ifade etmektedir.

İmaj kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlamalara yer verilmiş olsa da esas olarak bu tanımlamalarda ortak ifadeler ve özelliklere yer verilmiştir. Bu özellikler çerçevesinde imajın durağan olmayan değişen ve öznel bir kavram olduğu ifade edilmiştir. İmajın öznel olmasının sebebi, kişilerin bireysel algı ve tutumuyla bağlantılı psikolojik ve zihinsel bir zamanı ifade etmesinden gelmektedir. Diğer bir özellik olan değişen ve gelişen olgu şeklinde ifade edilmesi ise, bireylerin yaşadığı olay sonucunda, kazandığı tecrübe doğrultusunda olaya karşı tutum ve düşüncelerinin değişmesi durumudur (Arslan,2016).

İyi bir imajın elde ediliş süreci önemlidir. İmaj, kendiliğinden oluşabileceği gibi belli bir çaba göstererek sonradan da oluşabilir. İnsanlar bilgi ve tecrübe içerisinde bir birey, grup, örgüt ve toplum hakkında olumlu veya olumsuz imaj değerlendirmesinde bulunabilir. İmaj oluşturmada iç ve dış paydaşların rolü önemli sayılmaktadır. Örgütler imaj oluştururken paydaşların imaj algısını olumlu yönde etkilemeyi başardıkları zaman, hedeflerine rahatlıkla ulaşabileceklerdir (Polat, 2011). Görüldüğü üzere imaj birey, grup, küme, örgüt ya da

toplumun bir anlamda özellikle dış dünya tarafından nasıl algılandığıyla alakalı bir kavram olarak; olumlu algılanışının yanında olumsuz algılanması ile karşılaştırıldığında, olumlu algılanmasının birey ya da örgüt açısından bir anlamda güven duygusunu, bunun ise sosyal bir varlık olarak görülen birey ve örgütün güven içinde varlığını sürdürmesini olumlu yönde etkileyen bir algı olmaktadır (Akbulut, 2015). Birey ya da örgüt bir şekilde iyi bir imaja sahip olmak durumundadırlar. Böylece örgüt açısından iyi bir imaj çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri yanında, onların motivasyonlarına da sağlayacağı olumlu etki, örgütün daha sağlıklı işlemesine katkı sunacaktır.

2.1.2. Örgütsel imaj

Örgüt bağlamında imaj; kurumsal imaj, kurum imajı, organizasyonel imaj, örgütsel imaj ve örgüt imajı şeklinde alan yazında yer almaktadır (Çetin, 2016; Haymanalı, 2022; Özüpek, 2013; Tezişçi, 2013). Bu kavramlardan yönetim bilimi ve örgüt kuram alanlarında örgütsel imaj kavramı kullanılırken, pazarlama, iletişim ve halkla ilişkiler alanından kurum imajı kavramı kullanılmaktadır. Kurumsal imaj kavramı daha çok dış paydaşlara yönelik değerlendirmelerde yer alırken, örgütsel imaj kavramı genel olarak iç paydaşlar üzerinde değerlendirmelerde bulunur (Çetin, 2016; Demiröz, 2014; Hatch ve Schultz, 1997; Karabey, 2005).

Örgütsel imaj, örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade etmektedir. İmaj, örgütlerin gerçekte sahip olmak istedikleri durumlardır. Bu sebeple imaj, örgütlerin gelecekte nasıl bir yol almaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt imajı, zihinsel olmakta ve insanlara bulunduğu örgütü düşündürmektedir. Paydaşların, örgüt açısından modern, güçlü, zayıf, kaliteli, güvenilir gibi tanımlamalarda bulunulması durumu örgütün paydaşlar üzerinde bıraktığı imajın etkisini göstermektedir. (Kasımoğlu, 2009). Okay'a (2003) göre örgütsel imaj, genel bağlamda örgütün kamuoyundaki algılanma biçimidir. Örgütsel imaj, izleyicileri tarafından örgütün adını duyduğunda veya logosunu gördüğünde akla gelmiş olan zihinsel resim olmaktadır (Gray ve Balmer, 1998). Barich ve Kotler'e (1991) göre ise örgütsel imaj, bir hizmet sağlayıcının genel kararından, daha önemli bir faktördür.

Örgütsel imaj; Karpat'a (1999) göre "örgütte çalışanlar ve örgütün hedef kitlesinin gözünde oluşturduğu, ona ruh kazandırdığı, onu kuru ve soyut kavramın ötesine ulaştırdığı değerler", Dutton ve Dukerich (1991) "örgütün iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl

görüldüğü ve değerlendirildikleri hakkındaki algıları ve farklı paydaşların örgüt ile birbiri hakkındaki fikir ve hisleri”, Aksoy (2008) “örgütün paydaşlarına yansıttığı mesajlar ve bu mesajların ne kadarının paydaşlar tarafından algılandığının ilişkilendirilmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan olumlu bir imaj algısına sahip çalışanların örgüte olan güvenleri artacak ve örgüt hakkındaki olumlu düşünceler çalışanlar vasıtasıyla çevredeki diğer paydaşlara iletileceği ifade edilmiştir. Bu durum örgütlerin beklenmedik ve kendiliğinden iyi bir örgütsel imajın oluşumunu sağlamış olacaktır. Bu beklenmeyen ve ani gelişmeler örgütlerin karşılaşacakları olumsuz durumlara karşı koruyucu bir imaj yaratacaktır. Görüldüğü gibi örgütün imajı oluşturmada kurum dışı izlenimin önemli olduğu kadar kurum içi izleniminde önemi büyük sayılmaktadır.

Örgütsel imaj, bir örgütün ismini, örgütün inançlarını, bireylerin örgüte yönelik oluşturduğu psikolojik profilini, tutumlarını ve izlenimlerini içeren örgüte ait olan temsil durumunu ifade etmekle beraber, bireylerin örgütün ürünlerine, hizmetlerine, yönetim şekline, iletişim biçimlerine ve uluslararası aktivitelerine ilişkin algıları ya da bir örgüte yönelik tutumların özetidir (Arpan ve ark., 2003). Günümüzde daha sofistik olan, iş yaşamı içinde örgütsel imajın, örgütler açısından mühim bir yönetim aracı olmasıdır.

Örgütsel imaj, kamuoyunun örgüt ile ilişkisinde önemli ve etkin bir referans olarak örgütün insanların akıllarında sahip olduğu resmidir (Gürbüz, 2008). Bir örgütün donanımı, üyeleriyle olan iletişim biçimi ve üyelerine karşı tutumu örgüt imajını etkilerken; beden dili, dış görünüm, içinde bulunulan fiziksel ortam, davranış biçimi, kişi imajını bütünlemiş olan olgular olmaktadır. Bunun yanında örgütler, genellikle kendileriyle ilgili pozitif yönde imaj olduğu şeklinde yanlışlıkla düştükleri görülür. İyi bir örgüt imajı oluşturma, örgütün kendi üyeleri ve hedef kitlelerinin o örgüt hakkında iyi derecede bilgi sahibi olması, olumlu ya da doğru izlenimlere sahip olmasıyla mümkün olmaktadır (Bakan,2005). İyi yönetilen ve planlanan, içinde bulunduğu topluma yönelik faydalı işler yapan, üyelerine karşı olumlu davranışlarda bulunan, yardımsever ve bunun yanında kültür-sanat ile çevre konuları hakkında hassasiyet göstermek yoluyla pozitif düşünceler uyandıran yani üyeler ve toplum ile iç içe olan örgütler zamanla bu izlenimlerle beraber iyi bir örgüt imajı yaratmayı başaracaklardır.

Bireylerin örgüte yönelik fikir ve düşünceleri örgütle olan ilişkilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Örgütle etkileşim içinde oldukları bireyler, örgüte karşı farklı duygu ve izlenim içinde olacaktır. Çalışanlar ile hizmetten yararlananların farklı bir izlenime sahip olduğu görülebilir. Buradaki ayrım paydaşları belirlemek açısından önemli sayılmaktadır

(Uluçay, 2012). Güçlü bir örgütsel imaj oluşturmak için iç paydaşların desteğine duyulan gereksinim ile iç paydaşların önemi gün geçtikçe fazlalaşmaktadır. Dışarıya karşı verilen hizmetin memnuniyetle karşılanmasının yolu personele verilen değerden geçtiği kabul görülmektedir. Burada örgüt çalışanlarının örgütü algılama düzeylerinin göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanır. Çalışan memnuniyeti dış paydaşlara yansıtacağından iç paydaşlara yönelik olumlu bir imaj yaratmak yerinde olacaktır. Bu durum örgütsel imaj kavramını örgütün hem iç hem de dış paydaşları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yönetim bilimine göre yapılmış tanımlarda genellikle imajın içsel oluşumuna odaklanılmaktadır. Buna göre örgütsel imaj, dış paydaşların örgüt hakkında ne düşündükleriyle ilgili personelin görüşü ve dış paydaşların örgüte yönelik düşüncelerini etkilemek amacıyla üyelerin örgütle ilgili yansıttıkları durumları içermektedir (Hatch ve Schultz, 1997). Örgütün ayakta kalması, iç ve dış çevresiyle etkili bir iletişim kurulması, paydaşların örgüte güven duymalarını sağlaması ve onlarla daha güçlü bir gönül bağı kurması için, örgütsel imajın oluşturulması örgüt açısından gerekli görülmektedir. Bu sebeple örgütsel imaj, artık örgütlerde üst yönetimler tarafından ciddi düzeyde stratejik planlaması yapılarak yönetilmesi düşünülen bir yönetim aracı sayılmaktadır. Örgütler, kendi imajını da yönetmek zorundadırlar. Aksi halde örgüt imajını, örgüt dışındaki faktörler şekillendirir. Bu durumda örgütlerin kendi iradesi dışında oluşacak olan imajına müdahalesi zor olacaktır (Aksoy, 2008).

Çevresel şartların şekillendirdiği örgüt imajının negatif olması durumunda örgütler, telafisi zor olan zararlarla karşılaşacaklardır. Örgütler, kendi imajlarını yönetebilmeleri amacıyla bulundukları sektör, zaman ve mekânlarda örgütsel imajlarını belirleyen veya oluşturan ana konuları saptamaları gerekmektedir. Çünkü örgütsel imajı belirleyecek olan faktörler zamana, sektör farklılığına ve mekâna göre farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan örgüt kendi imajını oluşturmada bu hususları önemli düzeyde göz önünde bulundurması kendisine yarar sağlayacaktır.

Örgüt imajı, örgütün kuruluşundan bu yana geçen süre içerisindeki üretilen ürün ve hizmetin kalitesi, verdiği hizmetler, işçi işveren arasındaki ilişkiler, örgüt başarısı ve örgüt içerisinde çalışanlara yönelik düzenlediği etkinlikler ile çevre ve topluma duyarlı ilişkilerin birleştirilmesinden meydana gelmiştir (Bolat, 2006). Örgüt imajı her ne kadar dış paydaşlara yönelik hareket etmesini sağlamak üzere oluşturulsa da çalışanlarında bu imajı olumlu algılaması ve çalışanlara yönelik iyi bir imaj oluşturulması örgütün başarısını daha da artıracaktır. Bunun için iş gören ya da çalışan bireyin emeğinin karşılığını aldığı, saygınlık

gördüğü, kendini gerçekleştirdiği bir örgüt imajına sahip örgütte daha fazla çalışma isteğine sahip olacaktır. Olumlu oluşan bu iç imaj çalışan tarafından dış paydaşlara yansıtılarak örgütün imajını olumlu yönde etkileyecektir (Bolat, 2006).

2.1.3. Örgütsel imajın oluşumu

Örgütsel imajın oluşum sürecinde bazı araştırmacılar tarafından insani özellikler atfedilerek örgütler insanileştirmeye çalışılmıştır (Arslan, 2016; Ekin, 2019; Özüpek, 2013). Mal ve hizmetten faydalananlar, örgütleri insanlara benzeterek sorumluluk sahibi, güvenilir, yenilikçi vb. unsurlarla onları değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte iç ve dış paydaşların beklentileri de örgütleri insanileştirmektedir. Çalışanların; iyi ücret, güvenli bir çalışma ortamı gibi beklentileri olurken hizmet alanların ise uygun ve kaliteli bir hizmetin sağlanması beklentileri vardır. Burada örgüt imajının oluşumunda iç paydaşlar güvenilir bir örgüt beklerken, dış paydaşlar da sorumluluk sahibi örgüt beklemektedir (Bayın ve Önder, 2014).

Küçük (2005) örgütsel imajın, “ örgütün iyi yönetim tarzı”, “ yenilik yapma becerileri”, “finansal gücü”, “nitelikli personeli örgüte çekme ve onları elde tutma becerileri”, ile “sosyal sorumluluk bilinci” nin, örgüt kültürü yanında, esas olarak örgütsel kimliğin, “örgütteki tarihsel, sosyal ve somut etkenlere bağlı olarak planlı veya plansız edinilen kişisel tecrübeler”in (Erdoğan ve ark., 2006; Bayramoğlu, 2007), salt görünüş ile ilgili maddi veya fiziksel öğelere dayalı olarak oluşmayıp, “davranışsal, görsel ve işitsel öğelerin” (Gemlik ve Sıgır, 2007; Biçer, 2006: akt: Polat, 2011) etkisi altında oluştuğunu belirtmektedirler.

Örgütsel imajı oluşturma; sistematik, uzun vadeli, planlı, bilinçli, stratejik ve geribildirim içeren, iç ve dış paydaşların dikkate alınmalarını gerektiren bir süreç olarak ifade edilir (Akbulut, 2015). Schuler’e (2003) göre, etkili bir imaj oluşturabilmek örgütlerin topluma yönelik nasıl bir imaj oluşturmak istediklerini ve toplumun gözünde örgütün var olan imajını biliyor olmaları gerekir bunun yanında kurum içinde ve dışında iletişimi güçlü tutarak iç ve dış paydaşların etkileşim içinde olmalarını sağlaması gerekir. Örgüt imajının oluşumunda tesadüfler etkili olduğu gibi çalışanların tecrübesi de etkili olmaktadır. İmaj oluşturma çalışmasına başlanırken öncelikle örgüte ait bir imaj söz konusu ise onun öğrenilmesi ve mevcut imajın durumuna göre nasıl bir yöntem izleneceğine dair karar verilmesi gerekmektedir (Taslak ve Akın 2005).

Örgütün imajını oluşturmada çalışanlar iç imaj unsuru olarak görülüp ve imajı ortaya çıkarma konusunda ortak sayılmıştır. Çalışanların örgütü övmesi, örgütteki çalışmadan memnun olduğunu dile getirmesi, yöneticilerin personele saygılı davranması, aynı statüde çalışanlara eşit davranması, şeffaf ve doğru iletişimin tercih edilmesi, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi, takdir edilme ve çalışanların öncelikle insan olarak görülmesi örgütsel imajın oluşumunda etkili olarak iç imaj unsurları sayılmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgüt için önemli olduğunu gösterecek somut adımlarında atılması personelin işini severek yapmasına neden olacak ve olumlu bir imajın oluşumu sağlanacaktır (Özüpek, 2013).

Örgütsel imaj oluşum sürecinde; günün iş ve yaşam özellikleri, toplumda meydana gelen ilerlemeler ve değişimler ile kurumun içinde bulunduğu sektöre bağlı kalarak sürekli biçimlenmekte ve hedef kitleler önünde olumlu veya olumsuz bir yol izleyebilmektedir. İyi bir imaj oluşturmak; hedef kitlelerin, imaj oluşumuna konu olan örgütü çok iyi bir şekilde tanınması, örgüt hakkında doğru ve olumlu bir izlenime sahip olmaları ile mümkün olacaktır. Bu da örgütlerin uzun süreli ve saygın yaşamalarını sağlamaktadır (Tuna, 2007). Örgütlerin en önemli çıkarı, kamuoyunda örgüt hakkında olumlu bir imaj oluşturmak, mevcut olumlu imajı korumak ve kamuoyunun güven ve desteğini sağlamaktır. Bu neticede kamuoyunun desteğini kazanmış ve amacına ulaşmış bir örgüt varlığını sürdürmeye devam edecektir (Biber, 2003). Bir örgütün aktif olarak kamu yararına hizmetler vermesi, çalışanlara bazı sosyal haklar sağlaması, yeni buluşlar yapması, kültürel ve sanatsal faaliyetleri desteklemesi gibi çeşitli etmenler kurumlarda olumlu imajı sağlamaktadır. Var olan örgüt imajının güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak zayıf yönlerini güçlendirmek ve imajın oluşum sürecinde meydana gelebilecek olumsuz durumları gidermek amacıyla güçlü yönlerini kullanmak gerekir (Uyar, 2003).

2.1.4. Örgütsel imajın etkileşim içinde olduğu değişkenler

Alan yazında yapılmış araştırmalar incelendiğinde örgütsel imajın çok ve değişik değişkenler ile etkileşim içinde olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2019; Çetin, 2016; Ekinci, 2019). Örgütsel imajın; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi, örgüt kültürü, örgütsel dizayn, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgüt itibarı ve örgüt ünü gibi bir çok kavramla etkileşim içerisinde olduğu görülür (Çetin, 2016). Bu başlık altında örgütsel imajın

ilişkili olduğu değişkenlerden örgüt kültürü, örgüt kimliği ve örgüt felsefesi üzerinde durulmuştur.

2.1.4.1. Örgüt kültürü

Kültür, toplumun tüm bireylerinin paylaştığı bir değerler sistemidir. İnsanlar, insan olarak öğrenmiş olduğu her şeyi kültür vasıtasıyla toplumdan almaktadır. Kültür, toplum içerisinde beraber yaşayan insanların oluşturduğu bir bütünlüktür, dolayısıyla toplumsal yaşamın temel şartını oluşturmaktadır. İnsanların paylaşması, aktarması, yaşaması ve içerisinde bulunduğu toplumdan etkilenmesi kültür aracılığıyla sağlanır. İnsanlar kültür içinde yoğrulmakta ve içindeki toplumun kurallarını, normlarını, değerlerini kabul etmekle işe başlamaktadırlar. Bu anlamda insanların toplumla ahenkli bir bütünlüğe erişmiş olması kültür sayesinde mümkün olmaktadır (Yüksel, 2006). Buradan da anlaşılacağı üzere insan kültürel paylaşım aracılığıyla kendi kültürünü oluşturacak olan, duygu ve düşünce biçimlerini benimsemektedir. Kültür, insanlar arasındaki etkileşimler sonucunda meydana çıktığından dolayı toplumdaki her alanda gelişmenin ve ilerlemenin düzeyi hakkında fikir vericidir (Okay, 2003). Bu nedenle örgütler toplum içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışırken içinde bulunduğu toplumun, kültürünü ve değerlerini göz önünde bulundurmaları durumundadırlar.

Kültür; toplum içerisinde paylaşılan ve öğrenilen değerler, davranışlar, inançlar ve toplumsal sembollerin tümünü ifade etmektedir. Örgüt kültürü ise bu değer, inanç ve sembollerin örgütlere yansıtıldığı görüntüdür (Karatepe,2008). Örgüt kültürü; örgütün tanınmasını, toplumsal standartlarını, değerini, diğer örgütler ile olan ilişkilerin biçim ve düzeyini yansıtmaktadır (Şimşek vd. 2011). Farklı kültürlere sahip olan personelin örgütün var olan kültürüne ayak uydurarak, örgütün değer ve inançlarına uyum sağlamasıdır. Bireyler gibi örgütlerde karaktere sahiptirler ve bu karakterler örgütün imajını oluşturmaktadır. Bazı örgütler sert, fikirlere kapalı ve sabit fikirlere sahipken bazıları yenilikçi, fikirlere açık ve esnek bir yapıya sahip olabilmektedir. İçinde bulunduğu toplumun kültürünü ortaya çıkaran örgüt, çalışanların örgüt içi iletişim, tutum ve davranışlarını biçimlendirmektedir (Çetin,2016). Örgüt kültürü; çalışanlar tarafından örgüt içinde oluşturulan maddi ve manevi değerlerin paydaşlarda uyandırdığı örgüt imajının toplamıdır. Personelin tutum ve davranışları örgüt kültüründen etkilenmektedir. Örgüt kültürü, örgütün imajını etkileyip biçimlendirmektedir. Çalışanlara örgüt içerisinde nasıl davranılacağını

gösteren örgütün işlevlerini anlamasını sağlayan ortak değer ve inançların, örgütün iç ve dış paydaşların gözündeki imajına ilişkin modelidir (Bakan,2005). Örgüt kültürü, iç paydaşların örgütle veya örgütteki paydaşlar ile aynı davranışları sergilemesi ve onlarla beraber hareket etmesidir. Bununla birlikte örgütün çevreye sunduğu kültürün tanınmasını, örgütün hedeflerini, toplumdaki paydaşlar ile ilişkisine yönelik örgütün imajının yansıtılmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde uygun ilişki ve davranışları tanımlamakta, kişileri motive ederek, belirsizlik olduğu durumlarda çözümler üretecek bir imaj sunabilmektedir. Bu durumdan dolayı yüksek performans sağlamak isteyen yöneticiler ve liderler, kendi örgütlerinin kültürünü kontrol edip çözümleyerek örgütün imajını artırmak durumundadırlar. Örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmada, çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği hususunu aktarmada oldukça etkili olmaktadır. (Kırdar, 2009). Sabuncuoğlu'na (2004) göre örgüt kültürü, örgütlerde ortak yaklaşım ile çözüm tarzlarını belirleyecek olan fonksiyonel bir davranış etkenidir. Bu nedenle güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler, iş görenlerin ne şekilde davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş bir örgüt imajına sahip davranışsal parametrelerden oluşmaktadır. Fakat zayıf bir örgüt kültürüne sahip olan örgütte iş görenler ne yapmaları gerektiğini ve bunları nasıl yapmaları hususunu belirleyerek zaman kaybetmektedirler. Paylaşılan ortak değerler, davranış ve inanışlara sahip olamayan zayıf kültürlerde, belirlenen örgüt stratejisini yürütme ve geliştirme aşamasında güçlü kültüre sahip örgüte kıyasen, örgüt içi ve çevresel ilişkiler içerisinde davranış çabukluğu ile ataklığı göstermedikleri için, güçlü kültür düzeyine sahip olan örgütlerin gerisinde bir imaj oluştururlar (Eren, 2008). Hâlbuki örgütlerin kültürlerinden ileri düzeyde pay almaları gerekmektedir. Kültürü geri planda bırakmış olan bir örgüt, imajını oluşturmada güçlük çekecektir. Çünkü toplumların benimsemiş oldukları değer yargıları ile beslenen bir örgüt her zaman toplum nezdinde iyi bir imaja sahip olacaktır.

Örgüt kültürünün temelde örgütün, iç ve dış hedef kitlelere vermeyi istediği imajı yansıtmayı amaçladığı söylenebilir. Kendi kültürünü oluşturmamış bir örgütün, paydaşlarına yönelik olumlu imaj yaratması beklenemez. Personelin içerisinde rahat hareket ettiği, ortak değerler sisteminin olduğu bilinçli ve güçlü kültür, örgüt içerisindeki ortama yansırken örgüt imajıyla etkileşim içindedir (Vural, 2003).

2.1.4.2. Örgüt kimliği

Örgütsel imajı ile etkileşim durumunda olan diğer bir değişken örgüt kimliğidir. Örgüt kimliği, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından örgütün ne şekilde görüldüğü ile ilgili bir süreçtir. Bununla beraber toplum kimliğindeki izlenim de örgütün kimliğine şekil vermede önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda örgüt kimliği bir örgütün olmayı seçeceği veya olduğu şeyi ifade ettiği durumdur. Örgüt yönetiminin vizyonu, kuruluşların iletmeyi arzuladığı temel hedefleri, değerleri ve karakteristikleri tarafından biçimlendiği ve örgütün kim olduğunu gösteren değişkenlerin bileşiminden oluşan örgütün imajını göstermektedir. (Kırdar, 2009).

Günümüzde başarılı örgütleri, diğer örgütlerden ayıracak olan özelliklere bakıldığında birçoğunun benzer teknoloji yapıları olduğu halde, daha fazla bilinen ve güven uyandıracak imaja sahip olanların daha fazla tercih edildikleri görülmektedir. Güven duyma ve bilinme kişilerin tercih etme sebebi ise, örgütlerin başarılı olabilmeleri adına bunu oluşturacak olumlu imaj koşullarını sağlamaları gerekmektedir (Soydaş, 2005). Böyle olumlu bir imajı oluşturulabilmek için, öncelikle örgütlerin sağlam ve güvenilir örgüt kimliğini oluşturmaları, bununla birlikte kimliklerinde tutarlı olmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün imajında olumlu bir etki oluşturabilmek için, kimliğinde belirtmiş olduğu misyon ve vizyonun dışına çıkmadan aynı şekilde devam etmesi gerekmektedir. Soydaş'ın (2005) deyimiyle imaj, kişilerin algılama ve görme şeklidir, örgütün imajını olumlu yönde etkilemek için örgüt kimliğinin iyi kullanması gerekir. Örgüt kimliği; stratejik olarak örgütün bütün iletişim etkinliklerini de içine alarak, örgüt çalışanları arasında bütünleşme yaratır ve olumlu bir imaja sahip olması adına katkı sağlar (Okay, 2003). Örgütün kimliği; çalışanlarını, sembollerini, felsefesini, iletişim biçimlerini, tarihsel sürecini ve kültürünü içerebilmektedir. Genellikle kimlik kavramı; logo, isim ve renk gibi sadece görsel unsurlardan meydana geliyor gibi algılanmış olsa da, aslında örgütün bütününe kapsayacak bir kavramdır (Soydaş, 2005).

Örgüt kimliği genel anlamda örgütün iç paydaşlarının örgüte yönelik algılamış oldukları duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Örgütün değerleri ve dikkat çekici özellikleriyle ilgili paylaşılan ortak anlayış olarak kabul görür (Hatch ve Schultz, 1997). Çalışanların örgüte güven duyması, örgütü tanınması ve tercih etme sebebi olarak olumlu bir örgüt imajı oluşturmak için başarılı bir örgüt kimliğinin oluşturulmasıyla gerçekleşir. İmaj, görme ve algılama olduğundan kimlikte bu imajı etkilemek adına örgütün tanınırlığını

artırmak için çaba gösterecektir (Soydaş, 2005). Örgüt kimliği, örgütün gerçekleştirdiği organizasyonun, iç ve dış paydaşların gözünde oluşturduğu aktivitelerin tümü sayılmaktadır. Örgütün ortak görünümünü yansıtmaktadır. Personel politikası, sosyal faaliyetler, personel çalışma koşulları ve alanları ve iletişim stratejileri örgüt kimliğini yansıtır (Okay, 2005). Örgüt içerisindeki bu koşullar ve şartların düzgün bir şekilde oluşturulup bilgi akışının doğru yürütülmesini sağlamak gerekir. Örgüt içinde çalışanların örgütle bütünleşmelerini sağlayan örgüt kimliği iyi bir imaja sahip olmayı gerçekleştirir. Örgüt kimliği, kolektif bir kimliği ifade ederek örgüt çalışanlarının davranışlarını örgüt içindeki iletişimlerini bir bütün olarak ele alır (Demiröz, 2014).

Örgüt imajı, kamuoyunun örgüt hakkındaki bilgilere ve deneyimine dayalı görüşleridir. Herkesin örgüt ile ilgili bilgi ve deneyimi bireysel olarak farklı olacağından örgüt imajı her bir kişi açısından farklılık gösterebilir. Oysaki her örgütün mevcut tek bir kimliği bulunmaktadır. Örgüt kimliği, çalışanların örgüt merkezi karakteri olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin bütünü sayılmaktadır.

2.1.4.3. Örgüt felsefesi

Örgütlerin sosyal, siyasal tarihsel, iktisadi ve bireysel olduğu gibi, dayandıkları bir felsefi temeli de vardır. Bu felsefi köken onun kültürünü oluşturma sürecinde yol gösterici rol oynadığı gibi imajına da etkide bulunur. Örgüt felsefesi, bir örgütün faaliyetlerinde izlemiş olduğu düşünsel modeller, temel ilkeler, ahlaki kurallar ve değerlerin toplamı ve örgütün kendisi hakkında edindiği temel düşünceleridir (Gemlik ve Sığrı, 2007). Örgüt felsefesiyle anlatılmak istenen örgütün anlayışı olup toplumun üretim ve tüketim sürecini okumasıdır. Örgüt yönetiminin örgüt ve çevresine yönelik toplumsal, ekonomik, ahlaki değer ve düşünceleri içermektedir. Bir örgütün örgüt felsefesi, onun bütün yönetim davranışlarını, politikasını ve stratejisini etkileyecek kişi, grup ve örgütlerin düşünce ve davranışlarına rehberlik edecek olan inançlar, idealler ve ilkeler bütünü olarak ortaya çıkmaktadır (Okay, 2003). Örgüt bu değer ve düşünceler temeline dayanarak kendi imajını oluşturabilmektedir.

Örgüt felsefesi örgütün benimsediği kuralların bütünüdür, bu kuralları belirleyenler ise tutum, davranış ve ahlaki değerlerdir. Örgüt felsefesi örgüt kimliğinin özünü oluşturur. Örgüt felsefesinin oluşumu, örgütün neden var olduğunu, amaçların neler olduğunu ve neyi elde etmek istedikleri açısından önemli sayılmaktadır. Örgüt felsefesi çalışanların

görevlerinin ne olduğunu ifade etmektedir. Personel örgütün diğer örgütlerden farklı bir imajının olduğunu ve bu farklı örgüt imajını ortaya koymaya ihtiyaç duymaktadır. Örgüt felsefesi örgütün farklılığını ifade etmektedir (Alkan:2019). Örgütte uğraş gösteren çalışanların içe ve dışa yönelik davranışlarının sosyal nedeni ile bu durumların oluşturulmasını kapsar.

Örgüt felsefesi, örgütlerin tutum, değer ve normlarından, tarih ile amaçlarından meydana gelmekle beraber, bir örgütün örgütsel kültürünü oluşturan değer ve varsayımlarını içermektedir (Süceddinov, 2008). Örgütte faaliyet gösteren çalışanların içe ve dışa yönelik mevcut bütün davranışlarının imajını yansıtarak imajın oluşturulmasını kapsamaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2001). Örgüt yapmış olduğu işle ilgili normal bir değere sahip olmamışsa, bu değere bağlı bir tutum geliştirmiyor ve tüm bu değer ve tutumlar çerçevesinde değerlendiremiyorsa, bu durumda örgüt felsefesinin varlığından ve olumlu örgütsel imajından söz etmek zor olacaktır.

Örgüt felsefesi, örgüt içerisindeki ideolojilere işaret ederek bu ideolojileri, örgüt personelinin davranışlarına yansıttığı zaman örgüt imajını da etkilemektedir. Bu bağlamda, örgüt felsefesi, örgüt imajının oluşumunda ve mevcut imajının korunmasında önemli bir kavram sayılmaktadır. Örgüt felsefesi, örgütün ününü ve örgütün imajını oluşturan örgütsel özelliklerin tümü olarak da ifade edilmektedir (Derin ve Demirel, 2010).

2.1.4.4. Örgütsel imaj, örgüt kültürü ve örgüt kimliği etkileşimi

Örgüt ile ilgili yürütülecek bilinçli olan veya olmayan her türlü aktivitelerin sonunda imaj etkilenir. Bundan dolayı da örgüt imajının çıkış ve temel noktasını öncelikle örgüt kültürü oluşturur. Örgütsel imaj ile örgüt kültürü arasında doğrudan doğruya bir ilişki bulunur. Örgütün tüm personeli tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürü olumlu bir örgüt imajının oluşturulmasında etkili olacaktır (Demiröz, 2014). Diğer bir deyişle; örgüt içerisinde çalışanların benimsemiş oldukları ve paylaştıkları ortak değerler sistemini, onların tüm çalışma durumlarını etkilemekte, dış paydaşlara davranış şekillerini ve bakış açılarını, diğer örgütlerle olan rekabeti algılama şekillerini yönlendirmekte, işlerin yürütülmesine, fiziksel görüntünün yaratılması aşamasında örgüt imajına önemli katkılar sağlamaktadır (Büyükgöze, 2012). Vural'a (2003) göre örgüt kültürü, örgütün imajının birtakım fiziksel unsurlarının üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Özetle; örgüt imajı, örgüt içerisinde ve

dışarısında gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt içi ilişkilerin örgütün zihinsel algılanması ve fiziksel görüntüsü sayılmaktadır.

Örgüt kültürü ve örgüt kimliği örgütün çalışanlarını motive ederek çalışanların örgütü daha iyi tanımak ve hizmet alanlara karşı iyi tanıtımları temeline dayanmaktadır. Bu durum örgütün imajını da olumlu düzeyde etkileyerek hem personel hem de dış paydaşlar açısından örgüte karşı pozitif bir izlenim yaratacaktır. Örgüt kültürünü yerleştiremeyen veya örgüt kimliğini kazanamayan örgütün, başarılı bir kurum imajı yaratması mümkün görülmemektedir (Tezişçi,2013).

Örgüt kimliği somut faaliyetlerini tanımlarken, örgüt imajı olması istenilen durumu ifade etmektedir. Örgütlerin kendi arzuladıkları imaja ulaşabilmek amacıyla ifade edilmiş bir felsefeye dayanmış olmaları gerekir. Başarılı bir imaj oluşturulduğunda, örgüt kimliği çabaları onu korumaya çalışarak, geliştirmek için yeniden devreye girmesini gerektirmektedir (Okay, 2003). Örgüt kimliğini oluşturma faaliyetleri olmadan gerçekleştirilmesi istenen imaj, kalıcı olmaktan çok geçici olmakta ve asıl örgüt kimliği çabaları uzun vadeli olma niteliklerine sahip olmamaktadır (Süceddinov, 2008).

Örgüt kimliği stratejisinin geliştirilmesi için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Örgütler bu yöntemler içerisinde kendilerine uygun olanı seçip bu alana yönelik bir girişimde bulunabilmektedirler. Bir örgüt kimliği oluşturmak adına tüm çabaların son hedefi daima bir imaj oluşturmaktır (Okay, 2003). Buna göre başarılı olarak vurgulanacak örgüt imajının, güven verici ve başarılı bir örgüt kimliğinden oluşacak çabaya dayandığı durumunun örgüt paydaşları gözünde olumlu bir yer edinmesini sağlamak gerekir.

Her ne kadar örgüt kimliği, örgüt kültürü ve örgütsel imaj ayrı birer kavramlar olarak ifade edilmiş olsa da birbirlerinden bağımsız olmadığı görülmektedir. Sürekli olarak bir etkileşim içerisindeyler. Örgüt kimliği ve örgüt kültürü olmadan örgüt imajından söz etmek mümkün görülmemekle beraber; ikisinin de dayandıkları temel düşüncelerin hedefinde örgütün imajını oluşturma çabalarının olduğu gerçeği yatmaktadır.

2.1.5. Eğitim örgütlerinde örgütsel imaj

Eğitim, toplumun yükselmesini ve ilerlemesini sağlayan önemli unsurlardan biridir. Eğitim hakkında pek çok tanım yapılmış olsa da; genel anlamda eğitim, eğitilen kişiler ile toplumsal değerlerin ve olumlu davranış kalıplarının insanlara yönlendirildiği ve hayatlarına katkı sağlayan bir araçtır (Başaran, 1999). Eğitim kavramında akıllara gelen ilk örgüt

okuldur. Okul, genel olarak ilköğretim düzeyinde eğitim veren örgütlerle ilişkilendirilmiş olsa da aslında okul öncesi, ortaöğretim ve yükseköğretim alanlarında hizmet veren örgütler ile yaygın eğitim veren örgütler okul sınıflaması içerisine dâhil edilmiştir. Kendine has özelliklere sahip ve işletme tarzı örgütlerden ayrı bir yapıya sahip olmalarına rağmen okulların da örgütsel imajları bulunmaktadır (Çetin, 2016).

Alan yazını incelediğimizde yurt içi ve yurt dışında eğitim örgütleri üzerine yapılan çalışmalarda genel olarak üniversitelerin imajı üzerinde daha çok yapıldığı görülmüştür. Geçmiş dönemlerde yurt dışında daha fazla çalışmanın yapıldığı görülürken (Arpan vd., 2003; Kazoleas vd., 2001; Leblanc, 2001), son zamanlarda yurt içinde de çalışmalar yapılmaya başlamıştır (Akbulut, 2015; Cerit, 2006; Polat, 2011; Çetin, 2016; Uluçay, 2012). Bahsedilen bu araştırmalarda eğitim örgütlerin imajını; akademik yön, sosyal imkânlar, fiziksel çevre, katılım koşulları, akademik programlar, kişisel ve örgütsel çevreler, örgüt personeli ve öğrenciler ile kurulan ilişkiler gibi etmenlerin belirlediği vurgulanmıştır.

Eğitim örgütlerinin toplum üzerinde etkisi oldukça önemli sayılır. Eğitim örgütü sadece hayatta kalması değil bununla beraber etkili olması gerekir. Hedefindeki amaca ulaşamayan eğitim örgütü uzun sürmeden etkililiğini ve hayatta kalma sürelerini kaybederler. Bunun önüne geçmek için eğitim örgütlerin başarılı bir akademik hizmet sunarak toplumsal faydayı çoğaltıp etkili olması gerekir. Etkili bir eğitim örgütü olmak için iç ve dış paydaş tarafından algılanan pozitif okul imajını oluşturması önemlidir (Akbulut, 2015). Aytaç (2000) ise, eğitim örgütü imajının belirlenip geliştirilmesinde profesyonel liderlik, olumlu örgüt iklimi, çalışanların performansı, okulun niteliği, iç ve dış paydaşlar ile kurulan iletişim gibi etmenlerin önemini vurgulamıştır.

Okul imajı, bilgi ve beklentilerin verilen eğitim ile ilişki içinde karmaşık bir kavram olup bir okulda mevcut öğretmenlerinin yanı sıra o okulda daha önce çalışan öğretmenlerin, okulun mevcut öğrencilerin ve mezunlarının bilgisini yansıtır (Stefko,1999'dan akt., Çetin, 2016). Bu bilgi ve beceriler, çeşitli yeteneklerle desteklenmelidir; çünkü iş dünyasında sadece bilgi birikiminin yeterli olmadığı, aynı zamanda bilgiyi kullanılabilmek için bazı yeteneklerinde gerekli olduğu vurgulanmıştır (Kolibova, 2000'den akt., Çetin, 2016). Eğitim örgütlerindeki imajın belirlenmesinde iç paydaşların etkisi büyüktür. Çalışanlar yani paydaşlar örgütlerin etkin ve verimli hizmet sağlamasının temel unsuru sayılmaktadır. Dolayısıyla etkin bir eğitim örgütü imajından söz edebilmek için personelin örgüt içerisindeki başarısını ve çalışmasını verimli olacak şekilde yönlendirmek gerekir.

Bu bölümde; üniversiteler, üniversitelerde örgütsel imaj ve araştırmanın çalışma alanı olan Fırat Üniversitesi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1.5.1. Üniversiteler

Eğitim ve öğretim sistemi genel olarak okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim basamaklarından oluşur. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu md. 34 ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu md. 3/1-a'ya göre yükseköğretim “ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyıllık yükseköğrenim verilen eğitim kurumlarındaki eğitim ve öğretim faaliyetleri”nin tümüdür. 2547 sayılı Kanun md. 3/1-c'ye göre yükseköğretim kurumları; üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ve bunların bünyesinde yer alan fakülte, enstitü, konservatuvar, yüksekokul, uygulama ve araştırma merkezleriyle, bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ya da bunlardan bağımsız ve kazanç amacına yönelik olmamak kaydıyla vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarından oluşmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere yükseköğretim ve üniversite farklı kavramlar olup, üniversite yükseköğretimin önemli bir parçasını teşkil etmektedir (2547 sayılı Kanun, md. 3/1-c).

Üniversiteler hem Anayasa’da hem de 2547 sayılı Kanun’da belirtildiği üzere kamu tüzel kişiliğine sahip olduğundan merkezi idare dışında, yerinden yönetim kuruluşları arasındadır (Gözübüyük, 2019). Yerinden yönetim, mahalli ve teknik niteliği haiz bazı kamu hizmetlerinin merkezi idare yerine kanunda belirtilen ayrı kamu tüzel kişilerinca yürütülmesidir. Yerinden yönetim kuruluşları, devlet tüzel kişiliği dışında, ayrı kamu tüzel kişiliklerine sahip ve özerktirler. İdari özerklik kapsamında yürüttükleri kamu hizmetine ilişkin icrai karar alma yetkisine ve mali özerklik kapsamında ayrı bütçeye sahiptirler. Bu kuruluşlar üzerinde merkezi idarenin idari vesayet denetimi bulunmaktadır (Akyılmaz vd., 2018).

Üniversite sözcüğü, Latince kökenli olup “bağımsız, tüzel kişiliği olan ve ortak çıkarları bulunan kişiler topluluğu” anlamındaki “universitas”tan gelmektedir. Üniversite; bilim, evrensellik, birleştiricilik ve birlik kavramları çerçevesinde oluşan bilim insanı ve öğrenciler topluluğudur (Ataünal, 1998). 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu md. 3/1-d'ye göre üniversite, “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve

benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu”dur (2547 sayılı Kanun, md. 3/1-d).

Küreselleşmeyle beraber üniversitelerde öğrenci odaklı bir ortamda hizmet vermektedir. Ülkemizde bulunan üniversiteler bu beklentileri karşılamak zorundadırlar. Üniversite sayısının artması öğrencilere farklı seçeneklerin ve tercihlerin olduğu imkânı sunmaktadır. Üniversiteler ise bu tercihlerin kendileri lehine olabilmesi için başarılı bir akademik program ve profesyonel çalışanlar ile öğrencileri olumlu düzeyde etkilemeye çalışacaklardır. Bunun yanında burs imkânları, farklı akademik imkânlar ve başarılı bir personel tablosu ile öğrencileri üniversiteyi tanıtacaklardır. Bu durumun sağlanması etkili bir üniversite imajı oluşturma ile gerçekleşecektir (Cerit, 2006).

Üniversiteler kuruluşundan bu yana hakikati arama ve bunu bilimsel olarak elde edip ilim içinde toplumla paylaşacak evrensel bir örgüt olma varlığını sürdürmektedir. Üniversiteler ulusal ve küresel düzeyde evrensel değerleri üretmeye ve yaygınlaşmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bilimin ve evrenselliğin ön planda olduğu üniversitelerin ilk unsurları öğrenciler olmaktadır. Üniversiteler öğrencileri mesleki düzeyde yetiştirerek onları sosyo-kültürel ve psikolojik anlamda olgunlaştırmaya ve farkındalık düzeylerini artırmaya çalışır. Günümüzde üniversite sözcüğü, kendi bünyesinde en yüksek düzeyde araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapıldığı bilimsel düzeyde öğretim verildiği, fakülte, yüksekokul, enstitü gibi birimleri içinde barındıran yükseköğretim kurumu olarak ifade edilir (Alkan, 2019).

Üniversiteler; yeni düşünce ve normları geliştirerek topluma aktarma görevleri yanında gerçeklerin bekçisi, yeni norm ve düşüncelerin devamlı arayıcısı olma sorumluluğunu da taşımaktadırlar. Aynı zamanda üniversiteler; dogma karşıtı, toplumun değerlerinin koruyucusu, genç bireylerin şekillendiricisi ve gençlerin geleceğe yol göstericisi konumundadır. Bu düşünceyle üniversiteler yalnız öğrencilere bilgi aktarıp, gençleri meslek sahibi yaparak, onlara sosyal adalet ve fırsat eşitliğini sağlayan bir sistem olmanın yanında, bilim, kültür ve ideolojiler üretip, topluma aktararak kitlelerin şekillenmesine ön ayak olan bir sistemdir. Bu bakımdan üniversiteler kuruldukları yerlerde toplumu geliştiren güç görevini üstlenmektedir (Erdem, 2013).

2.1.5.2. Üniversitelerde örgütsel imaj

Nesnelerin ve bireylerin imajı olduğu gibi örgüt ya da kurumlarında kendine özgü imajları bulunmaktadır. Örgüt imajı, örgütün iç ve dış paydaşları tarafından görüldüğü ve algılandığı durumu ifade eder. Örgütü yansıtan bütün düşünce ve ifadeler örgütsel imajı doğrudan etkilemektedir. Bu etkiyi olumlu bir örgüt imajına dönüştüren örgütler, rekabet içinde oldukları diğer örgütleri imaj bakımından geçmiş olurlar. Buradan hareketle üniversitelerde kendine özgü imaj oluşturma çabasına girerek iç ve dış paydaşların üniversiteye olan düşünce ve algılarını olumlu yönde etkileyerek imajını geliştirmektedir. Alanında uzman akademisyenler ile pozitif bilgi düzeyine sahip çalışanların olması üniversite imajının olumlu yönde artmasını sağlayan etmenlerdendir. Konuya hâkim bilgi ve tecrübesi fazla bireylerin varlığı imajı olumlu düzeyde etkileyecektir. İç paydaşlar açısından her zaman daha çekici olacaktır (Alkan, 2019). Örgüt paydaşlarının tüm özellikleri ve eğilimlerinin belirlenmesi, üniversite ile ilgili düşüncelerin ve beklentilerinin saptanması, bu beklentiler doğrultusunda üniversite içinde veya çevresinde gerekli düzenlemeler yapılarak üniversitenin tanıtıma hazır hale getirilmesi, bir tanıtım planı oluşturup bu plandaki tanıtım faaliyetlerinin yapılması çabalarının tümündeki amaç paydaşlara bazı iletiler göndermektir. Böylelikle kamuoyunda, saygın ve desteğe değer olarak tanımlanabilecek bir üniversite imajı oluşacaktır (Karakoç, 1996).

Üniversiteler açısından örgütsel imajlarını güçlendiren etkenler; isim, logo, amblem, marka, kampüs büyüklüğü, binaların mimarisi, kütüphane gibi fiziksel alt yapı donanımlar olarak nitelendirilebilir. Ayrıca üniversitelerin kaliteli akademik kadro ile akademik programları ve sunduğu hizmetlerin niteliğinin artırılması ve donanımlı idari personele sahip olunması paydaşlar açısından örgütsel imaj algısını güçlü tutmaktadır. Üniversitelerin imajını güçlendiren diğer bir unsur da toplumsal sorumluluk projeleridir. Bununla beraber hizmet sağlayıcı personelin üniversite işleyişi, eğitim-öğretim, mevzuat vb. konularına hâkim olması ve paydaşların amaçlarına ulaştırmada uygun yönlendirmesi de imajı güçlendirmektedir. Üniversite yöneticileri, yapılan tüm olumlu çalışmaların halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde geliştirerek, bu faaliyetleri reklamla çevresine duyurup imajının güçlenmesine katkıda bulunur (Polat, 2009). Kurum içi ve kurum dışı oluşturulacak olan imajın inandırıcı olabilmesinin öncelikli şartı gerçekle birebir uyum içerisinde olmasıdır. Örgüt imajının oluşumu ve sürdürülebilirliğinde tutarlı olmasının önemi, imaj bileşenlerinin birbirleriyle koordinasyonuna bağlıdır. Bu neticede imaj yönetimi örgütün görsel

göstergeleri olarak örgütün kimliğini yansıtan, logo, renk, yazı karakteri ve kurumun basılı materyalleri, ilan, ambalaj ve stant yöntemlerinin örgütsel görünümün oluşturulmasından başlayıp yansıtılmasına kadar bütün imaj bileşenlerinin koordinasyonunu içermelidir (Peltekoğlu, 2007).

Üniversitelerin iç ve dış paydaşlar ile etkili iletişim kurması, örgüt kültürünü destekleyen imajının olması, paydaşların örgüte yönelik algılarının yüksek olması örgütsel imaj açısından olumlu bir avantaj sağlar. Bu nedenle iç paydaşların kararlara katılımını sağlayan üniversite imaj algısı, diğer üniversitelerin imaj algılarına göre daha yüksek olacaktır (Polat, 2009). İç paydaşlar açısından üniversitelerde imajın olumlu algılanması çalışanların üniversitedeki performansını yüksek düzeyde etkileyerek o kurumda daha etkin çalışmalarını sağlayacaktır. Bu olumlu imaj için; kurum içi iletişimin gelişmiş olması, kurum içinde adil olma, hizmet içi eğitimlerin verimli olması, personelin ödüllendirilmesi, personel katılımının sağlanması gibi durumların varlığından söz etmek yerinde olacaktır.

Çetin (2004)'e göre, yükseköğretim kurumlarında imajın olumlu ve olumsuz faktörleri bulunmaktadır (Akt. Uluçay, 2012); Olumlu imajın belirleyicileri;

- Öğrenci, fakülte, mezun ile üniversite ve sanayi iş birliği,
- Ulusal ve uluslararası kuruluşlardaki üyelikler, değişim ve sosyal programlar, akademik personelin araştırma ve yayınları,
- Tüm paydaşlarının memnuniyeti, liderlik hususunda diğerlerinden farkı,
- Üniversitenin tarihi geçmişi, fiziksel özellikleri ve sosyal tesisleri' dir.

Olumsuz imajın belirleyicileri ise;

- YÖK'ün kural ve uygulamalarına yönelik finansal konular,
- Üniversitenin yeni kurulmuş bir üniversite olması, yetersiz kaynak ve sosyal imkânları,
- Medya tarafından yapılan olumsuz değerlendirme ve paydaşlarda oluşan memnuniyetsizlik,
- Eğitim- Öğretimde kalite ve akademik yayın yetersizliği' dir.

Polat'a (2011) göre, yükseköğretim kurumlarında olumlu bir örgütsel imaj oluşturmak için, yönetimin izleyeceği farklı yöntemler bulunmaktadır. İlk olarak, mevcut örgütsel imaj ile hedeflenen örgütsel imajı belirlemek; mevcut imajdan, hedeflenen imaja geçmek için çeşitli uygulamaları gerçekleştirmek ve uygulama sonuçlarını sürekli olarak ölçmek gerekmektedir. Bununla beraber örgütsel imajı destekleyecek olan bir örgüt kültürünü oluşturmak, öğrenci ve personelin kararlara katılımlarını sağlamak, aynı zamanda

sosyal imkânları sunmak önemli sayılmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında olumlu örgütsel imajı oluşturmak için (Polat, 2011);

- Eğitim- Öğretim ve hizmet kalitesini iyileştirmek,
- Alanında başarılı akademisyenlerle üniversitelerin çekiciliğini arttırmak,
- Mevcut akademisyenlerin niteliğini arttırmak,
- Akademik programları tanıtmak,
- Fiziki binalar ve çevre temizliğini yapmak, üniversitenin genel görünümünü düzenlemek,
- Kütüphane, yemekhane, spor tesisleri gibi fiziki alt yapı ve donanımları iyileştirmek,
- Spor etkinlikleri, bahar şenlikleri, konserler, dernek, kulüp, tiyatro, sinema gibi öğrencilerin sosyal ortam ve eğlence faaliyetlerini arttırmak,
- Akademik ve idari personelin, öğrencilerle olumlu iletişim kurmalarını sağlamakla beraber, öğrenciler ve personelin üniversite yönetimine katılımlarını sağlamak önemli sayılmaktadır.

2.1.5.3. Fırat Üniversitesi

Günümüzde Türkiye’de 129 devlet, 74 vakıf olmak üzere toplam 201 üniversite bulunmaktadır (YÖK, 2022). Elazığ’da, ilk olarak 1967 yılında Yüksek Teknik Okul açılmış ve aynı yılda Ankara Üniversitesi Senatosu’nun, Elazığ’da Veteriner Fakültesi’nin kurulmasını öngördüğü kararı, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanmıştır. Yüksek Teknik Okul; 1184 sayılı kanun ile 1969 yılında, Elazığ Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi (EDMMA)’ne dönüştürülmüş, Veteriner Fakültesi’ de 1970 yılında Ankara Üniversitesi’ne bağlı bir şekilde eğitim öğretim faaliyetine başlamıştır. Elazığ’daki yükseköğretim kurumlarının tek bir çatı altında toplanması amacıyla, 11 Nisan 1975’te “Fırat Üniversitesi” kurulmuş ve Veteriner, Fen ve Edebiyat Fakültelerinden oluşan bir yapı çerçevesinde faaliyete başlamıştır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 41 sayılı KHK ile yeniden yapılanan Fırat Üniversitesi’nde Fen ve Edebiyat Fakülteleri birleştirilerek Fen-Edebiyat Fakültesi adını almış, EDMMA ise Mühendislik Fakültesi’ne dönüştürülerek, 1982 yılında Fırat Üniversitesi bünyesine katılmıştır.

Fırat Üniversitesi Eğitim-Öğretim faaliyetlerine 1967 yılında zengin bir kültür hayatı bulunan Elazığ’da başlamıştır. Zamanla kendi ilçelerinden başlayarak bulunduğu bölgede

komşu illerde yükseköğretim kurumları açarak lisans eğitimi vermiş ve lisansüstü eğitim faaliyetleri ile bölge üniversitelerine öğretim elemanı yetiştirerek bulunduğu bölgede yükseköğretimin gelişimine katkı sağlayacak bir kurum haline gelmiştir. (Fırat Üniversitesi, 2022). Bu yıldan itibaren, bulunduğu bölge içerisinde iyi bir bölge üniversitesi olma yolunda çaba gösteren Fırat Üniversitesi'ne bağlı olarak, Elazığ il merkezi, komşu iller ve ilçelerinde birçok fakülte, enstitü, yüksekokul ve meslek yüksekokulu açılmıştır. Fırat Üniversitesi, 2021 yılında Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından Türkiye'nin en iyi 20 üniversitesi sayılan "Araştırma Üniversiteleri" kategorisine alınmıştır. 2022 yılından itibaren Fırat Üniversitesi bünyesinde; 17 fakülte, 4 enstitü, bir devlet konservatuarı, 2 yüksekokul, 9 meslek yüksekokulu, 25 uygulama ve araştırma merkezi, bir diş hekimliği hastanesi, bir üniversite hastanesi, bir hayvan hastanesi barındırmaktadır. Bu birimlerde; 30803 lisans, 9523 ön lisans, 5339 lisansüstü olmak üzere toplamda 45665 öğrenci, 2000 idari personel ve 2105 akademik personelle eğitim-öğretim ve Ar-Ge faaliyetleri sürdürülmektedir (Fırat Üniversitesi,2022).

Fırat Üniversitesi'nin 2019-2023 yıllarını kapsayan Stratejik Planı'nda belirtilen amaç, hedef ve performans göstergeleri, üniversitenin personel, öğrenci ve mensuplarının düşünce, başarı, öneri ve üniversite hakkında memnuniyet ve algılarına yönelik çalışmalar ele alınmıştır. Stratejik planda yer alan amaçlar ve amaçlara ulaşmadaki hedeflere yer verilmiştir. Bu amaçlar ve amaçları gerçekleştirmedeki hedefler; (Fırat Üniversitesi Stratejik Plan, 2019-2023).

Amaç 1: Eğitim-Öğretim ve öğrencilerin sosyal yaşam kalitelerini artırmak, hedefleri; eğitim-öğretim niteliğini geliştirmek, öğrenme ve sosyal yaşamla ilgili fiziki altyapıları iyileştirmek, uluslararasılaşma niteliğini geliştirmek, eğitimde farklı ve etkili seçenekler oluşturmak için yeni birimler kurmaktır.

Amaç 2: Bilimsel araştırma faaliyetlerini geliştirmek, hedefleri; akademisyenler tarafından yapılacak olan bilim-sanat çalışmalarını artırmak, üniversitede gerçekleştirilecek dış kaynaklı projeleri artırmak, ulusal öncelikli alanlarla ilgili bilimsel faaliyetleri desteklemek ve küme çalışmalarını geliştirmek, araştırma faaliyetleri/altyapılarının güçlendirmek, Fırat Teknokent ile Fırat TTO bünyelerinde proje, şirket, fikri sınai ve mülkiyet hakları çalışmalarını geliştirmektir.

Amaç 3: Toplumsal hizmetleri geliştirmek, hedefleri; topluma yönelik eğitim, kültür, sanat ve spor faaliyetlerini artırmak, sağlık hizmetleri alanında yeni birim ve altyapı kurmak,

üniversite hastanesinin hizmet niteliğini artırmak ve toplam kapasite ile hasta memnuniyetini artırmak, veteriner hizmetleri ve hayvancılık araştırmalarını geliştirmektir.

Amaç 4: Üniversite-Kamu-Özel sektör işbirliğini geliştirmek, hedefleri; yerel, bölgesel özel ve kamu sektör paydaşları ile teknoloji, Ar-Ge tabanlı ve sürdürülebilir işbirliğini artırmak, Fırat Teknokent ve Fırat Üniversitesi bünyesinde Akredite Laboratuvarı ve Kalibrasyon Merkezi oluşturmak, Savunma Sanayii ve yüksek teknoloji sektörüne yönelik proje ve araştırma faaliyetlerini teşvik etmektir.

Amaç 5: Kurumsal yapıyı güçlendirmek, hedefleri; öğrenciler, personel ve mezunların örgüt kültürü, aidiyet duyguları ve paydaşlık bağlarını kuvvetlendirmek, personel ve öğrencilerin memnuniyet düzeylerini artırmak, bütün birimlerde kurumsallaşmanın güçlendirilmesi için, iç kontrol sisteminin farkındalığını artırmak, yönetim bilgi sistemini bütün alanlara yaygınlaştırarak etkin bir şekilde kullanımını sağlamak ve kalite-güvence sistemini güçlendirmektir.

Üniversitenin mevcut stratejik planları merkezde iç paydaşlar olmak üzere, üniversitenin imajına yönelik durumun tespitini yaparak geleceğe yönelik hedef ve çalışmaları içermektedir. Bu durumdan dolayı bu şekilde tanınan bir üniversitenin iç paydaşlarının üniversiteye yönelik imaj algısının tespit edilerek sonuçlarının dikkate alınması, buna bağlı olarak yeni hedef ve uygulama alanlarının bulunması iç paydaşlar gözünde üniversite imajını olumlu düzeyde etkileyecektir. Ayrıca bu durum üniversitenin diğer faaliyet alanlarını da geliştirmesine, insan kaynakları ve diğer hizmet alanlarının sürdürülebilir kılınmasına imkân sağlayacaktır (Çetin, 2016).

2.2. Motivasyon

Bu başlık altında motivasyon kavramı, motivasyon kuramları, motivasyon türleri ve motivasyon üzerine etkide bulunan değişkenler ile çalışanların motivasyonları idari personel yönünden ele alınmıştır.

2.2.1. Motivasyon kavramı

Çalışanlar yönünden oldukça önem kazanması nedeniyle motivasyon, örgütler yönünden üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir. Çok boyutlu bir yapı olarak motivasyon, “personelin örgütsel amaçlar doğrultusunda, isteyerek çalışması ve

verimli olması adına gerekli koşulların araştırılması ve oluşturulması” (Karakaya ve Ay, 2007:55), “çalışanların bilgilerini, kavramsal ve teknik becerilerini kullanmalarına etki ederek yaratacağı etkiler” (Gündoğan, 2012:151), ve “ bireyleri belirli bir yönde davranışa yönlendiren, bir işi yapmaya istekli kılan, onu böyle bir davranışa iten iç durumunun harekete geçirilmesi” dir. (Aslan ve Doğan, 2017:293).

Motivasyon amaca yönelik davranışı canlandıran ve destekleyen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda motivasyon örgütsel davranış sürecinde karmaşık konulardan biridir (Nelson ve Quick, 1994). Motivasyon, genel olarak insanı davranışa yönlendiren ve bu davranışın şiddet ile enerji düzeyini tayin edecek olan, davranışa belli bir yön veren, devamlılığını sağlayacak olan farklı iç ve dış sebepler ile bunların işleyiş mekanizmasını kapsayan bir olgudur (Arık, 1996). Motivasyon, bireyin hareket gücü ya da onu harekete geçirecek güç (Aytaç, 2000), bireyin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzusuyla davranma süreci (Asan, 2001), insan davranışını etkileyerek yeni davranışta bulunmasını sağlamak (Yüksel, 2006), bireyin eyleminin yönünü, öncelik durumunu ve gücünü belirleyen, iç ya da dış uyarıcılardan etkilenecek harekete geçilmesi durumudur (İnceoğlu, 2000).

Cowling’e (1998) göre motivasyon; bireysel istek ve seçimleri içine alan belirli bir duyguyu, davranış ile gösterme durumu; Bentley, (1999) insanların içlerinden gelen olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunması ile bu davranışlar neticesinde bireyin doyuma ulaşmasını sağlayan enerji; Cascio, (1989) bireyin kişisel isteklerinden oluşan bir güç; Luthans, (1992) bireyin hedefe ulaşmasını sağlayan ve bireyi harekete geçiren süreç olarak tanımlamaktadır.

Robbins ve Judge’ye (2013) göre motivasyon; bir hedefe ulaşmadaki kararlılık, yoğunluk ve çaba olarak ifade edilmektedir. Motivasyon kavramının temelini oluşturmakta olan arzu ve ihtiyaçlar genel olarak bireylerin içerisinde bulunduğu sosyal ortamdan, kültürden, kendi duygusal ve ruhsal gidişatının tesirinde kalarak şekillenmektedir. Bireylerin motivasyonunun, kendisinin etkileşim içinde olduğu ya da ilişki kurduğu olguların tamamıyla yakından ilgisi bulunmaktadır. Motivasyon süreci, gereksinimlerin ortaya çıkışıyla başlamaktadır. Ortaya çıkan gereksinimler bireyleri davranışta bulunmaya yönleltmekte ve bu itici enerji sebebiyle uyarılma evresine geçiş sağlanmaktadır. Uyarılmış bireyler, bu gereksinimlerini giderebilmek düşüncesiyle davranışta bulunma konumuna yönelir (Özkalp, 2018). Çalışanların bu davranışta bulunmanın arkasında yatan temel neden, ihtiyaçlarının doyurulmasının sağlanmasıdır. İhtiyaçları karşılanarak doyurulmasıyla

birlikte, çalışanlar bir doyum noktasına erişmektedir. Doyum noktasına ulaşan personel motivasyon sürecinin en son mertebesine ulaştığı vurgulanmaktadır. Tutar, (2016) bireylerin davranışını teşvik eden, kendileri veya çevrelerinden kaynaklanacak olan çeşitli güdü ve topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu ifadeler çerçevesinde çalışanların güdülenmesi ve davranışlarını bu güdüler çerçevesinde şekillendirerek çalışma hayatlarındaki başarıların gün yüzüne çıkmasına olanak sağlayacaktır. Akat'a (1984) göre motivasyon, bireylerin sürekli bir şekilde hareket etmeleri sırasında oluşturdıkları çabayı ifade etmektedir.

2.2.2. Motivasyon kuramları

Kuram doğrulanmış hipotezler olarak, bilgi edinme sürecinde ileri sürülen, geçerli ve güvenilirliği test edilerek kanıtlanan olgu ve olaylara açıklık getiren sistematik bir görüştür. Motivasyon kuramları ise, motivasyona ilişkin deney ve gözlemlerle geçerlik ve güvenilirliği yüksek elde edilen sistematik bilgi bütünlemidir. Çeşitli bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılan çok sayıda motivasyon kuramları bulunmaktadır. Yapılan bir sınıflandırmaya göre motivasyon kuramları; Kapsam(içerik) ve Süreç kuramları olarak iki motivasyon grubu içerisinde değerlendirilmektedir.

2.2.2.1. Kapsam kuramları

Kapsam kuramları savunucuları, çalışanların bazı ihtiyaç ve değerlerinin kurum tarafından karşılanması durumunda doyuma ulaşacağına inanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle kapsam kuramları çalışanların güdülenebilmesinde etkili olan faktörlerin neler olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle insan ihtiyaçları ve bunların karşılanma düzeyleri bu kuram savunucuları için önemli olmaktadır. Kapsam(içerik) kuramlarının içinde yer alan motivasyon kuramları “ bireyin içinde bulunduğu ve bireyi belirli yönde davranışa iten değişkenleri anlamaya çalışırlar”(Koçel, 2005). Bu başlık altında; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McGregor'un X ve Y kuramı, McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı ve Alderfer'in ERG kuramı olarak kapsam kuramlarının en çok bilinenleri ele alınacaktır. Nitekim ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı kapsam kuramları içerisinde üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir

2.2.2.1.1. Maslow'un ihtiyaclar hiyerarsisi kurami

Motivasyon sürecinde temel kuramlardan biri olarak kabul edilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi güdülenmeye dair yapılan araştırmalar daha ziyade bireysel ihtiyaçlara odaklanmıştır. Maslow, bireylerin motive olma şiddetini öncelikli ihtiyaç sırasına göre açıklayarak hiyerarşik yapıya yönelik ihtiyaçların tatmin edilmesine dayanan insan güdülenmesini açıklamış olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'ni tasarlamıştır (Barutçugil, 2002). Tasarlamış olduğu model kapsamında Maslow, (1943) sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, öz saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş farklı ihtiyaç seviyesi tanımlamıştır. Fizyolojik ihtiyaç, gıda, uyku ve cinsellik ihtiyaçlarıdır. Fiziksel ihtiyaçları giderildiği zaman diğer basamaklara geçilir, giderilmediğinde ihtiyaç devam eder çalışanın işe güdülenmesi zorlaşır. Güvenlik ihtiyacı, emniyete duyulan ihtiyaç ve hayatında endişe etmeme hissiyatı olmaktadır. Çalıştığı işte devamlılığın ve güvenliğinin sağlanması sonucunda huzurlu çalışması sağlanır. İlk iki basamaktaki ihtiyaçlar sağlanmadan üçüncü basamağa geçilmez. Aidiyet, şefkat ve sevgi bir grup veya sosyal yapının bir parçası olduğu hissiyatına duyulmuş olan ihtiyaçtır. Çalışma ve iş ortamında göz ardı edilen aidiyet durumu, çalışanların iş ortamına ait olma gereksinimi için önem arz eder. Öz saygı, çalışanların kurum içinde tanınması, saygınlık kazanması ve kendilerine güvenebilme ihtiyacıdır. Birey kendisine karşı olumlu bir görüş ile gerçek kapasite, başarı ile diğerlerinden gelen saygının temelinde öz saygı hissiyatı ihtiyacı içerisindedir. Kendini gerçekleştirme ya da kimi zaman tanımlandığı gibi kişisel tatminse sürekli olduğundan daha fazlası olma ve olabileceği her şeyi olma isteğiyle doğan ihtiyaç olmaktadır. Çalışanların sürekli gelişen ve değişen çalışma yaşamı karşısında başarılı olma, uyum sağlama ve yüksek statüde olma isteklerinden doğan ihtiyaçlardır (Özcan, 2017).

Maslow'un bu kuramına göre, çalışanların öncelikli olarak fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması sağlanarak sırasıyla güvenlik, aidiyet, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının sağlanması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanlar fiziksel ihtiyaçları karşılandığı zaman motive olup harekete geçerler. Çalışanların fiziksel ihtiyaçları karşılandıktan sonra diğer ihtiyaçların karşılanmasına yönelmeye çalışacaktır. Çalışanların duygu ve düşüncelerinin farklı olmasına bağlı olarak bu ihtiyaçlar farklılık gösterebilir ancak fiziksel ihtiyaç yine her zaman öncelikli olacaktır (Öztürk, 2020).

Çalışanlar açısından ihtiyaçlar hiyerarşisinin incelediğimiz zaman öncelikle iş güvenliği konusunda tereddütler yaşanabilmektedir. Bunun yanında çalışma ortamındaki

fiziksel ihtiyaçlar ve ücrette personelin motivasyonunu etkilemektedir. Bazı alışanlar kendini örgüte ait hissetmediği zaman kendilerini çalışmaya fazla veremeyerek verimliliği azalabilmektedir. Çalışma ortamında ulaşılması güç bir unsur ise saygı görme ve kendini gerçekleştirme isteğidir. Birey bunları gerçekleştirdiği zaman motivasyon olarak doyuma ulaşacağı düşünölür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.2.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

1950'li yıllarda, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen kuram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra, en çok bilinen motivasyon yaklaşımıdır. Hezberg, alışanları iş ortamlarında mutlu ya da mutsuz eden durumlara ilişkin yaptığı araştırma bulgularına göre çalışanların işiyle olan ilişkisinde başarılarını etkileyen bazı faktörlerin olduğunu görmüştür. Herzberg'in araştırma sonucu elde ettiği kavramları motive eden faktörler ile sağlık (hijyenik) faktörleri olacak şekilde iki faktörde toplamıştır (Koçel, 2018). Bu ift etmen kuramına göre, bireyin yaptığı işte yetenekli olması, işi yaparken kendisinin motive durumu ve etrafındaki hijyene bağlı olmaktadır. Motive edici faktörler, bireyin o işte başarılı olması için ona verilmiş olanaklardır. Hijyen faktörleri ise, bireyi motive etmez sadece ona motive olacağı çalışma ortamı sağlar (Onan ve Tüzün, 2005). Herzberg'e göre, iş tatminini oluşturan faktörler, iş memnuniyetsizliğini oluşturan faktörlerden ayrı ve farklı olmaktadır. Bununla beraber, iş memnuniyetsizliği yaratan unsurları ortadan kaldırmak isteyen örgütler başarıya ulaşabilir, ancak mutlak motivasyonu tam olarak sağlayamamaktadır (Robbins, 1993).

Herzberg, çalışanın gerçek anlamda motive olabilmesi için, onun başarısını ve tanınmasını, teşvik edilmesini, sorumluluğunu ve ilerletilmesi adına fırsatın olduğu yerlerde işinin zenginleştirilmesi gerektiğini savunur. Motivasyon, çalışanın işinin niteliğinde, işlerin zenginleştirilmesiyle yapılacak temel değişiklikler ile arttırılabilmektedir (Steers ve Porter, 1983). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile birlikte en çok dile getirilen kuram olan çift faktör kuramı, genel olarak ihtiyaçların daha çok motivasyonu etkilediğini savunur. Herzberg'i, Maslow'dan ayıran temel unsur ise ihtiyaçları sıralamaktansa, ihtiyaçların motivasyona ne derecede katkı sağladıklarının üzerinde durulmasıdır. Çalışanlar arasındaki farklılıkları göz ardı ettiğinden dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Göçer, 2010).

2.2.2.1.3. McGregor'un X ve Y kuramı

McGregor'un (1957) X ve Y kuramı, çalışanları nelerin güdülendirdiğine dair yöneticilerin düşünce ve algılarına odaklanmaktadır. Çalışanların güdülenmesine yönelik oluşturulan bu varsayımlar, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımlarını etkilemektedir. McGregor, bu kuramı kapsamında doğaları gereği, birbirlerinden farklı olan ve değişik şekillerde güdülenmiş olan X ve Y kodlu iki farklı çalışan olduğunu varsaymıştır. Her çalışan tipi için üretkenlik durumlarının artırılmasını ve güdülenmelerini sağlamak için farklı yönetim yaklaşımları benimsenmelidir. McGregor'un X kuramı; çalışanları güdülenmemiş, işlerinden hoşlanmayan ve işlerini bir zorunluluk olarak görmüş olan bireyler olarak varsaymaktadır. Bu çalışanlar mümkün olduğunca girişimci eylemlerden çekinecek ve sorumluluktan kaçınacak olan bireylerdir. X grubu çalışanlarını güdülemek onları üretken hale getirmek adına yönetim daha sıkı olan geleneksel bir yaklaşım benimseme yoluna gider. Kuram, X çalışanlarının kontrol ve tehdit edilmesini, iş yapmaya zorlanmasını gerekli kılar. Bu bireylere yönelik olan hedefler katı ve somut olmalı, bireyler sıkı kontrol ve gözetim altında, güçlü bir merkezi yönetim kapsamında tutulmalıdırlar. Öte yandan, Y grubu çalışanların kendine öz güdülenme sahibi olduklarını, çalışmayı sevdiklerini, işlerinden keyif aldıklarını ve sorumluluk almaya istekli olduklarını hatta aldığı zaman işini daha fazla seven bireylerden oluştuklarını varsaymaktadır (McGregor, 1957). Bu tarz çalışanlar işleriyle alakalı görevlerini yapmak için kendiliğinden güdülenme sahibi olmakta, fazla yönlendirmeye ihtiyaç duymamakta ve sorumluluk kabul etmektedirler. İşlerine hayatlarının doğal bir parçasıymış gibi yaklaşmaktadırlar. X grubu çalışanların güdülenmesi amacıyla bir dışsal ödül sistemi hayati öneme sahip konumdayken, Y grubu çalışanları ise; daha ziyade içsel güdülenme ve ödüle dayalı olmaktadır (Tekin ve ark., 2016).

2.2.2.1.4. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Mc Clelland kuramında, bir çalışanın performansını sahip olduğu başarıyı gösterme ihtiyacı ile izah edilmiştir. Hiyerarşik ihtiyaç sıralaması fikrini reddederek gereksinimlerin birbirleriyle bağımlı ve ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Mc Clelland'ın başarıma güdüsü kuramında, çalışanların bir tutumda bulunabilmesi için üç durumda bir araya gelen gereksinimlerinin karşılanması gereklidir. Bu gereksinimler sırasıyla; başarıma, ilişki kurma ve güç elde etme gereksinimidir (Onan ve Tüzün, 2005). Başarılı olabilmek için, zorlayıcı

bir güce sahip çalışanlar, başarıların ödüllendirilmesinin dışında bireysel başarılar için çabalamaktadırlar. Başarma ihtiyacıyla çalışanlar daha önceki çalışmalarından daha iyi ya da daha verimli çalışmalar yapma arzularına sahip olmaktadır (Robbins, 1993).

Çalışanların yaptıkları işte en iyi olmak istemesi veya mükemmel olmayı istemelerinin altında aslında, Mc Clelland'a göre başarma gereksinimi bulunmaktadır. Bir örgüt içerisinde çalışanların başarılı veya başarısız olmalarının nedenleri arasında, motivasyonun önemli ve büyük bir rolü bulunmaktadır. Üstün başarı gösterme isteği ve başarma güdüsüne sahip çalışanlar, yaptıkları işler için gereken bilgi ve becerileri öğrenip onlara sahip olmaya çalışırlar (Keser, 2006). Mc Clelland'a göre, çalışanın güçlü olma ihtiyacını giderebilmesinin çözüm yolu, kendi egosunu tatmin etmeninde ötesinde, örgütsel etkinliğin sağlamasıyla gerçekleşmektedir (Sevinç, 2015). Bu kuram, çalışanların örgüt içerisinde ilişki kurma gereksinimleri ve örgütte bir iş ortamının sağlanması sırasında işin tatmin seviyesinin artırılmasını sağlayabilmektedir. Bağımsız çalışmalardan hoşnut olmayan, daha çok sosyal yönü etkin çalışanlar ile aynı ortamda bulunmaktan memnun olmayan çalışmalarda, yaratıcılık yönünü kullanan çalışanların performansları ve iş tatminlerini yükseltmeleri konusunda olumlu neticeler meydana getirmektedir (Gökalp, 2010). Çalışanların bu gereksinimlere sahip olması onların iş yaşamında arzulu ve istekli olmasını sağlayarak personel motivasyonuna önemli düzeyde etki sağlayacaktır.

2.2.2.1.5. Alderfer'in ERG kuramı

Alderfer'in ERG kuramı'da, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıyla yakından ilişkili olmaktadır. Alderfer, tıpkı Maslow'a benzer ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya koymakta, ancak Maslow'dan değişik olarak 5'li değil 3'lü kategori oluşturmaktadır. Alderfer'in kuramında ki ihtiyaçlar varlık ihtiyacı, gelişme ihtiyacı ve ilişki ihtiyacı şeklinde 3 temel kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu yolla Maslow'un kuramı, daha da basitleştirilmek amaçlanmıştır. Her iki kuram da birbirine benzemekle beraber, Alderfer'in kuramında ihtiyaçların hiyerarşik olarak sıralamasının kişiden kişiye değişebileceği öngörülmektedir. Yani bir ihtiyaca geçmek için diğer ihtiyacı beklemek gerekmebilir (Özkalp ve Kirel, 2018). Var olma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki fiziksel ve güvenlik gereksinimlerine karşılık gelir. Var olma ihtiyacında bireyin yaşamını ikame edebilmesi için açlık, barınma, güvenlik gibi maddi ihtiyaçların giderilmesi gerekir. İlişki kurma ihtiyacı; sevilme, saygı görme, iletişim kurma gibi sosyal ihtiyaçların tatmin

edilmesi durumu olup Maslow'un saygı görme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Üst basamakta bulunan gelişme ihtiyacı bireyin kişisel gelişimini ifade ettiğinden Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ifade edilir. Bu kuramda ifade edilen yöneticiler çalışanların gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmediği takdirde, çalışanlar sosyal ilişkilerini geliştirecek farklı örgüt ortamları arayarak daha alt düzeydeki yani ilişki ve var olma ihtiyaçlarını tatmine yönelecektir. Bu durumdan dolayı yönetici, çalışanın hangi ihtiyaç düzeyinde bulunduğunu, tatmin edilmeyen ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmelidir ki çalışanların bir alta olan gereksinime geri dönmeleri yerine, üst düzey gereksinimlere yönelmesini sağlayarak mevcut başarısının artırmasını gerçekleştirebilsin. Bu durumda örgütün etkinlik ve verimliliğinin artışı söz konusu olacaktır (Kaçer, 2019).

2.2.2.2. Süreç kuramları

Süreç kuramları, personelin davranışlarının nasıl yönlendirileceği ve nasıl değiştirileceği hususları üzerinde durmaktadır. Süreç kuramları, dışsal etmenlere ağırlık vermektedir. Çalışanları davranışa iten etmenler için gereksinimlerle beraber içsel ve dışsal etkenlerde davranışların oluşmasında etkili sayılmaktadır. Bireylerin kişisel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölgelere ve ülkelere göre değişen, sosyo-kültürel ve subjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu motivasyon kuramlarına bakıldığında zaman çalışanlar nasıl motive edilir ve hangi amaç için motive edilmeli konuları ile yakından ilişkilidir (Çiçek, 2005). Bu kuramlar; Victor Vroom'un beklenti kuramı, Stacy Adams'ın eşitlik kuramı, Edwin Locke'nin amaç kuramı ve Lawler ve Porter'ın beklenti kuramı olarak bu başlık altında açıklanacaktır.

2.2.2.2.1. Victor Vroom'un beklenti kuramı

1960 yılında geliştirilmiş olan Vroom'un Beklenti kuramı; bir davranışın beklenen sonucu, nedeni ile diğer davranışlar yerine bireylerin belirli bir davranışı seçmeleri temeline dayanmaktadır. Seçilen bu davranışın ardında yatmakta olan güdülenme, temelde beklenen sonuçların çekiciliği ile alakalı olmaktadır. Bu kuramda, bireylerin performans ve çabaları arasında bir bağlantının olduğuna ve bu performansın ilgi çekici bir ödül ile sonuçlandırılacağına inanmaları durumunda belirli hedeflere güdülendikleri varsayılmaktadır. Kurama göre performans artışından kaynaklanan ödül, bireylerin

çabalarını değerli ve anlamlı kılacak ve mevcut ihtiyaçlarını karşılayacaktır (Çetin ve ark., 2017). Beklenti kuramı, bireyin göstermiş olduğu çabayla elde edilen, bireysel ve yüksek performans ile bağlantısı olan sonuçların arzulanabilmeleri arasındaki ilişkilere dayanır (Barutçugil, 2002).

Yeşiltepe (2019) çalışmasında, beklenti kuramında çalışanlar iş ve davranışları ile ilgili mükâfatlara belli değerler biçtiğini ve bu biçimde ifade ettiğini vurgulamaktadır. Birey o davranışı yaptıktan sonra hedeflediği amacına ulaşacak ise personelde amaca ulaşma beklentisi var ise o davranışı gerçekleştirecektir. Başka bir ifadeyle motivasyon çalışanın sergilemiş olduğu bu davranışa duyduğu güven ile alakalı olmaktadır. Baumhof ve ark., (2017) araştırmalarında, Vroom kuramında değerlik, beklenti ve işe yararlık olarak, üç değişkene yer vermektedir. Beklentiyi etkileyecek olan etkenlerden biri, bireyin belirli olan bir davranışı başarılı şekilde gerçekleştirmek için gerekli becerilere ve kabiliyete sahip olduklarına yönelik özgüvenleri olan öz yetkinliklerdir. Beklentiyi etkileyen diğer bir etken, bireylerin ulaşılması arzulanan hedeflere ulaşılmanın zor olduğunu ve performans beklentilerinin erişilebilir olmadığını hissetmeleri halinde düşük beklenti halini yaratan hedeflerin zorluğudur. İşe yararlık değişkeni, belirli performans beklentisinin karşılanması durumunda bir ödül elde edileceği algısı olarak ifade edilir. Ödül; daha iyi bir maaş, terfi, başarı ya da takdir hissi gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu performanslara yönelik ödüllerin aynı olmaları halinde, işe yararlık düşük olabilmektedir (Yeşil, 2016). Değerlik değişkeni değer ihtiyaç ve hedeflerin temelinde bireyler için ödülün ne ölçüde değerli olduğunu açıklamaktadır. Değerlik, bireylerin bir sonucu değerlemiş olduğu ölçektir. Bu değer illa somut bir tatmin değeri olmakla beraber, bir sonuçtan kaynaklanan beklenen tatmin derecesini de ifade edebilmektedir. Değerlik' in üç değere sahip olduğu ifade edilir; (-1) sonuçtan kaçınma durumu; (0) sonuca ilgisizlik durumu; (1) sonucu isteme durumudur. Çalışanlar, sonuçlarının pozitif bir değerliği bulunması durumunda belirli bir faaliyeti yapmaya güdülenirler (Çetin ve ark., 2017).

2.2.2.2.2. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı

Stacy Adams'ın Eşitlik kuramı da, Vroom'un Beklenti kuramı gibi girdi ve çıktı ifadelerindeki ilişkiyi karşılaştırmaktadır. Eşitlik kuramı ana bileşenleri, girdiler ve çıktılar olmaktadır. Girdiler, çalışanların bir değiş tokuşa katkı olarak ekleyebileceği, önceki iş tecrübeleri, beceriler, eğitim ile iş üstüne harcadıkları çaba hususlarını kapsayabilen unsurlar

olarak ifade edilir. Çıktılar ise değiş tokuş durumunun sonuçları, yeni bir kimsenin sağlamış olduğu girdinin karşılığında aldıklarıdır. Girdi ya da çıktıının varlığı, değiş tokuşa müdahil taraflardan biri veya ikisi tarafından tanınmış olmalıdır ve girdi ya da çıktıların değiş tokuşa uygun nitelikte olmaları gereklidir (Çetin ve ark., 2017). Kurama göre; iki bireyin girdileri aynı olduğu zaman elde edecekleri çıktıları da aynı olmak zorundadır. Her iki çalışanın da girdi/çıkıtı oranlarının eřit olmaları gerekir. Aksi takdirde adaletsizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu adaletsizlik durumunda çalışanların performanslarında dūřuklık yaşanacaktır. Çalışan olarak tanımlanmış olan bireyin, girdi/çıkıtı oranı, diğer çalışan olarak tanımlanan bireyin ya da grubun, girdi/çıkıtı oranı ile karşılaştırılmalıdır (Tuęal ve ark., 2017). Çalışanın diğeriyle aynı iři aynı çabayla yapıyor olması durumu ancak diğerinin daha çok ödeme/ takdir/ödöl kazanıyor olması durumunda, çalışan ačısından emeğinin karşılığını alamama hissiyatına yönelten bir rahatsızlık yaratmış olacaktır. Dięerinin aynı miktarda olan girdi karşılığı zaman kişiden fazla ödöl alıyor olması durumunda ise çalışan emeğinin karşılığından fazla olanı alıyor olacak ve bu durumda emeğe saygı gösteren ve adalet kavramını benimseyen çalışanlarda yine rahatsızlık oluşturacaktır. Burada girdi ve çıktıların çalışanlar arasında ayırım gözetilmeden aynı düzeydeki performanslarına eřit ve adil olarak aynı ödöllelerin verilmesi durumu istenmektedir. Çalışanlar kendilerini aynı iři yaptıkları çalışma arkadaşlarıyla kıyaslayarak onlara sağlanan hakların kendilerine de sağlanması durumunda daha da motive olacaktır. Eřitsizlięi dengelemeye çalışan personel örgüte kattığı girdilerini kısarak iři terk etmeye çalışır. Çalışanların eşitlik algılar farklı olmasından dolayı ödöl ve kazanımların bireylere göre farklı algılanması kuramın eksik yanını ortaya koymaktadır (Kačer, 2019).

2.2.2.2.3. Edwin Locke'nin amaç kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu amaç kuramının ana dūřüncesi, çalışanların belirlemiş olduğu amaçlar onların motivasyon derecesini de belirlemektedir. Personelin belirlediği amacın ne kadar değerli ve ulaşmayı istediği hedefin bir o kadar önemli olduğu ölçüde personel motive olacaktır. Amaçların içeriği (özelliği- zorluğu) ve yoğunluğu (amaca ulaşma ve başarma süreci) olmak üzere iki unsur içermektedir. Amaçların temel özellikleri; amaçların zorluğu, amaçların belirginliği, amaçların belirlendiği kararlara katılabilmesi, amaçların çalışan tarafından benimsenebilmesi ve çalışanların amaçlar doğrultusunda her zaman kendini değerlendirebilmesidir (Koçel, 2018). Locke'un amaç kuramı, amacının açık

ve net bir şekilde tanımlanmış olması ile beraber amaca bağlılığın ve amacın güçlülüğünün personelin motivasyonunu olumlu düzeyde etkilediğini savunmaktadır. Kurama göre çalışanlara zor fakat erişebileceği kalitedeki amaçların sunulması gerekir. Bu amaçları kabullenen, yapabileceğine inanan personel amaca ulaşabilmek adına daha fazla çaba göstereceklerdir (Öztürk ve Şahbudak, 2015).

Amaçlar bireysel veya örgütsel olarak varılmak istenen durumu ortaya koyar. Çalışanların veya örgütlerin belirlediği hedefe yön veren amaç unsuru maddi nitelikte olabileceği gibi, manevi nitelikte de olabilmektedir. Çalışanların edindiği amaçlar, onların motive olma düzeylerini belirler. Bu düşüncenin ana fikri, kolay hedef edinmeyen bir çalışanın, kolay hedef edinen bir çalışana göre, daha fazla motive olması ve sonucunda daha yüksek performans gösterebilmesidir. Amaç doğrultusunda ilerlemeye çalışıldığında çalışmalar gerekli kontrol ve düzen içinde yapılmalıdır. Bu neticede karşılaşılabilecek olumsuz durumlar daha çabuk tespit edilerek çözüme kavuşturulacaktır. Sürecin olumsuzluktan kurtarılmasıyla birlikte çalışanın performans düzeyi de korunmuş olacaktır. Çalışanların algı düzeylerinin farklı olması durumundan kaynaklı bireyler arasında farklı algıların olması eleştiri olarak görülmektedir (Taşdemir, 2013).

2.2.2.2.4. Lawler ve Porter`ın beklenti kuramı

Bu kuram Vroom`un beklenti kuramından model alınarak oluşturulan ve üzerine birtakım değişiklikler eklenerek geliştirilen kuramdır. Lawler ve Porter, yapılacak bir iş için çok çaba göstermenin, sürekli yüksek performans getirmeyeceğini işaret ederek hedeflenen performansa ulaşmak için aynı zamanda yeterli düzeyde bilgi ve beceriye de ihtiyacın duyulduğunu söylemektedir. Bunun yanında, rol kavramından da bahseden Lawler ve Porter, bu kavramın beklenen davranışın türleri olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların, yüksek motivasyona sahip olmaları ve üstün performans sergilemeleri için örgüt içerisinde beklentilerini karşılayacak uygun bir role sahip olmaları gereklidir. Çalışanlardan beklenen rol ile personelin algıladığı rolün uyumlu olması gerekmektedir. Uyumsuzluk olması durumunda çalışanların yüksek performans göstermesi engellenmiş olacaktır. Lawler ve Porter, güdünün tatmin veya performans ile eşit olmadığını kabul etmektedir. Güdülenme, tatmin ve performans üç farklı değişkendir ve daha önce düşünüldenden çok farklı olarak birbirleriyle ilişki içindedirler. Farklı iki ödül olarak, içsel ve dışsal ödüllendirmelerden bahsedilmektedir. Ödüller, diğer çalışanlara kıyasla ödülün adil olup olmadığına göre ve

kişisel algılamalarına göre oluşmaktadır. Ödüllerin adil olarak algılanıp algılanmaması durumu ise çalışanların gösterdikleri performanslarını değerlendirmelerine bağlıdır (Gökalp, 2010:).

Çalışanların gösterdiği gayret ve çabanın sürekli iyi bir performansa dönüşmeyeceği bununla birlikte bilgi ve birikime sahip olması gerektiği vurgulanır. Ayrıca personele verilen ödül personelin beklentisine göre motivasyonunda değişiklik gösterebilecektir. Bu kuramı personelde güdüleme aracı olarak kullanmayı düşünen örgütlerin; personele onlardan beklenen performansı göstermelerini sağlayacak eğitimi vermeleri, rol çatışmalarını engellemek ve mümkün olduğu kadar azaltmaları, çalışanların gösterdiği davranış karşısında hangi ödülü alacağı hakkında bilgilendirilmeleri ve benzer performansı sergileyen çalışanların benzer ödülü alacağı konusunu yeniden hatırlatılması, performanslarının her zaman kontrol edilmesi ve ödüllerin adil bir şekilde özen verilerek dağıtıldığının gösterilmesi gerekmektedir (Koçel, 2018).

2.2.3. Motivasyon türleri

Motivasyon çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Yöntem ve uygulamalarla, çalışanların örgüt içerisinde çalışma heveslerini artırmak, daha üretken ve verimli bir şekilde çalışmalara katılımlarını sağlamak ve ihtiyaçlarının daha hızlı bir şekilde karşılanmasını sağlayarak motivasyonlarını artırmak gerekir. Çalışanların birbirlerinden farklı arzu ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu arzu ve ihtiyaçları tatmin etme yolları da farklı olmaktadır. Bu farklılıklar motivasyon üzerine yapılan araştırmalarda iki görüşe dayanılarak açıklanmıştır. Bunlardan ilki maddi ve manevi faydalar için çalışanların kendi iyilikleri yönelik çalışmaya motive eden içsel motivasyon, diğeri ise çalışanların tembel olarak görüldüğü ve motivasyonlarının kendiliğinden değil de dış etmenlere bağlı olduğunu söyleyen dışsal motivasyondur (Akdoğan, 2019; Altunkaya, 2019; Ertürk, 2016; Gülşen, 2020; Kaçer, 2019; Kökalan, 2017; Petek, 2020). Kapsam kuramlarında içsel motivasyon faktörlerine öncelik verilirken, süreç kuramlarında dışsal motivasyon faktörlerine ağırlık verilmektedir (Koçel, 2018).

2.2.3.1. İçsel motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin içsel tatminleri için harekete geçme durumudur. Ryan ve Deci'ye (2000) göre, personel içsel olarak motive edildiği zaman ödül ve ceza yerine çalışmanın eğlence ve tatmin boyutu harekete geçmektedir. Çalışanların iş içerisinde zevk, merak, ilgi, kendini ifade etme gibi arayışlar içine girmesini sağlayan içsel motivasyon unsurlarıdır. Çalışmalardan zevk alma ya da memnun kalmanın temel noktası personelin çalışmaktan faydalanarak keyif almasıdır (Mammadlı, 2019). Çalışmalar sonucunda başarıya ulaşanlar hissettikleri davranışa geçme arzusuyla motive olurlar. Bunun sonucunda bir amaç edinmeleri ve kendilerini toplum gözünde kanıtlamaları durumu ortaya çıkar ve içsel motivasyon güdülerini artırır. Çalışma ortamında ya da toplumda başarılı olan insanlar yüceltilir ve diğer bireylere göre daha farklı konuma getirilirler. Çalışanlarda bu statüyü kazanarak bir daha kaybetmemeyi düşündüğünden çalışmalarına içsel olarak motive olmaktadır (Gülşen, 2020).

Bireyler doğaları gereği doğumdan itibaren öğrenme ve keşfetmeye meraklıdır, bunun için teşvik edilmeye gerek duymazlar. Bu durumdan dolayı içsel motivasyonlarını belirli faaliyetlerin oluşturulmasından kullanırlar. İçsel motivasyonu sağlayan personel örgüt işlerine önemli katkılar sağlayarak verimli çalışmalar ortaya koymaktadır. Çalışanlar daha fazla istekli çalışarak örgütün hedefleri doğrultusunda örgüt çıkarlarına katkıda bulunmakla beraber düşük ücretle çalışmaya da istekli olmaktadır (Kaçer, 2019). Çalışanlar, işleri ilginç ve kendilerini zorlayıcı düzeyde bulması durumunda, kendi iş seviyesinde görerek işe ilgi duyar ve daha verimli çalışır. İşin kendi açısından bir önemi olduğunu düşünen ve işi yaparken kendi başına karar alabilen çalışanın motivasyonu yüksek olacaktır. Bunun yanında kendilerine sorumluluk verilmesi, yaratıcılık ve becerilerini kullanması, işlerde çeşitlilik olması ve takdir edici geri bildirimlerin olması unsurları çalışanları içsel motivasyonlarını artıracaktır (Ertan, 2008). Buradan hareketle çalışanların işlerini keyif alarak kendi istekleri doğrultusunda yapmaları içsel motivasyon sayılmaktadır. İçsel motivasyonu sağlayan birey bir başka işte bu motivasyonu sağlamadığı takdirde mevcut işini yüksek ücret teklif edilse dahi bırakıp gitmez. Çünkü o işteki hazzı ve duyguyu gideceği yerde bulamayacağı düşüncesi hâkim olmaktadır. Burada çalışanı etkileyerek başka bir işyerine yönelmesini sağlayacak durumlar işin ilginçliği, çalışanlara yetki verilmesi, takdir edilme gibi içsel motivasyon unsurlarıdır (Uğur, 2020).

2.2.3.2. Dışsal motivasyon

Dışsal motivasyon, çalışanların somut bir ödülü elde etme isteği veya bir ceza durumundan kaçmak amacıyla dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen dürtülerdir. Harekete geçirici bu dürtüler ödül ve cezanın etkisi geçtikçe azalacağı düşünülmektedir. Dışsal motivasyon, çalışanı sonuç almak için harekete geçiren motivasyon türüdür. Ancak ödülün, olumlu ve yararlı bir davranış sonucu verildiği beklentisi olduğu sürece motivasyon üzerinde etkili bir araç olduğu söylenebilir (Aksoy,2018:19). Banger (2022) olumlu dışsal motivasyonu; ödül, sertifika, mükâfat, not, performans puanı, tasdik edilme, arkadaş baskısı gibi kavramlarla ifade ederken, olumsuz dışsal motivasyonu; alay, sözlü incitme, saldırma, aşağılama, cezalandırma gibi kavramlarla açıklamıştır. Buradan hareketle dışsal motivasyon, cezadan, hakaret ve incinmekten kaçınma davranışını içermekle beraber, ödül alma, takdir edilme ve örgüt ya da çalışma arkadaşlarını mutlu etme gibi davranışları da içermektedir. Ryan ve Deci (2000) dışsal motivasyonu; dış düzenleme, içe yansıtma, kimlik ve entegre edilmiş düzenleme olarak dört gruba ayırmıştır.

Dışsal motivasyon, çalışanın kendisi dışındaki motivasyon unsurlarını içermektedir. Örgütsel dürtülere dayalı olan dışsal motivasyon geçici olduğundan davranışın kalıcılığı ve etkinliği de düşük olmaktadır (Baltaş, 2022). Çalışan ödül almak veya baskıdan kurtulmak için davranış sergilerken, ödül ya da cezaya göre şekil aldığından davranışlar dışardan denetlenir ve çalışanın özerkliğinin de düşük olduğu görülür (Uğur, 2020). Çalışanı doğrudan ilgilendirmeyen fakat tatmin olunduğu zaman olumlu sonuçlara neden olan davranışlar dışsal motivasyondan kaynaklanır. Yapılan araştırmalara bakıldığında zaman dışsal motivasyonun unsurları olarak; ücret, prim, ödül, ceza, terfi, aşağılanma, incitme, alay edilme vb. durumlardan meydana geldiği açıklanmıştır (Aydemir, 2019; Gülşen, 2020; Kaçer, 2019; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003)

2.2.4. Motivasyonun örgütlerdeki uygulama araçları

Çalışanların motive edilmesi için yapılan uygulamalar tüm personelde aynı etkiyi göstermemektedir. Her çalışanın kendine özgü özellikleri, yaşam tarzları, ihtiyaç ve beklentileri, sosyal ve kültürel yapıları olduğundan bireylerin motive edilmesi herkeste aynı davranışı oluşturmaz. Bu davranışlar kişisel tatmin sağlarken örgüt amaçlarının da gerçekleşmesi hususunda katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları, anlaşılması güç ve çok

karışık olduğu için güdüleme ile ilgili genel ilkeleri geliştirmek kolay olmamaktadır. İnsanlar arasında olan bireysel farklılıklar, bu durumu oluşturan en önemli etmenlerden biri olduğu ifade edilir (Eren, 1998).

Örgüt içerisinde çalışanları, belirli yönlelere doğru kanalize ederek onları bu yollarda motive etmek oldukça zor sayılır. Çalışanların kişilik yapısı ile yaşadıkları toplumsal çevrelerinin sahip olduğu değer yargıları birbirlerinden farklı olmaktadır. Birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip olan bireyleri, örgüt içerisinde ortak bir çıkar etrafında toplayarak onların istenen performans düzeyine ulaşabilmelerini sağlamak adına birtakım araçlardan yararlanılması zorunludur. Bu araçlarla çalışanların pozitif yönde motive olmalarını sağlamak oldukça etkili olmaktadır (Aşıkoğlu, 1996). Çalışanların kişisel farklılıklarına saygı duyulması onları motive ederek başarılı bir çalışma sürdürmelerine olanak sağlayacaktır. Değer yargıları hakkında bilgi sahibi olarak ve bunu bilerek yöneticilerin çalışanlara bu duruma uygun şekilde davranması personeli olumlu etkileyecektir. Yapılan araştırmalardan yola çıkarak çalışanların örgüt içerisinde motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları şeklinde ele alınmıştır (Aksoy, 2018; Boncuklu, 2020; Kaçer, 2019; Şahin, 2019; Yalçın, 2020).

2.2.4.1. Ekonomik motivasyon araçları

Genel olarak bakıldığında zaman çalışanların çalışma sebeplerinin başında ekonomik kazanımlar gelmektedir. Bu durumdan dolayı ekonomik unsurların ön planda yer aldığı motivasyon araçları daha etkin ve beklenen sonuçlara daha hızlı ulaştırmaktadır. Çalışanlar öncelikle yaşamlarını sürdürebilecek düzeyde gelir elde etme arzusu içindedirler. Örgütlerin amacı karlılık üzerine olurken çalışanlarda iyi bir gelir elde etme amacı için çaba gösterirler. Çalışanlar üzerinde ekonomik fayda sağlayacak ücret, prim, ödül vb. araçların ekonomik motivasyon üzerinde etkisi yüksektir (Bağcıoğlu;2017).

Ücret, iş görülmemesi durumunda bile çalışana yine de ücret verilmesini zorunlu kılan durumların dışında, yapılan bir hizmetin karşılığı olarak, işverenler veya üçüncü kişiler tarafından çalışanlara ödenen para veya parasal anlamda bir değere sahip olan faydalardan meydana gelmiş bir çeşit gelir olarak ifade edilir. Örgütler, ücretin motivasyonun oluşmasındaki en büyük etken olduğunu savunmaktadırlar. Bu duruma göre ücret, personelin çalışma nedeni olmasıyla beraber onun örgüte sürekli bağlanmasını sağlayan ve

motivasyonunu önemli derecede etkileyen önemli güç sayılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Robinson ve Decenzo, (2001) yaptıkları çalışmada ücretin çalışanın performansı ile alakalı motivasyon aracı olduğunu, bu nedenle anlam kazandığını savunmaktadır. Yani çalışanların örgütlerde sergilemiş oldukları performansları ile kazandıkları ücret arasında doğru orantının bulunduğu ifade edilmiştir. Bundan dolayı gelirin önemli bir motivasyon aracı olduğu noktası karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde gelir, çabaların artmasına bağlı olarak orantılı şekilde artırılmakta ve özendirme aracı niteliği olarak belirlenmektedir. Performans ile ücretlendirme orantısının eşit ve paralel olarak yapılması, insanların motivasyonun artmasında etkili olacaktır. Böylece çalışan ücreti bir ödül olarak görerek daha çok motive olur (Deci, 1983).

Bireyleri çalışmaları doğrultusunda motive etmek ve örgüte yönelik daha fazla bağlılık duymalarını sağlama adına başarılı olan personele ekonomik değer niteliğinde ödüller verilmektedir. Görevi yürüttüğü birimde, önemli sayılacak düzeyde yenilikler getiren çalışanlara belli bir tutarda nakit ödül verilmesi durumu buna bir örnek sayılabilir. İki husus ödüllendirme hususunda önem taşımaktadır. Birincisi, çalışana verilmesi düşünülen ödülün hiç vakit geçirmeden sağlanan başarının hemen sonrasında verilmesidir. Diğer husus, sağlanmış başarıyla verilecek ödülün orantılı olarak tutarlı olması durumudur (Demirtaş, 2005). Etkin bir motivasyon unsuru olması nedeniyle tercih edilen ekonomik ödüllerini tespit ederken duyarlı olmak gereklidir. Bunun yanı sıra, uygulama esnasında değişik durumlar oluşabilmekte ve kendilerine lütfedilen bir hakmış gibi değerlendirilebilmektedir. Bu durumda motivasyona negatif yansımaktadır. Ekonomik ödüllendirme hususunun, her ne kadar önemli bir etkisi olmasına rağmen, sosyal açıdan yapılan ödüllendirmenin gerisinde bir etki bırakmaktadır. Örnek olarak; çalışanın bir toplantıda onore edilmesi, doğum yıl dönümünde kendisine jest yapılması, kendisiyle içten bir şekilde tokalaşılması, ailesinde hastalığı olan birisi varsa ilgilenilmesi, ailesine karşı yakın alaka gösterilmesi gibi sosyal davranışlar ekonomik ödüllendirmeye kıyasla daha etkili olacağı savunulmaktadır (Fındıkçı, 2002).

2.2.4.2. Psiko-sosyal motivasyon araçları

Psiko-sosyal motivasyon araçları, ekonomik dürtüler dışında tatminsel duygularda artış sağlayan araçlardır. Yapılan araştırmalarda takdir edilmek, yetki ve sorumluluk vermek,

terfi, eğitim almasını sağlamak gibi araçlar psiko-sosyal motivasyon üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında personelin kendini güvende hissetmesi, sosyallik ve katılım sağlama gibi konularda danışmanlık sağlamakta bu araçlar içerisinde yer almaktadır (Demirtaş, 2005; Öztürk, 2020; Yalçın, 2020). Çalışanlarda güvenlik ihtiyacı; sağlam ve güvenceli işe sahip olmak, ekonomik krizlere veya gelir kayıplarına karşı korunmak, hastalıklara veya sakatlıklara karşı güvence altında olmak, tehlikeli ve zararlı fiziksel ortamlara karşı korunmak gibi özendiricilerden oluşmaktadır (Luthans, 1992). Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar konusunda oldukça önemli sayılmaktadır. Emeklilik, hastalık, işsizlik kaza, hayat, sigortaları gibi işçilere, sürekli gelirini hayat boyunca sağlayacak olan ekonomik korunma şekilleri günümüzde çok geliştirildiği görülmektedir. Örgüt politikaları, bunları daha faydalı biçime sokarak ve teşvik aracı olarak kullanabilmektedir. Böylelikle sağlanacak güvenlik önlemleriyle beraber personelin işlerinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymalarına destek sağlayacaktır. Güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalar ile birlikte düzenlenmesi mali açıdan oldukça fedakârlık isteyen bir konu olarak vurgulanır (Eren, 1998).

Güvenlik duygusu, personel adına ekonomik garanti olmanın da ötesinde, geniş kapsamlı bir duygu olmaktadır. Bir örgütte bireyler; ne yapacaklarını, kimlerle çalışacağını, nasıl yapacaklarını ve ne düzeyde başarı elde edebileceklerini bilerek çalışacak olursa kendine güveni daha çok artacaktır. Yani çalışana sağlanacak olan çalışma şartları ve güven duygusu onu tatmin ediyor ise çalışan o ölçüde başarılı olacaktır. Örgütlerde güven duygusunun gelişmesi sonucunda, personel motivasyonu üst seviyelere yükselerek istenilen başarıların yakalanılması sağlanır (İyilikçi, 2012). Örgütün çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve işe girişmeleri konusunda güven duygusu vererek, onların bu düşüncüyü benimsemelerini teşvik etmesi gerekir.

Statü, bireyin bir örgütteki veya toplum içerisindeki prestijini ifade etmektedir. Çalışan bu prestiji elde edebilmek amacıyla var gücüyle çaba sarf edecektir. Statü sahibi olan birey haliyle etraftan hürmet görecektir (Eren, 2010). Başarı motivinin ardında bir takdir veya bu durumun somut bir görüntüsü olan yönetim kademelerinde yükselme durumunun beklenileceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme sebebi, yine bireyin saygı görme, takdir edilme ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir sonucu olduğudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi durumu, örgüt açısından birçok yararlı sonucu da beraberinde getirecektir (Kaynak, 1995). Çalışan, disiplinin sağlandığı ve yaptığı işte takdir edilip saygınlık

gördüğünü fark ettiği bir örgüt içerisinde, daha çok performans sergileyeceği düşüncesi oluşmaktadır.

Öneri, örgütlerde çalışanların düşüncelerini özgür olarak dile getirmelerini ve rahat bir şekilde sunmalarını sağlayan ve ardından da düşüncelerden dikkate alınanların işleme tabi tutulması durumunu içeren bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın işlerliğiyle beraber örgüt ve çalışanları arasında daha sağlıklı iletişim gerçekleşir. Örgütlerde öneri sisteminin yaygın olması adil bir yönetimin olduğu olgusunun göstergesidir (Yılmaz, 2018). Personel, üst konumundaki personele öneride bulunması durumuyla ilişki kuracak ve bu husustan duyduğu memnuniyet onda bir saygınlık düşüncesi oluşturacaktır. Bu düşünceyle hareketle çalışanın sunduğu öneri değerli görülüp makbul olur ise personel bu süreçten olumlu etkilenerek psikolojik tatmin hissi yaşayacaktır. Çalışan, kendisi ve önerilerinin değerli olduğunu ve örgüt için önemli bir unsur olarak kıymetlendirildiğini hissettiği sürece örgütle arasındaki bağlılık artacaktır. Böylelikle örgüt, hem istekli hem de verimli olan bir çalışan kazanmış olacaktır (Kesici, 2006).

2.2.4.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları

Çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyonlarını artırmak amacıyla ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçların dışında, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlardan da yararlanılmıştır. Bu araçlardan çoğu maddi gider oluşturmada fayda sağlarken bir kısmı da az sayılabilecek maddi giderle motivasyonel fayda sağlayan araçlardır. Bu araçları doğru ve yerinde kullanan örgütler, çalışanları motivasyonunu artırarak daha etkin bir örgüt yapısıyla kurumları daha iyi seviyeye taşımaktadırlar. Örgüt içerisinde, çalışanlara söz hakkı verilmesi, onlarla sağlıklı iletişim kurulması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yetki ve sorumlulukların örgüt içinde dengeli dağıtılması, adil davranılması gibi düzenlemeler örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları içerisinde yer almaktadır (Boncuklu, 2020; Şahin, 2019; Yalçın, 2020).

Örgütün tepe yönetimindekiler, yetki devrinde değişiklik yaparak, astlarının bu kişisel yetki ve güçlerinden faydalanma olanaklarını arttırmaları gerekir. Yöneticiler yetki devri kurallarını göz önünde tutarak, alt kademedeakilere daha çok personele nezaret etmeleri adına yeni görevler atayıp yetkilerini artırdıkları takdirde, astlar kendilerine layık görülen bu yeni hususta başarılı olmak amacıyla daha çok çaba gösterecektir. Burada, kendisine yetki

verilmesini arzu edecek olan çalışan, bu olanaklar kendisine sağlandığı zaman, üstleriyle iş birliği içine girerek görevlerini etkin bir biçimde yerine getirecektir (Eren, 1998).

Çalışanların, iş konusunda yapılan çalışmalara ve karar aşamalarına katılması üretim potansiyelini, işte tatminini artırabilecek etkenlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımıyla katılma, kavramının uygulamadaki faydasının bilincine varacak olan bir örgütün elinde çok güçlü bir araç olabilmektedir. Çalışana, konferanslara ve komite çalışmalarına katılması ile beraber işin kendisiyle ilgili hatta yönetsel kararlara bile katılması, çalışanı işine daha bağlı olan duruma getireceği ve yüksek motivasyon derecesine eriştireceği açıktır (Kaynak, 1995). Sabuncuoğlu, (2005) katılmada iş görenlerin öneri ve düşüncelerini sıklıkla kolayca ifade etmeleri, bunlardan yararlı olanların uygulanmaya alınması sırasında motivasyonun arttığını ifade eder. Katılmayla personel ile yönetici arasında kurulan iletişimin arttığı gözlenmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanlar ile kurulan iletişim yöntemi, örgüt içinde meydana gelen problemlerin üst-üst arasında daha kolay konuşularak çözülmesini sağlar ve personel arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkiler. İyi bir iletişim yöntemi oluşturulmadığı zaman ise çalışanlar kendileriyle ilgilenilmediğini düşünecek ve tüm sorunlara karşı başka arayışlar içine gireceklerdir. Çalışanlar, yaptıkları çalışmalarda takdir edilmedikleri sürece; işe yabancılaşarak ait oldukları örgüte yönelik soğumaya başlarlar. Bu durum ise performans düşüşüne, düşük motivasyona ve verimin azalmasına neden olacaktır. Bu sebeple örgüt içerisinde iletişim, personele bir moral kaynağı olmakla beraber onların kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri adına önemli bir rol oynamaktadır (Avşaroğlu vd., 2005).

Çalışma koşulları, personel açısından hem bireysel güvenlik sağlamak, hem de işlerini iyi yapmaları açısından önemlidir. Genel olarak çalışanlar güvenli ve ergonomik fiziksel çalışma ortamlarından hoşlanmaktadır. Aynı zamanda çalışma saatleri de çalışanlar açısından önemlidir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların iş ve yaşam kalitesini artırmakla beraber çalışanların özel hayat kalitelerini de olumlu düzeyde etkiler. Esnek çalışma saatlerinin uygulamak için gösterilen nedenler arasında; iş tatmin hissini artırmak, motivasyon ve çalışanın işi ile ailesi arasında denge kurmasını sağlamak yer almaktadır (Kırel, 1999).

Gereksinimlere cevap verilmesi durumu kadar, şikâyetlerin de değerlendirilmesi güdülemede belirli bir tatminin kaynağı ve aracı sayılmaktadır. Yerinde ödüllendirme ve cezalandırmalara gitmek adil olan bir disiplin sistemini gerektirir. Adil olma durumu, eşit muamele kurallarına sadık kalmayı doğurduğundan dolayı astların görevlerine karşı ilgi ve

şevkini önemli derecede artırmış olan bir özendirme aracı olacağı söylenmektedir. İş görme isteği; çağdaş, adil, devamlılık gerektiren ve dikkat gerektiren bir disiplin sistemini arttırmaktadır. Bununla birlikte memnuniyetsizliği düşürmekte olan disiplin, iyi bir motivasyon kaynağı sayılmaktadır. Yükselme durumu da tam anlamıyla motivasyonel araç olarak nitelendirilmektedir. Bu kavram gerçekte gösterilmiş olan başarının bir gereği olmakta, başka deyimle karşılığı veya ödülü sayılmaktadır (Eren, 2003).

Sonuç olarak örgütlerin, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakıp motivasyonlarını artırmak için bahsedilen değerlerin çalışanlar açısından esas almaları gerekir. Personel kendi ile ilgili esas alınan ve faydasına olacak bu durumların ön planda olduğunun farkında olması durumunda, daha etkin ve verimli çalışarak örgütün başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Gerek özel, gerek kamu örgütlerinde göz önünde bulundurulmuş bu esaslar, daha sık özel sektör içerisinde önemli derecede bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu motivasyon unsurlarının günümüz kamu örgütleri içerisinde etkinliğini artırdığı söylenebilir (Aksoy, 2018; Kaçer, 2019, Özbek, 2019; Sevinç, 2015).

2.3. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında algılanan örgütsel imajın çalışanların motivasyonları üzerine etkisini inceleyen ulusal ve uluslararası yapılmış akademik çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucu motivasyon ve algılanan örgütsel imaj ayrı ayrı ve farklı değişkenlerle ilişkisi üzerine yapılmış çok sayıda ulusal ve uluslararası akademik çalışmaya ulaşılmıştır. Ancak, algılanan örgütsel imajın çalışanların motivasyonları üzerine etkisini kamu kurumları yönünden inceleyen araştırma oldukça sınırlı olmakla birlikte özel sektör işletmeleri yönünden yapılmış araştırmalar bulunmamaktadır. Bunların yanı sıra motivasyon ve algılanan örgütsel imaj ayrı ayrı olacak şekilde özellikle demografik özelliklerle ilişkisi, eğitim kurumları akademik ve öğrenciler yönünden nasıl algılandığına ilişkin ulusal ve uluslararası yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Bu başlık altında algılanan örgütsel imaj ve motivasyonla ilgili eğitim kurumları üzerine yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bazı akademik araştırmalara yer verilmiştir.

2.3.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Cerit, (2006) Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakóltesinde eğitim gören 955 öğrenciyi örneklem olarak seçtiği araştırmasında, üniversitenin kurumsal imaj düzeyine yönelik incelemede bulunmuştur. Araştırma bulgularına neticesinde, öğrencilerin üniversitelerine yönelik örgütsel imaj algılarının; akademik, sosyal ve fiziki çevreleri ile toplumsal algılanma olarak üç boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve öğrencilerin örgütsel imaj algılarının orta düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Akademik, sosyal ve fiziki çevreleri ile toplumsal algılanma boyutlarında öğrencilerin örgütsel imaj algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin örgütsel imaj ile üç boyuta ilişkin görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, sınıf değişkenine göre toplumsal algılanma boyutu dışında kalan boyutlarla, örgütsel imaj görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görölmüştür.

Marangoz ve Biber, (2007) çalışmalarında vakıf ve devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakólterinde öğretim gören 538 öğrenciden anket yöntemiyle toplanan verilerde, kurumsal ün, kurumsal imaj ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma bulguları neticesinde, kurumsal ün ile kurumsal imajın, müşteri bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin üniversitelere bağlılığını oluştırmada kurumsal imaj ve kurumsal ünün etkili ve önemli olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çetin'in, (2016) Hacettepe Üniversitesi'nde iç paydaş gruplarının üniversitenin örgütsel imajına ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturduğu çalışmasının örneklemini 348 akademik ve 81 idari personel ile 391 son sınıf öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre; akademik personelin cinsiyet, çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel imaj algısında anlamlı bir farklılık görölmezken, fakólte türü ve unvana göre örgütsel imajın alt boyutlarda anlamlı bir farklılık görölmüştür. İdari personelin yaş, mesleki kıdem ve eğitim durumuna göre örgütsel imaj algılarında anlamlı bir farklılık görölmezken, cinsiyet, çalışma süresi ve fakólte türüne göre anlamlı bir farklılık olduğu görölmüştür. Araştırma sonucuna göre; akademik personel, idari personel ve son sınıf öğrencilerinin örgütsel imaj algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İç paydaşların örgütsel imaj algı düzeylerine göre demografik değişkenlerin bir kısmında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görölmüştür.

Büyüköze'nin, (2012) örgütsel imaj ve motivasyon ilişkisi konusunda yaptığı araştırmasında, çalışmanın evrenini bir büyükşehir belediyesinde görev yapan personel oluştururken, örneklemini insan kaynakları biriminde çalışan 76 personel oluşturmuştur. Bu araştırmada; kamu alanında faaliyet gösteren bir büyükşehir belediyesinde görev yapan personelin, örgütün nasıl bir imaja sahip olduğuna yönelik algıları ve bu imajın personel motivasyonuna olan etkisi arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda, örgütsel imaj ile personel motivasyonu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgütsel imaj ile motivasyonun demografik değişkenlere ilişkin yapılan analizler sonucunda; örgütsel imaj algı düzeylerinin personelin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, motivasyon algı düzeylerinin de personelin cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Polat'ın, (2011) öğrencilerin görüşlerine dayalı örgütsel imajı saptamayı amaçlayan araştırmasının örneklemini, Kocaeli Üniversitesi'nin fakülte ve yüksekokul son sınıflarında eğitim gören 4071 öğrencinin yüzde 50'si alınarak oluşturulmuştur. Betimsel tarama modelinde desenlenen araştırmanın verileri, örgütsel imaj algısı ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, üniversite öğrencilerinin örgütsel imaj algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı bulgulara göre, öğrencilerin örgütsel imaj alt boyutlarından genel görünüm ve altyapı, sosyal ortam, program ile eğlence imajı algısı orta düzeyde; spor, barınma ve beslenme imajı algıları ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel imaj algısının Fakültelere/Yüksekokullara göre değişiklik gösterdiğine ulaşılmıştır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile Eğitim Fakültesi öğrencilerinin diğer Yüksekokul ve Fakülte öğrencilerine oranla üniversitenin imajını daha olumlu düzeyde gördükleri tespit edilmiştir. Kız öğrencilerin, erkek öğrencilere oranla üniversitenin imajını daha iyi buldukları ortaya konulmuştur. Ancak öğrencilerin, öğretim türü değişkeninde imaj algısının anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Yaşar Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşları yönünden algılanan imajını araştıran Uluçay, (2012) araştırma verilerini 631 katılımcıya uyguladığı Yaşar Üniversitesi kurumsal imaj ölçeği aracılığı ile elde etmiştir. Araştırma da farklı paydaşların Yaşar Üniversitesi'nin kurumsal imajına ilişkin görüşleri, imajın güçlendirilmesine yönelik öneriler ve kurumsal imajın olumsuz yönlerini iyileştirmeye yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre, tüm paydaş gruplara (çevre-öğrenciler-çalışanlar) göre algılanan Yaşar Üniversitesi'nin kurumsal imaj algısının pozitif ve yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Üniversitenin kurumsal imajı, hem iç hem de dış paydaşlar tarafından olumlu algılanmıştır. Üniversitenin zayıf noktalar üzerinde durması ve iyileştirme çalışmaları yapmasının kurumsal imaj algısını daha iyi bir noktaya götüreceği önerisinde bulunulmuştur.

Bektaş, (2010) evrenini Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesinde sınıf, okul öncesi, ilköğretim matematik, sosyal bilgiler ve fen bilgisi öğretmenliği anabilim dallarında eğitim gören 4. Sınıf öğrencilerinin oluşturduğu araştırmasında üniversitenin kurumsal imajının, kurum kültürüne olan etkisini incelemiştir. Araştırma örneklemini evren içerisinde yer alan 354 öğrenci oluşturmuştur. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin kurumsal imaja yönelik algı düzeyleri; fiziksel-sosyal çevre, akademik çevre ve toplumsal algılamadan oluşmuş üç alt boyut ile analiz edilmiştir. Örgüt kültürü algılarıyla fiziksel-sosyal çevre, akademik çevre ve toplumsal algılama alt boyutları arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda, örgütsel imajın örgüt kültürünü önemli düzeyde etkilediğine ulaşılmıştır.

Şişli ve Köse'nin, (2013) devlet ve vakıf üniversitelerinin kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisini inceleyen araştırmasında, araştırma evrenini Ege Üniversitesi ve Celal Bayar Üniversitesi olmak üzere iki devlet, Ekonomi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi olmak üzere iki de vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan öğrenciler oluştururken, örneklemini ise bu evrende yer alan 454 üniversite öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma bulguları neticesinde, erkek öğrencilerin kurumsal imaja ve kurum kültürüne yönelik algı düzeyleri, kız öğrencilerin algı düzeylerine göre yüksek olduğu görülmüştür. Vakıf üniversitelerindeki öğrencilerin, üniversitelerine yönelik olan kurumsal imaj ve kurum kültürü algı düzeyleri, devlet üniversitelerindeki öğrencilerin algı düzeylerine göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin okudukları üniversite türü (devlet ya da vakıf) ile okudukları bölümlere yönelik algı düzeylerinin memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve son olarak da kurum kültürü ile kurumsal imaj arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Akbulut'un, (2015) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalıştığı araştırmasının evrenini, 2013-2014 Öğretim yılında Ankara ili Altındağ ve Çankaya ilçelerindeki mevcut ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluştururken, örneklemini ise bu kurumlarda görev yapan 356 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma bulguları sonucuna neticesinde, öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeylerinin genellikle olumlu yönde olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin

örgütsel imaj algı düzeyleri, kadın öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel imaj algı düzeyleri, kadın öğretmenlerin algı düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeyleri, resmi kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş doyumu düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hem özel hem resmi ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel imaj algı düzeyleri ile iş doyumu algı düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaçer'in, (2019) Erciyes Üniversitesi'nde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen faktörleri görmek amacıyla geliştirmiş olduğu "Motivasyon Ölçeği" ile yapmış olduğu çalışmada, araştırma evrenini 2018 yılında Erciyes Üniversitesi'nde görev yapan idari personel oluştururken, örneklemini ise bu evrenin içerisinde yer alan 349 idari personel oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre, psiko-sosyal faktörlere yönelik genel bir memnuniyetin var olduğu, örgütsel-yönetmel faktörlere ve ekonomik faktörlere karşı ise genel bir memnuniyetsizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psiko-sosyal motivasyon ile ekonomik ve örgütsel-yönetmel motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görüldürken, ekonomik motivasyon ile örgütsel-yönetmel motivasyon boyutlarında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından, motivasyon ölçeğinde erkek personel ile kadın personel arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Ekonomik faktörler boyutunda, anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür. Düşük gelir düzeyine sahip olan personelin daha az, gelir düzeyi yüksek olan personelin daha fazla motive olduğu saptanmıştır. Lise ve yükseköğretim eğitim düzeyine sahip olan çalışanların ekonomik motivasyon boyutunun, daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada akademik personel ve üst yöneticilerle ilgili araştırmalar yapılması konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Atmaca'nın, (2004) öğretmenlerin motivasyonlarının incelediği görüşme yöntemiyle yaptığı araştırmasında, araştırma evrenini 2004 yılında Ağrı ilinde görev yapan sınıf öğretmenleri oluştururken, örneklemini ise evreni içindeki 30 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sınıf öğretmenlerinin motivasyon durumlarını inceleyip ve motivasyonlarını azaltan ve artıran faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin motivasyonunu azaltan faktörler; iklim şartlarının zorluğu, fiziksel yetersizlikler ile araç gereç eksikliği, ulaşım problemi, konut sıkıntısı, dil problemi, sosyal

yaşantı vb. eksiklikler olarak belirtilmiştir. Motivasyonu artıran faktörler ise araç-gereç yardımları, öğrencilerin sevgisi, tek öğretmen olarak çalışmamış olmak, deneyim kazanmak ve şükürcülük anlayışı vb. olarak sıralanmıştır.

Akdoğan'ın, (2019) kamu çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlenmeyi amaçladığı çalışmada, araştırma evrenini Burdur il ve ilçelerinde görev yapan kamu çalışanları oluştururken, örneklemini bu evren içerisinde yer alan 438 kamu çalışanı oluşturmuştur. Yapılan araştırma sonucunda, yönetsel-örgütsel faktörler, ekonomik faktörler ve psiko-sosyal faktörler boyutlarının demografik değişkenlere göre anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre kadın kamu çalışanlarının, erkek kamu çalışanlarına göre yönetsel ve örgütsel faktörlerden daha çok etkilendikleri, yaş değişkenine göre 26-35 yaş aralığında olan kamu çalışanlarının diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmüştür. Eğitim düzeyi değişkenine göre lise mezunu olan kamu çalışanlarının diğer eğitim düzeyinde olan çalışanlara göre daha çok etkilendikleri, yöneticilik görevi üstlenen kamu çalışanlarının hiç yöneticilik yapmayanlara göre fazla etkilendikleri ve disiplin cezası almamış kamu çalışanlarının diğer ceza almayan çalışanlara göre daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğmuş'un, (2020) üniversitelerde görev yapan idari personelin aldıkları ücretin motivasyonlarına olan etkilerinin incelediği araştırmasında, araştırma evrenini 2020 yılında Ankara ilinde bulunan kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personel oluştururken, örneklemini bu evren içerisinde yer alan 200 idari personel oluşturmuştur. Araştırma bulguları neticesinde, ücretin motivasyonu artırıcı unsurların başında geldiği ve diğer motivasyon unsurlarının da personeli etkilediği sonucu ortaya konulmuştur. Kamu ve özel üniversite fark etmeksizin tüm personel açısından genel olarak ücretin düşük bulunduğu saptanmıştır. Özellikle 18-25 yaş aralığında bulunan personelin almış oldukları ücretin çalışma isteklerini azalttığı saptanmıştır. Yaş ilerlemesi ve eğitim seviyesinin artmasına bağlı olarak gelirin artması durumu personeli olumlu yönde etkilemiştir. Çalışma içerisinde ücretin motivasyon üzerinde etkisinin öneminin fazla olduğu ve diğer ücret dışı unsurlarında motivasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Altunkaya'nın, (2019) Batman Üniversitesi'nde görev yapan idari personelin motivasyonu ile örgütsel aidiyetleri arasındaki mevcut ilişkinin tespit edilmesini amaçladığı çalışmada, araştırma evrenini 2019 yılında Batman Üniversitesi'nde görev yapan idari personel oluştururken, örneklemini bu evren içerisinde yer alan 162 personel oluşturmuştur. Araştırma bulguları neticesinde; medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ile görev süresi

değişkeni açısından motivasyon ve örgütsel aidiyet ilişkileri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Motivasyon ve örgütsel aidiyet ilişkileri açısından çalışanların Batmanlı olup ya da olmadığı durumunun da anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Çalışanların unvan/pozisyon değişkeninin motivasyon ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmaz iken, örgütsel aidiyet ile unvan/pozisyon değişkeninin arasında duygusal bağlılık ile devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma bulguları sonucuna göre, örgütsel aidiyet ile motivasyon arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

2.3.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Alves ve Raposo'nun, (2010) Portekiz'deki bir devlet üniversitesinde okuyan öğrencilerin davranışları üzerinde, algılanan üniversite imajın etkisinin incelendiği araştırmalarını 2.687 öğrenci üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Önerilen hedeflere ulaşmak adına, öğrenci memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkisini yansıtan bir araştırma modelini esas almışlardır. Araştırma bulgularına göre, öğrencilerin memnuniyet davranışları üzerine algıladıkları üniversite imaj algısının yüksek düzeyde bir etkisi yanında, imajın öğrencilerin üniversitelerine sadakatleri üzerine de yüksek düzeyde bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Üniversitenin örgütsel imajının, öğrencilerin memnuniyet seviyelerin artırılmasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ivy, (2001) rekabet ortamının günümüz yükseköğretim sektöründe de giderek artmasıyla, yükseköğretim kurumlarını birbirinden farklı gösteren etmenler üzerinde durduğu araştırmasında, Güney Afrika'daki teknik ve geleneksel üniversiteler ile İngiltere'deki yeni ve eski üniversiteler arasında incelemelerde bulunmuştur. Araştırma bulguları neticesinde, üniversitelerin tercih edilmesinin kamuoyu gözünde oluşturdukları güvenilir bir konumlandırımlarının ve olumlu bir kurum imajının etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte üniversitelerin tavsiye edilmesi ve üniversitelere bağlıta bulunulmasında örgütsel imajın etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nguyen ve Leblanc, (2001) çalışmalarında meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin okula ilişkin memnuniyetlerinin oluşmasında, örgütsel itibar ve örgütsel imajın rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, kurumun imajının, öğrencileri kaybetmeme açısından önemli olduğuna ve öğrenci sadakati üzerinde iyi bir imaja sahip olmanın etkili olduğuna ulaşmışlardır. Çalışma sonucuna göre; örgütsel itibar ile örgütsel

imajın her ikisinin de, öğrenci memnuniyeti ile yüksek düzeyde pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır.

Brewer vd., (2002) yükseköğretim kurumları arasındaki rekabetleri ve bu rekabet için uygulanacak stratejiler üzerine farklı üniversitelerde yapılan araştırmaları incelemişlerdir. Verilerinin toplanması iki yıl sürmüş olan araştırma bulgularına göre; hükümet fonları, öğrenci harçları, özel ve kamu araştırma fonları ile mezun öğrenciler olmak üzere dört üniversitelerin gelir kaynağı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, üniversitelerin prestijli üniversiteler, prestijlerini artırmak için başarılı akademisyen ve program niteliğine göre saygınlık kazanmaya odaklandıkları görülmüştür. Bununla birlikte mezunlarında üniversiteye yönlendirme bakımından önemli katkılarının oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Mohamad, (2009) çalışmasında üniversitelerin sahip olduğu kurumsal imajın, öğrencilerin bağlılıkları ve memnuniyetleri üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Awang'ın (2010) çalışmasında ise, öğrencilerin üniversitedeki lisansüstü programlara kaydolma niyetleri üzerinde üniversitenin kurumsal imajının, yüksek düzeyde önemli ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Maric vd., (2010) eğitim örgütlerinin imajını etkileyen unsurları belirlemek amacıyla çalışmalarında Maribor Üniversitesi Örgüt Çalışmaları Fakültesinde eğitim gören 737 öğrenciyle çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre, akademisyenlerin niteliği, yönetim, ders içerikleri, değerlendirme sistemleri, çevre ile bütünleşme, fiziki imkânlar ve görsel imajın örgütsel imajı etkilediklerini ortaya çıkarmışlardır.

Alam ve Farid'in, (2011) ortaokul öğretmenlerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemek amacıyla Pakistan'ın Rawalpindi şehrinde örneklemi 10 ortaokulda görev yapan 80 öğretmen oluşturduğu çalışmalarındaki temel amaç öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek ve düşük olmasından sorumlu faktörleri tespit etmek, sosyoekonomik durumu belirlemek, sınav stresinin etkilerini araştırmak, sınıfta akran grubu ve kaygı ile sınav stresinin etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulguları doğrultusunda öğretmenlerin meslek seçiminden, sosyoekonomik durumlarından, sınav stresinden ve öğrenci davranışlarından memnun olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Naong, (2009) çalışmasında çalışan motivasyonu, bireysel performansı ve kurumsal iklim algısı üzerinde beceri geliştirme eğitiminin etkisini incelemeye çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre, daha çok eğitim alan çalışanların daha az eğitim alan çalışanlara oranla yüksek düzeyde motive oldukları ve kurumsal iklim algılarının arttıkları vurgulanmıştır.

Çalışanların motivasyon algı düzeyleri ile eğitim etkinliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Momanyi vd.' nin, (2016) sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerinde eğitimin etkisini inceledikleri araştırmalarını, Kenya'nın Narok ilçesinde görev yapan 237 sağlık çalışanı ile 21 sağlık yöneticisine uygulamışlardır. Araştırma bulguları neticesinde, aldıkları eğitimin sağlık çalışanlarının motivasyonlarını artırdığı ve daha iyi performans sergiledikleri sonucunu bulmuşlardır.



3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve araştırma verilerinin analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı; algılanan örgütsel imajın idari personelin motivasyonu üzerine etkisini bir kamu üniversitesi yönünden incelemektir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- 1- İdari personelin algılarına göre örgütsel imajın boyutları düzeyleri nelerdir?
- 2- İdari personelin algılarına göre motivasyonun boyutları düzeyleri nelerdir?
- 3- İdari personelin örgüt imajı algı düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi ve statü değişkenine bağlı olarak, anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4- İdari personelin motivasyon algı düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi ve statü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- İdari personelin algıları örgütsel imaj boyutları ile motivasyon boyutları düzeyleri arasında, anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6- Algılanan örgütsel imaj, idari personelin motivasyonun bir yor dayıcısı mıdır?

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel imajın niteliği personelin motivasyonunu doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Araştırma bulguları güçlü bir örgütsel imaj, personelin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken, güçsüz örgütsel imaj olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Akbulut, 2015; Altun, 2019; Büyükgöze,2012). Bu nedenle personel yönünden kurumun imajı, kurumda çalışanlar yönünden belli aralıklarla tespiti, çalışanların moral ve motivasyon düzeyi hakkında da bilgi verici olacaktır. Böylece var olan durumun tespiti, olumlu bir örgütsel imaj ve bağlı olarak personelin yüksek bir motivasyona sahip olmalarını yönetimin alacağı doğru kararlar neticesinde sağlanacak, böylece örgütü daha etkili ve verimli kılma olanağını sağlayacaktır. Ayrıca bu araştırma ile alana literatür bazında sağladığı katkı yanında, genç araştırmacıları da teşvik etmesi bakımından da önemli olacağı söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Sayıltıları

Bu araştırmanın üç sayıltısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışma grubunun anketlere içten ve samimi bir şekilde cevap verdiği yanıtların doğruluğudur. İkincisi veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduklarıdır. Üçüncüsü ise araştırma için başvurulacak kaynaklardaki veri ve bilgilerin güvenilir olduklarıdır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2021-2022 Öğretim yılında Elazığ Fırat Üniversitesi'nde aktif olarak görev yapmakta olan idari personelle sınırlıdır. 2021-2022 öğretim yılında Fırat Üniversitesi'nde çalışan idari personel sayısı 2000'dir (Fırat Üniversitesi Rektörlüğü, 2021).

3.5. Araştırmanın Modeli

Örgütsel imajın kurum çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmanın modeli nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modelinde desenlemiştir. Nicel araştırmalar yaşanan olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlem yapılabilir bir duruma getirmenin yanında, aynı zamanda ölçülebilir ve sayılabilir bir duruma getiren araştırmalardır. Nicel araştırmaların temel çalışma prensibi, elde edilen bulguların bir şekilde sayısal değerlerle ifade edilmesi ve ölçülebilmesidir. Ayrıca araştırmanın hipotezlere dayandırılması ve bu hipotezleri test etmesi nicel araştırmanın üzerinde durduğu en belirgin prensiptir (Ekiz, 2003:93). İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2002). Tarama araştırmalarında genellikle geniş bir kitleden araştırmacı tarafından belirlenen cevap seçenekleri kullanılarak bilgi toplanır. Genellikle tarama araştırmalarında araştırmacılar, görüşlerin ve özelliklerin neden kaynaklandığından çok örneklemdeki bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006). Yine tarama modellerinin en önemli özelliği, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenden, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek veya örneklem üzerinden yapılan çalışmalarda kullanılması önerilir (Karasar, 2002).

3.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Örgütsel imajın çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin araştırıldığı bu araştırmanın evrenini, 2021-2022 öğretim yılı Fırat Üniversitesinde görev yapmakta olan idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada gerekli örneklem büyüklüğünü hesaplamak için Bartlett, Kortlik ve Higgins'in, (2001) geliştirmiş oldukları örneklem büyüklüğü hesaplama tablolarından (Tablo 3.1) faydalanılmıştır. 2021-2022 öğretim yılında Fırat Üniversitesi'nde 2000 idari personel çalışmaktadır (Fırat Üniversitesi Rektörlüğü, 2021).

Tablo 3. 1. Evren temsilinde yeterli örneklem büyüklüğü

Evren (N)	10	50	100	500	1000	1500	2000	4000	10000	20000	50000
Örneklem (n)	10	44	80	217	278	306	322	351	370	377	381

Kaynak: Bartlett, Kortlik ve Higgins, (2001)

Tablo 3.1.'de, çalışma grubu olarak araştırmaya katılan 327 personelin %95 güven aralığında yaklaşık 2000 kişiyi temsil etmek için yeterli olduğu görülmüştür. Araştırma örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3. 2.Örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	110	33,6
	Erkek	217	66,4
Medeni Durum	Bekâr	34	10,4
	Evli	293	89,6
Yaş	21-29 arası	6	1,8
	30-39 arası	101	30,9
	40-49 arası	137	41,9
	50-59 arası	75	22,9
	60 ve üstü	8	2,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	0,9
	Ortaöğretim	52	15,9
	Yüksekokul	63	19,3
	Lisans	191	58,4
	Yüksek Lisans	16	4,9
	Doktora	2	0,6
Hizmet süresi	1-5 yıl arası	22	6,7
	6-10 yıl arası	55	16,8
	11-15 yıl arası	70	21,4
	16-20 yıl arası	92	28,1
	21 yıl ve üzeri	88	26,9

Tablo 3.2.’nin devamı

Statü	Yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, vb.)	26	8,0
	Şef	39	11,9
	Bilgisayar işletmeni	131	40,1
	Memur	46	14,1
	Teknik Personel	43	13,1
	Yardımcı Hizmetler Personeli	42	12,8
	Toplam	327	100

Araştırmaya katılan idari personelin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.2.’deki gibidir. Tablo 3.2’de araştırmaya katılan üniversite idari personelin %33,6’sı (N=110) kadın, %66,4’ü (N=217) ise erkektir. Bunların %89,6 (N=293)’sı evli, %10,4 (N=34)’ü bekârdır. Araştırma grubundaki idari personelin büyük çoğunluğu 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir (%41,9, N=137). Araştırma kapsamına alınan personelin yaşa göre dağılımına bakıldığında sırasıyla grubun; 21-29 yaş aralığında %1,6 (N=6), 30-39 yaş aralığında %30,9 (N=101), 40-49 yaş aralığında %41,9 (N=137), 50-59 yaş aralığında %22,9 (N=75), 60 ve üzeri yaşlarda ise %2,4 (N=8) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre araştırmaya katılanların dört yıllık bir lisans programından mezunu olduğu görülür (%58,4, N=191). Bu da grubun eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan personelin eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında sırasıyla grubun; ilköğretim mezunu %0,9 (N=3), ortaöğretim mezunu %15,9 (N=52), yüksekokul mezunu %19,3 (N=63), lisans mezunu %58,4 (N=191), yüksek lisans mezunu %4,9 (N=16) ve doktora mezunu %0,6 (N=2) personel olduğu görülmektedir. Kurumdaki hizmet süresine göre dağılım incelendiğinde sırasıyla; %6,7’si (N=22) 1-5 yıl arası, %16,8’i (N=55) 6-10 yıl arası, %21,4’ü (N=70) 11-15 yıl arası, %28,1’i (N=92) 16-20 yıl arası ve %26,9’u (N=88) 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmektedir. Kurumda görev yapan personelin büyük çoğunluğunun 10 yıl üzeri hizmet süresine sahip olduğu söylenerek ve personelin yüksek düzeyde tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin kurumdaki statüleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun bilgisayar işletmeni unvanına sahip olduğu görülür (%40,1, N=131). Sırasıyla personelin; %8’inin (N=26) yönetici, %11,9’unun (N=39) şef, %40,1’inin (N=131) bilgisayar işletmeni, %14,1’inin (N=46) memur, %13,1’inin (N=43) teknik personel ve %12,8’inin (N=42) yardımcı hizmetler personeli unvanına sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada elde edilen veriler, yüz yüze anket yöntemi ile birincil kaynaklardan elde edilmiştir. Etik kurul onayı ve ilgili makamlardan gerekli yasal izinler (EK 2) alındıktan sonra anket formları yeterli sayıda personele dağıtılmak üzere 340 adet çoğaltılmıştır. Ankete katılımın gönüllülük ilkesine göre olduğu, anketi yanıtlamama gibi, anketi doldurma sürecinin herhangi bir aşamasında da anketi doldurmaktan vazgeçebilecekleri araştırmaya katılan her idari personele açıklanmıştır. Bu anlamda dağıtılan anket sayısı 340 olup, dönenlerin ise 327 olmuştur.

3.8. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri üç bölümden oluşan bilgi toplama aracı ile toplanmıştır. Bilgi toplama aracının birinci bölümünde 6 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır. İkinci bölümünde idari personelin kurumlarının imajı algılarını tespiti yönelik “Örgütsel İmaj Ölçeği” ve üçüncü bölümde ise idari personelin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik “Motivasyon Ölçeği” yer almaktadır (EK 1). Ölçeklere ilişkin diğer bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.8.1. Kişisel bilgi formu

Veri toplama aracının ilk bölümünde araştırmaya katılan idari personelin kişisel bilgilerini tespiti yönelik sorular araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bu soruların hazırlanmasında benzer araştırmalarda kullanılan kişisel bilgi formlarında yer alan sorulardan faydalanılarak üniversitenin personel yapılanma modeline ve en önemlisi ise araştırmanın amacına uygunluğu dikkate alınmıştır. Kişisel bilgi formunda cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi ve kurumdaki statüsünü tespiti yönelik 6 soru yer almıştır.

3.8.2. Örgütsel imaj ölçeği

Araştırmanın örgütsel imaj verileri, Uluçay (2012) tarafından geçerliği ve güvenilirliği belirlenmiş, iç paydaşlar için hazırlanan “Örgütsel İmaj Ölçeği”nden yararlanarak toplanmıştır. İç paydaşlara yönelik hazırlanan örgütsel imaj ölçeği 40

maddeden oluşmakta olup 5’li Likert derecelendirmesine göre hazırlanmıştır. Örgütsel imaj ölçeği; çalışanlar, yönetim, sosyal sorumluluk, çalışma ortamı, ürün ve hizmet kalitesi ile iletişim faaliyetleri boyutu olmak üzere 6 boyut ve 39 madde şeklinde düzenlemiştir. Faktör analizi sonucu 1’inci maddenin faktör yükü 0,30’un altında olması nedeniyle Uluçay (2012) araştırmadan çıkarmıştır. Örgütsel imaj ölçeğinde 5 madde (5, 12, 19, 26, 36 maddeleri) ters kodlanmış ve bu işlemten sonra veri toplama aracının Cronbach's Alpha katsayısı 0,946 olarak bulunmuştur (Uluçay, 2012). Örgütsel imaj ölçeği madde puan ve sınırları “kesinlikle katılmıyorum (1.00-1.79)”, “katılmıyorum (1.80-2.59)”, “kararsızım (2.60-3.39)”, “katılıyorum (3.40-4.19)” ve “kesinlikle katılıyorum (4.20-5.00)” olarak belirlenmiştir.

Uluçay (2012) tarafından “Örgütsel İmaj Ölçeği”nin geçerliğini tespit etmek ve faktör yapısının ortaya konulması amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.3.’te verilmiştir.

Tablo 3. 3. Örgütsel imaj ölçeği geçerlik analizine ilişkin faktör yapıları

Boyut	Maddeler	Faktör Yükü	Varyans
Çalışanlar	32, 29, 27, 28, 24, 25, 23, 34, 31, 33	0.457-0.709 arası	13,810
Yönetim Kalitesi	2, 14, 3, 8, 10, 11, 13, 9, 30	0.479-0.720 arası	13,361
Sosyal Sorumluluk	40, 39, 38, 7, 37	0.605-0.769 arası	10,384
Çalışma Ortamı	15, 18, 21, 20, 17, 22, 16	0.523-0.797 arası	9,534
Ürün-Hizmet Kalitesi	35, 4	0.402-0.650 arası	7,070
İletişim Faaliyetleri	36, 26, 19, 12	0.642-0.690 arası	6,280
Toplam Varyans % 60,44		KMO Değeri: 0.869	

Kaynak: Uluçay (2012:122)

Uluçay, (2012) örgütsel imaj ölçek analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlik değeri 0,869 olarak bulunmuş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu değer Field (2000) tarafından 0.50 üzerinde olduğundan yeterli görülmekte ve 0.80-0.90 arası “harika” kategorisinde sınıflandırmaktadır. Gerçekleştirilen AFA testi sonucunda toplam varyansı %60.44 olan 6 boyut bulunmuştur (Uluçay,2012:122). Field’e (2000) göre, varyans değeri % 40 ve üzeri ideal geçerli düzeyde olduğu ifade edildiğinden ölçeğin geçerli olduğu görülmüştür. Araştırmanın güvenilirlik analizi ile ilgili Uluçay (2012) tarafından bulunan ve bu araştırmada elde edilen sonuçlar Tablo 3.4.’te gösterilmiştir.

Tablo 3. 4. Örgütsel imaj ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları

Kurumsal imaj Ölçeği	Madde sayısı	Uluçay (2012) Cronbach's Alpha (Anlamlılık Düzeyi)	Bu Araştırma Cronbach's Alpha (Anlamlılık Düzeyi)
Çalışanlar	10	0,898 (%89,8)	0,949 (%94,9)
Yönetim Kalitesi	9	0,902 (%90,2)	0,947 (%94,7)
Sosyal Sorumluluk	5	0,819 (%81,9)	0,948 (%94,8)
Çalışma Ortamı	7	0,824 (%82,4)	0,951 (%95,1)
Ürün-Hizmet Kalitesi	2	0,716 (%71,6)	0,950 (%95,0)
İletişim Faaliyetleri	4	0,669 (%66,9)	0,948 (%94,8)
Örgütsel İmaj	39	0,948 (% 94,8)	0,946 (%94,6)

Tablo 3.4.'te "Örgütsel İmaj Ölçeği"nin güvenilirliği için Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları verilmiştir. Örgütsel imaj ölçeğinin tümü için Cronbach's Alpha katsayısı 0,946, alt boyutları için "Çalışanlar" boyutu 0,949, "Yönetim Kalitesi" boyutu 0,947, "Sosyal Sorumluluk" boyutu 0,948, "Çalışma Ortamı" boyutu 0,951, "Ürün-Hizmet Kalitesi" boyutu 0,950 ve "İletişim Faaliyetleri" boyutu 0,948'dir. Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları % 90'nın üstünde çıkarak " $0.80 < R^2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte" bir ölçek olduğu görülmüştür (Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

3.8.3. Motivasyon ölçeği

Araştırmanın motivasyon verileri, Kaçer (2019) tarafından geçerliği ve güvenilirliği belirlenmiş Erciyes Üniversitesi'nde çalışan idari personelin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla geliştirdiği "Motivasyon Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. İdari personele yönelik hazırlanan "Motivasyon Ölçeği" 28 maddeden oluşturulmuş ve 5'li Likert derecelendirmesine göre hazırlanmıştır. Kaçer, (2019) uzman görüşlerden de faydalanarak Erciyes Üniversitesi'nde çalışan 25 idari personel ile yüz yüze görüşülerek belirlemeye çalışmış ve uygulamıştır. Motivasyon ölçeği; psiko-sosyal faktörler boyutu, ekonomik faktörler boyutu ve örgütsel-yönetimsel faktörler boyutu olmak üzere 3 boyut ve 28 madde olarak düzenlenmiştir (Kaçer, 2019:40).

Kaçer (2019) tarafından "Motivasyon Ölçeği"nin geçerliğini tespit etmek ve faktör yapısının ortaya konulması amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.5.'te verilmiştir.

Tablo 3. 5. Motivasyon ölçeği geçerlik analizine ilişkin faktör yapıları

Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yüğü	Varyans
Psiko-Sosyal Faktörler	10	0.457-0.709 arası	32,319
Ekonomik Faktörler	8	0.479-0.720 arası	12,778
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	10	0.605-0.769 arası	9,271
Toplam Varyans % 54,36		KMO Değeri: 0.840	

Kaynak: Kaçer (2019:45)

Kaçer (2019), AFA sonucuna göre “Motivasyon Ölçeği”nin KMO değeri 0,840 ve toplam varyansını %54.36 olan 3 boyut bulmuştur. Kaçer, (2019) “Motivasyon Ölçeği”nin güvenilirliği için ise Cronbach’s Alpha iç tutarlık katsayısını 0,778 bularak “0.60 < R² < 0,80 ise “oldukça güvenilir” ibaresini sağlamıştır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018). Araştırmmanın güvenilirlik analizi ile ilgili sonuçlara Tablo 3.6.’ da yer verilmiştir.

Tablo 3. 6. Motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları

Motivasyon Ölçeği	Madde sayısı	Cronbach's Alpha (Anlamlılık Düzeyi)
Psiko-Sosyal Faktörler	10	0,952 (%95,2)
Ekonomik Faktörler	8	0,969 (%96,9)
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	10	0,951 (%95,1)
Motivasyon	28	0,950 (%95,0)

Yapılan analizler sonucu elde edilen alfa değerleri Tablo 3.6.’da gösterilmiştir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı “Motivasyon Ölçeği”nin tümü için 0,950, “Psiko-Sosyal boyut” için 0,952, “Ekonomik boyut” için 0,969 ve “Örgütsel-Yönetmel boyut” için 0,951 olarak hesaplanmış, buna göre ölçeğin tümü ve alt boyutları için Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı % 90’nın üstünde çıkarak 0.80 < R² < 1.00 ise “yüksek güvenilirlikte” bir ölçek olduğu görülmüştür (Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

3.9. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan anket formları SPSS 26.0 istatistiksel paket programına girilerek, gerekli analizler yapılmıştır. Öncelikle idari personelin demografik değişkenlere göre dağılımları belirlenmesi için yüzde ve frekans değerleri hesaplanmıştır

(Tablo 3.2.). İstatistiksel analizlerde “Örgütsel İmaj Ölçeği”nin tümü ile alt boyutları geçerlilik (Tablo 3.3.), güvenirlik (Tablo 3.4.) ve “Motivasyon Ölçeği”nin tümü ile alt boyutları için geçerlik (Tablo 3.5.), güvenirlik (Tablo 3.6.) ölçümü analizleri yapılmıştır.

Değişkenler üzerinde parametrik testler ile ilgili analizlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi beklenir (Karagöz, 2010). Bu araştırma için sosyal bilimlerde kabul gören ölçüt olan çarpıklık ve basıklık katsayıları incelemesi esas alınmıştır. Ölçümlerin normalliği için çarpıklık ve basıklık katsayıları farklı kaynaklarda farklı katsayı aralıkları önerilmiş olsa da, bu araştırma için katsayılarının -1.50 ile + 1.50 arasında olması esas alınmıştır (Tabatchnick ve Fidell, 2007). Skewness yani çarpıklık değeri, normal dağılım bir çan eğrisi olarak düşünüldüğünde çanın tepe noktasının sağa mı yoksa sola doğru mu çarpıklığı olduğunu göstermektedir. Kurtosis yani basıklık değeri ise çanın basık mı yoksa yüksek mi olduğunu veren değeri ifade etmektedir. Normallik testi analizi ile elde edilen değerler Tablo 3.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Örgütsel imaj ile alt boyutları ve motivasyon ile alt boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları

	Boyutlar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel İmaj	Çalışanlar	-0,034	1,310
	Yönetim Kalitesi	0,025	-0,374
	Sosyal Sorumluluk	-0,175	-0,052
	Çalışma Ortamı	-0,261	0,931
	Ürün-Hizmet Kalitesi	-0,181	-0,339
	İletişim Faaliyetleri	-0,081	0,254
	Örgütsel İmaj	0,034	0,102
Motivasyon	Psiko-Sosyal Motivasyon	0,449	-0,287
	Ekonomik Motivasyon	0,100	0,924
	Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon	0,443	-0,556
	Motivasyon	0,726	0,007

Tablo 3.7.’de “Örgütsel İmaj Ölçeği” için yapılan normallik testi sonucuna göre örgütsel imaj (0,034) ve yönetim kalitesi (0,025) çarpıklık değerlerine göre sağa çarpık olduğu görülürken, çalışanlar (-0,034), sosyal sorumluluk (-0,175), çalışma ortamı (-0,261), ürün-hizmet kalitesi (-0,181) ve iletişim faaliyetleri (-0,081) çarpıklık değeri ile sola çarpık oldukları görülmektedir. “Motivasyon Ölçeği” için yapılan normallik testinde ise motivasyon toplamı (0,726), psiko-sosyal motivasyon (0,449), ekonomik motivasyon (0,100) ve örgütsel-yönetimsel motivasyon (0,443) çarpıklık değerleri ile sağa çarpık oldukları görülür. Basıklık değerleri incelendiğinde ise örgütsel imajın alt boyutu olan çalışanlar

değişkeninin (1,310) en yüksek seviyede normalden daha sivri olduğu görülürken, yönetim kalitesi boyutunda (-0,374) değer ile daha basık olduğu görülür. Motivasyonda ise ekonomik motivasyon boyutu (0,924) ile normalden sivri olduğu görülürken, örgütsel ve yönetsel motivasyon değişkeninin (-0,556) daha basık olduğu görülür. Tablo 3.7.'de elde edilen sonuçlara bakıldığı zaman örgütsel imaj ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutlarının tümü için normallik varsayımını sağladığı (-1.50 ile + 1.50 arası) varsayılarak araştırmaya da parametrik analiz olan T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Korelasyon analizlerinin kullanılmasına karar verilmiştir (Tabatchnick ve Fidell, 2010).

Her bir anket katılımcısı için örgütsel imajın tümü ile alt boyutları (Tablo 4.1.) ve motivasyonun tümü ile alt boyutları (Tablo 4.2.) için sorulara verilen cevaplardan elde edilen puanların standart sapma (s.s.) ve aritmetik ortalamalar ($\bar{X}$) hesaplanmıştır. Elde edilen bu yeni skor değişkenleri ile ilgili istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan idari personelin cinsiyet değişkenine göre örgütsel imaj algı düzeyleri (Tablo 4.3.) ile motivasyon algı düzeylerini (Tablo 4.8.) belirlemek için “ T Testi’ analizi kullanılmıştır. Bunun yanında idari personelin statülerine ve kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre örgütsel imaj algı düzeyleri (Tablo 4.5. ve Tablo 4.7.) ile motivasyon algı düzeylerinde (Tablo 4.10. ve Tablo 4.12.) ortaya çıkan farklılaşmayı belirlemek amacıyla da Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Normallik varsayımı (Tablo 3.7.) sağlandıktan sonra örgütsel imaj boyutları algı düzeyleri ile motivasyon boyutları algı düzeylerini tespit etmek amacıyla parametrik test olan Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.13.). Bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenin yordayıcı etkisini belirlemek için ise doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo 4.14.).

4. BULGULAR

Bu bölümde üniversitede görev yapan idari personele ilişkin demografik bilgiler ile “Örgütsel İmaj Ölçeği” ve Motivasyon Ölçeği” nin uygulanmasında toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın amaç kısmında belirtilen alt problemlerine ilişkin verilere yönelik bulgular sırasıyla verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “İdari personelin algılarına göre örgütsel imajın boyutları düzeyleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Üniversite idari personelinin örgütsel imaj algı düzeyleri Tablo 4.1.’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. İdari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri betimsel istatistikleri

Boyutlar	N/Madde sayısı	Min.	Maks.	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (s.s.)
Çalışanlar	327 (10 Madde)	1,00	5,00	3,176	0,597
Yönetim Kalitesi	327 (9 Madde)	1,44	5,00	3,300	0,696
Sosyal Sorumluluk	327 (5 Madde)	1,00	5,00	3,333	0,855
Çalışma Ortamı	327 (7 Madde)	1,00	5,00	3,389	0,629
Ürün-Hizmet Kalitesi	327 (2 Madde)	1,00	5,00	3,302	0,919
İletişim Faaliyetleri	327 (4 Madde)	1,00	5,00	3,374	0,785
Örgütsel İmaj	327 (40 Madde)	1,43	5,00	3,306	0,658

Tablo 4.1.’deki analiz sonuçları, idari personelin örgütsel imaj algı düzeylerini göstermektedir. Buna göre idari personelin $\bar{X}=3.389$ ortalama ile en yüksek düzeyde algıladığı örgütsel imaj algı düzeyi çalışma ortamına aittir. En düşük örgütsel imaj algı düzeyi ise $\bar{X}=3.176$ ortalama ile çalışanlara ilişkin algılanan imajdır. Örgütsel imaj alt boyutlarına ilişkin idari personelin algıladığı imaj algı düzeyi sırasıyla iletişim faaliyetleri $\bar{X}=3.374$, sosyal sorumluluk $\bar{X}=3.333$, ürün-hizmet kalitesi $\bar{X}=3.302$ ve yönetim kalitesi $\bar{X}= 3.300$ bulunmuştur. İdari personelin $\bar{X}= 3.306$ ortalama ile orta düzeyde örgütsel imaj algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “İdari personelin algılarına göre motivasyonun boyutları düzeyleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Üniversite idari personelinin motivasyon algı düzeyleri Tablo 4.2.’de sunulmuştur.

Tablo 4. 2. İdari personelin motivasyon algı düzeyleri betimsel istatistikleri

Boyutlar	N/Madde Sayısı	Min.	Maks.	$\bar{X}$	(s.s.)
Psiko-Sosyal Motivasyon	327 (10 Madde)	2,10	5,00	3,356	0673
Ekonomik Motivasyon	327 (6 Madde)	1,67	5,00	3,302	0,556
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon	327 (12 Madde)	1,33	5,00	3,090	0,856
Motivasyon Tümü	327 (28 Madde)	2,11	5,00	3,231	0,605

Tablo 4.2.’deki analiz sonuçları, idari personelin motivasyon algı düzeylerini göstermektedir. Buna göre idari personelin $\bar{X}=3.356$ ortalama ile en yüksek düzeyde algıladığı motivasyon düzeyi psiko-sosyal motivasyon faktörlerdir. En düşük düzeyde algıladığı motivasyon düzeyi ise $\bar{X}=3.090$ ortalama ile ekonomik faktörlerdir. Örgütsel-yönetmel faktörler $\bar{X}=3,302$ ortalama ile diğer iki faktörün arasında yer aldığı görülmektedir. İdari personelin $\bar{X}=3.231$ ortalama ile orta düzeyde motivasyon algı düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İdari personelin örgüt imajı algı düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi ve statü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. İdari personelin kuruma yönelik örgütsel imaj algı ölçeği puanlarının cinsiyete göre T Testi sonuçları Tablo 4.3.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel imaj ve alt boyutları ölçek puanlarının cinsiyete göre T Testi sonuçları

T Testi							
Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	t	sd	p
Çalışanlar	Kadın	110	3,109	0,539	-1,452	324	.147
	Erkek	217	3,210	0,624			
Yönetim Kalitesi	Kadın	110	3,253	0,635	-,890	324	.374
	Erkek	217	3,326	0,726			
Sosyal Sorumluluk	Kadın	110	3,267	0,795	-1,018	324	.310
	Erkek	217	3,369	0,886			
Çalışma Ortamı	Kadın	110	3,324	0,598	-1,356	324	.176
	Erkek	217	3,424	0,643			
Ürün-Hizmet Kalitesi	Kadın	110	3,231	0,877	-1,028	324	.305
	Erkek	217	3,342	0,940			
İletişim Faaliyetleri	Kadın	110	3,350	0,715	-,396	324	.692
	Erkek	217	3,386	0,822			
Örgütsel İmaj	Kadın	110	3,249	0,613	-1,128	324	.260
	Erkek	217	3,336	0,681			

*p<0.05

Tablo 4.3.'te katılımcıların N=110'unun kadın, N=217' sinin erkek olduğu görülmektedir. Yapılan T Testi analizine göre; çalışanlar [t(324)=-1,452; p=.147>.05], yönetim kalitesi [t(324)=-,890; p=.374>.05], sosyal sorumluluk [t(324)=-1,018; p=.310>.05], çalışma ortamı [t(324)=-1,356; p=.176>.05], ürün hizmet kalitesi [t(324)=-1,028; p=.305>.05], iletişim faaliyetleri [t(324)=-,396; p=.692>.05] ve örgütsel imaj [t(324)=-1,128; p=.260>.05] düzeylerinde katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Diğer bir demografik özellik olan idari personelin kurumdaki statüsüne göre örgütsel imaj algı düzeylerine ilişkin soruya yanıt aranmıştır. Öncelikle idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}$) ile standart sapmalarına (s.s.) ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.4.'te yer verilmiştir. Kurumdaki statülerde ikiden fazla değişken mevcut olduğundan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak dağılımların normal olup olmadığı

sonuçlarına bakılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre hangi statüler arasında farklılık olduğunu görmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 4. İdari personelin örgütsel imaj algı düzeylerinin statü değişkenine göre betimsel istatistik sonuçları.

Statü	N	$\bar{X}$	s.s
Memur	46	3,246	,591
Bilgisayar işletmeni	131	3,228	,618
Şef	39	3,233	,598
Yönetici	26	3,783	,544
Teknik personel	43	3,240	,674
Yardımcı personel	42	3,456	,822
Total	327	3,306	,658

Tablo 4.4'te analiz sonuçları incelendiğinde araştırmaya N=131 olarak en yüksek düzeyde bilgisayar işletmeni katılırken en az düzeyde N=26 yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, Fakülte Sekreteri vb.) statüsündeki personelin katıldığı görülmüştür. Araştırmaya katılan idari personelin örgütsel imaj algı düzeylerinin statü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) verileri Tablo 4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 5. Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

Pozisyon	N	$\bar{X}$	s.s.	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p.	Anlamlılık
Memur	46	3,246	,591	Gruplar Arası	8,215	5	1,643			
Bilgisayar İşletmeni	131	3,228	,618	Grup İçi	133,352	321	,415			
Şef	39	3,233	,598	Toplam	141,566	326				
Yönetici	26	3,783	,544					3,955	.002*	Var
Teknik Personel	43	3,240	,674							
Yardımcı Personel	42	3,456	,822							
Toplam	327	3,306	,658							

*p<0.05

Tablo 4.5.'teki analiz sonuçlarına göre, idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri arasında kurumdaki statüsü bakımından anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F (5-327)=3,955; p=.002<0.05]. İdari personelin örgütsel imaj ölçeğinde vermiş oldukları cevaba bakılacak olursa; yine aynı şekilde ortalama değer bakımından yönetici olan

personelin $\bar{X}=3,783$ (N=26) gibi daha yüksek bir cevap verdiği düşünülerek görüşlerinde “katılıyorum”(3,40-4,19) kısmına yakın bir cevap verdiği ve algı düzeyi yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında yardımcı hizmetli personelde $\bar{X}=3,456$ (N=42) ortalama değer ile “katılıyorum” düzeyine yakın cevap vermiş ve algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. En düşük örgütsel imaj değerine sahip olan personel ise $\bar{X}=3,228$ (N=131) ortalama ile bilgisayar işletmeni statüsündeki personelin olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar arasında örgütsel imaj konusunda en fazla görüş ayrılığına sahip olan personel yardımcı hizmetli personeli (s.s.=,822) iken en az görüş ayrılığına sahip personel yöneticilerdir (s.s.=,544). İdari personelin örgütsel imaj algıları ile hangi statü türleri arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 4.6.’da verilmiştir (Bülbül,2000:97).

Tablo 4.6. Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre anlamlılık Post Hoc LSD Testi sonuçları

Statü (I)	Statü (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p.
Memur	Bilgisayar işletmeni	,01830	,11046	,868
	Şef	,01341	,14030	,924
	Yönetici	-,53691*	,15814	,001
	Teknik personel	,00593	,13672	,965
	Yardımcı personel	-,20921	,13756	,129
Bilgisayar işletmeni	Memur	-,01830	,11046	,868
	Şef	-,00490	,11757	,967
	Yönetici	-,55522*	,13838	,000
	Teknik personel	-,01238	,11328	,913
	Yardımcı personel	-,22752*	,11429	,047
Şef	Memur	-,01341	,14030	,924
	Bilgisayar işletmeni	,00490	,11757	,967
	Yönetici	-,55032*	,16319	,001
	Teknik personel	-,00748	,14252	,958
	Yardımcı personel	-,22262	,14333	,121
Yönetici	Memur	,53691*	,15814	,001
	Bilgisayar işletmeni	,55522*	,13838	,000
	Şef	,55032*	,16319	,001
	Teknik personel	,54284*	,16012	,001
	Yardımcı personel	,32770*	,16084	,042
Teknik personel	Memur	-,00593	,13672	,965
	Bilgisayar işletmeni	,01238	,11328	,913
	Şef	,00748	,14252	,958
	Yönetici	-,54284*	,16012	,001
	Yardımcı personel	-,21514	,13983	,125
Yardımcı personel	Memur	,20921	,13756	,129
	Bilgisayar işletmeni	,22752*	,11429	,047
	Şef	,22262	,14333	,121
	Yönetici	-,32770*	,16084	,042
	Teknik personel	,21514	,13983	,125

*p<0.05

Tablo 4.6.'da verilen LSD Testi analiz sonuçlarına göre yönetici statüsündeki idari personelin örgütsel imaj algı düzeylerinin; memur ($p=.001$), bilgisayar işletmeni ($p=.001$), şef ($p=.001$), teknik personel ($p=.001$) ve yardımcı personelin ($p=.042$) örgütsel imaj algı düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yönetici pozisyonundakiler ile diğer memurlar arasında fark görülmüştür ($p<0.05$). Bununla beraber yardımcı personel statüsünde bulunan personelin bilgisayar işletmeni ($p=.047$) statüsünde bulunan personele göre örgütsel imaj algı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür ($p<0.05$).

Araştırmadaki demografik değişkenlerden kurumdaki hizmet süresine göre idari personelin örgütsel imaj düzeyine ilişkin bakış açılarını değerlendirmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel imaj ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	s.s.	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p.	Anlamlılık
1-5 yıl	22	3,372	,834	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	,247	4	,062	,141	.967	Yok
6-10 yıl	55	3,270	,631		141,319	322	,439			
11-15 yıl	70	3,280	,675		141,566	326				
16-20 yıl	92	3,318	,644							
21 yıl ve üzeri	88	3,320	,641							
Toplam	327	3,306	,658							

* $p<0.05$

Tablo 4.7.'deki analiz sonuçlarına göre, hizmet süreleri bakımından 16-20 yıl arasında personelin N=92 kişi ile en fazla olduğu görülürken, 1-5 yıl arasında görev yapan personelin N=22 kişiyle en az sayıda yer aldığı görülmektedir. İdari personelin örgütsel imaj algıları ile kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [$F(4, 327) = ,141; p=.967>0.05$].

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İdari personelin motivasyon algı düzeyleri cinsiyet, hizmet süresi ve statü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Motivasyon alt boyutları düzeyinin cinsiyet bağlamında incelenmesi ile ilgili T Testi yapılarak sonuçları Tablo 4.8.'de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Motivasyon ve alt boyutları ölçek puanlarının cinsiyete göre T Testi sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	t	sd	p
Psiko-Sosyal Motivasyon	Kadın	110	3,304	0,660	-,992	324	.322
	Erkek	217	3,382	0,682			
Ekonomik Motivasyon	Kadın	110	3,312	0,537	,266	324	.790
	Erkek	217	3,294	0,567			
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon	Kadın	110	2,950	0,826	-2.111	324	.036*
	Erkek	217	3,161	0,865			
Motivasyon Tümü	Kadın	110	3,154	0,565	-1,617	324	.107
	Erkek	217	3,269	0,624			

*p<0.05

Tablo 4.8.'de katılımcıların N=110'unun kadın, N=217' sinin erkek olduğu görülmektedir. Motivasyonun tümü için yapılan analiz sonucunda idari personelin motivasyonları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [$t(324)=-1,617$; $p=.107>.05$]. Psiko-sosyal motivasyon [$t(324)=-,992$; $p=.322>.05$] ile ekonomik motivasyon [$t(324)=,266$; $p=.790>.05$] boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla beraber örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [$t(324)=-2,111$; $p=.036<0.05$]. Erkek ($\bar{X}=3,161$, N=217) personelin örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerinin, kadın ($\bar{X}=2,950$, N=110) personelin örgütsel-yönetmel motivasyon düzeylerine göre daha yüksektir. Cinsiyet açısından ortalama değerleri 2,60-3,39 aritmetik ortalama değerleri arasında kaldığından idari personelin örgütsel motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırma çerçevesinde demografik değişkenlerden idari personelin kurumdaki statüsüne göre motivasyon algı düzeylerine ilişkin soruya yanıt aranmıştır. Öncelikle idari personelin motivasyon algı düzeyleri ortalamaları ($\bar{X}$) ile standart sapmalarına (s.s.) ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.9.'da yer verilmiştir. Kurumdaki statülerde ikiden fazla değişken mevcut olduğundan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanarak dağılımların normal olup olmadığı sonuçlarına bakılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre hangi statüler arasında farklılık olduğunu görmek amacıyla LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 9. İdari personelin motivasyon algı düzeylerinin statü değişkenine göre betimsel istatistik sonuçları.

Statü	N	$\bar{X}$	s.s
Memur	46	3,191	,557
Bilgisayar işletmeni	131	3,137	,579
Şef	39	3,183	,501
Yönetici	26	3,784	,661
Teknik personel	43	3,158	,575
Yardımcı personel	42	3,341	,655
Total	327	3,231	,605

Tablo 4.9.’daki analiz sonuçlarına göre N=131 olarak en yüksek düzeyde bilgisayar işletmeni katılırken en az düzeyde N=26 yönetici (Daire Başkanı, Şube Müdürü, Fakülte Sekreteri vb.) statüsündeki personelin katıldığı görülür. Aşağıdaki Tablo 4.10.’da araştırmaya katılan idari personelin motivasyon algı düzeylerinin statü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) verileri gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Motivasyon ölçek puanlarının kurumdaki hizmet pozisyonuna göre ANOVA testi sonuçları

Pozisyon	N	$\bar{X}$	S.s.	Varsayım Kaynağı	KT	sd	KO	F	p.	Anlamlılık
Memur	46	3,191	,557	G.Arası	9,994	5	1,999			
Bilgisayar İşletmeni	131	3,137	,579	G.İçi	109,652	321	,342			
Şef	39	3,183	,501	Toplam	119,646	326				
Yönetici	26	3,784	,661					5,852	.001*	Var
Teknik Personel	43	3,158	,575							
Yardımcı Personel	42	3,341	,655							
Toplam	327	3,231	,605							

*p<0.05

Tablo 4.10.’daki analiz sonuçlarına göre, idari personelin motivasyon düzeyleri ile kurumdaki statüleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F(5, 327)=5,852$; $p=.001<0.05$]. İdari personelin motivasyon düzeylerine vermiş oldukları cevaplara göre, ortalama değer bakımından yönetici olan personelin ($\bar{X}=3,784$; $N=26$) gibi daha yüksek bir cevap verdiği düşünülerek görüşlerinde “katılıyorum” (3,40-4,19) kısmına yakın bir cevap

verdiği ve yüksek düzeyde algılarının olduğu görülür. En düşük motivasyon düzeyi değerine sahip olan personel ise ($\bar{X}=3,137$; $N=131$) ortalama ile bilgisayar işletmeni statüsündeki personelin olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar arasında motivasyon düzeyi konusunda en fazla görüş ayrılığına sahip olan personel yönetici statüsündeki personel (s.s.=,661) iken en az görüş ayrılığına sahip personel şef statüsündeki personeldir (s.s.=,501). İdari personelin motivasyon düzeyleri ile hangi statü türleri arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.11.'de verilmiştir (Bülbül,2000:97).

Tablo 4.11. Motivasyon ölçek puanlarının kurumdaki statüsüne göre anlamlılık Post Hoc LSD Testi sonuçları

Statü (I)	Statü (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p.
Memur	Bilgisayar işletmeni	,08062	,14174	,570
	Şef	,02081	,18002	,908
	Yönetici	-,82107*	,20292	,000
	Teknik personel	,08948	,17543	,610
	Yardımcı personel	-,16356	,17651	,355
Bilgisayar işletmeni	Memur	-,08062	,14174	,570
	Şef	-,05981	,15086	,692
	Yönetici	-,90169*	,17757	,000
	Teknik personel	,00886	,14536	,951
	Yardımcı personel	-,24418	,14665	,097
Şef	Memur	-,02081	,18002	,908
	Bilgisayar işletmeni	,05981	,15086	,692
	Yönetici	-,84188*	,20940	,000
	Teknik personel	,06867	,18288	,708
	Yardımcı personel	-,18437	,18391	,317
Yönetici	Memur	,82107*	,20292	,000
	Bilgisayar işletmeni	,90169*	,17757	,000
	Şef	,84188*	,20940	,000
	Teknik personel	,91055*	,20546	,000
	Yardımcı personel	,65751*	,20638	,002
Teknik personel	Memur	-,08948	,17543	,610
	Bilgisayar işletmeni	-,00886	,14536	,951
	Şef	-,06867	,18288	,708
	Yönetici	-,91055*	,20546	,000
	Yardımcı personel	-,25305	,17942	,159
Yardımcı personel	Memur	,16356	,17651	,355
	Bilgisayar işletmeni	,24418	,14665	,097
	Şef	,18437	,18391	,317
	Yönetici	-,65751*	,20638	,002
	Teknik personel	,25305	,17942	,159

*p<0.05

Tablo 4.11.'de yer alan LSD Testi sonuçlarına göre, yönetici statüsündeki idari personelin motivasyon algı düzeylerinin memur ($p=.000$), bilgisayar işletmeni ($p=.000$), şef ($p=.000$), teknik personel ($p=.000$) ve yardımcı personelin ($p=.0002$) motivasyon algı düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yönetici statüsündeki personel ile diğer statüdeki personel arasında fark görülmüştür. ($p<0.05$). Yöneticilerin puanları oldukça yüksek görülmüştür.

Diğer bir demografik değişken olan kurumdaki hizmet süresine göre idari personelin motivasyon düzeyine ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Motivasyon ve alt boyutları ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	s.s.	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p.	Anlamlılık
1-5 yıl	22	3,167	,650	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	,999	4	,250	,678	.608	Yok
6-10 yıl	55	3,148	,551		118,647	322	,368			
11-15 yıl	70	3,206	,642		119,646	326				
16-20 yıl	92	3,244	,611							
21 yıl ve üzeri	88	3,304	,595							
Toplam	327	3,231	,605							

* $p<0.05$

Tablo 4.12.'deki analiz sonuçlarına göre, üniversite idari personelinin motivasyon algı düzeyleri ile kurumdaki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [$F(4, 327)=,678$; $p=.608>0.05$].

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Örgütsel imaj ve motivasyon ile alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespiti amacıyla Pearson korelasyon analizleri gerçekleştirilmesi gereklidir. Pearson Korelasyon analizi, verilerin normal dağılması durumunda “iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir” (Kul, 2022). Korelasyon

katsayısı negatif ise iki değişken arasında zıt ilişki vardır, yani "değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır" denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise "değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır" yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı (r) nın yorumu;

$\pm r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok

$\pm 0.2-0.4$ arasında ise zayıf korelasyon

$\pm 0.4-0.6$ arasında ise orta şiddette korelasyon

$\pm 0.6-0.8$ arasında ise yüksek korelasyon

$\pm 0.8 >$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır (Kul,2022).

Araştırmanın beşinci alt problemi “ İdari personelin algıları örgütsel imaj boyutları ile motivasyon boyutları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 4.13.’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Örgütsel imaj ve motivasyon arasındaki ilişkiye ilişkin Pearson Korelasyon Analizi sonuçları

	Çalışanlar	Yönetim Kalitesi	Sosyal Sorumluluk	Çalışma Ortamı	Ürün-Hizmet kalitesi	İletişim Faaliyetleri	Örgütsel İmaj
Psiko-Sosyal Motivasyon	0.638*	0.724*	0.716*	0.519*	0.666*	0.654*	0.716*
Ekonomik Motivasyon	0.094	0.078	0.000	0.203*	-0.003	0.149*	0.094
Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon	0.704*	0.730*	0.703*	0.625*	0.677*	0.708*	0.750*
Toplam Motivasyon	0.698*	0.745*	0.710*	0.625*	0.674*	0.718*	0.757*

* $p < 0.05$

Tablo 4.13.’teki verilere göre, idari personelin algıladığı örgüt imajı ile motivasyonları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür [$r=.757$, $p<0.05$]. Buna göre algılanan örgütsel imaj arttıkça motivasyonun arttığı söylenebilir. Ekonomik motivasyon düzeyi ile örgütsel imajın ürün-hizmet kalitesi değişkeni arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülür [$r=-.003$,

$p>0.05$]. Ekonomik motivasyon düzeyi ile çalışanlar ($r=.094$), yönetim kalitesi ($r=.078$), sosyal sorumluluk ($r=.000$), iletişim faaliyetleri değişkenleri ($r=.149$) ve örgütsel imaj ($r=.094$) arasında çok zayıf ($r < 0.2$, $p>.05$) bir ilişkinin olduğu, çalışma ortamı değişkeni ($r=.203$) ile de zayıf yönlü ($0.2 < r < 0.4$, $p<0.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Psiko-sosyal motivasyon ile çalışma ortamı boyutu arasında ($r=.519$) değeri ile pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($0.4 < r < 0.6$, $p<0.05$). Bunun dışında psiko-sosyal motivasyon düzeyi ile çalışanlar ($r=.638$), yönetim kalitesi ($r=.724$), sosyal sorumluluk ($r=.716$), ürün-hizmet kalitesi ($r=.666$), iletişim faaliyetleri ($r=.654$) ve örgütsel imaj ($r=.716$) arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($0.6 < r < 0.8$, $p<0.05$). Örgütsel-yönetimsel motivasyon ile çalışanlar ($r=.704$), yönetim kalitesi ($r=.730$), sosyal sorumluluk ($r=.703$), çalışma ortamı ($r=.625$), ürün-hizmet kalitesi ($r=.677$), iletişim faaliyetleri ($r=.708$) ve örgütsel imaj ($r=.750$) arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülür ($0.6 < r < 0.8$, $p<0.05$). Genel anlamda örgütsel imaj algısı artıkça motivasyonunda arttığı elde edilen yüksek pozitif korelasyon değerlerinden anlaşılmaktadır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Algılanan örgütsel imaj, idari personelin motivasyonun bir yor dayıcısı mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14.’te sunulmuştur. Tablo 4.13.’teki basit korelasyon analiz ile elde edilen ilişki değerlerinin daha detaylı incelenmesi amacıyla ilgili boyutlar arasında doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon, sayısal bir bağımlı değişkenle, bir ya da daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi modelleme yaklaşımıdır. Doğrusal regresyon analizinde, $p<0.05$ olduğundan iki değişken arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (Kılıç,2013:90). Örgütsel imajın alt boyutları olan çalışanlar, yönetim kalitesi, sosyal sorumluluk, ürün-hizmet kalitesi, çalışma ortamı ve iletişim faaliyetleri boyutları bağımsız değişken, motivasyonun alt boyutlarının yani psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel motivasyonun boyutları ise bağımlı değişken kabul edilmesiyle yapılan doğrusal regresyon analizleri farklı modeller altında incelenmiştir.

Tablo 4.14. İdari personelin örgütsel imaj algısı (boyutları) ile motivasyonun psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon boyutlarına ilişkin regresyon analizi

Yor dayıcı Değişkenler (Örgütsel İmaj)						
Yordanan Değişken	Boyutlar	Standardize edilmemiş katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	S. Hata	β	t	p.
1. Yordanan Değişken (Psiko-sosyal Motivasyon)	Çalışanlar	,047	,095	,042	,498	.619
	Yönetim Kalitesi	,449	,092	,464	4,909	.001*
	Sosyal Sorumluluk	,277	,073	,352	3,801	.001*
	Çalışma Ortamı	-,310	,087	-,290	-3,582	.001*
	Ürün-Hizmet Kalitesi	-,036	,063	-,050	-,576	.565
	İletişim Faaliyetleri	,187	,086	,219	2,172	.031*
R= ,758 ^a R ² =,574		Düzeltilmiş R ² =,566		ANOVA:	F=71,886	Sig.= ,001 ^b
2. Yordanan Değişken (Ekonomik Motivasyon)	Çalışanlar	-,401	,241	-,429	-1,659	.098
	Yönetim Kalitesi	-,458	,296	-,573	-1,545	.123
	Sosyal Sorumluluk	-,492	,169	-,756	-2,905	.004*
	Çalışma Ortamı	-,022	,182	-,025	-,122	.903
	Ürün-Hizmet Kalitesi	-,255	,100	-,421	-2,551	.011*
	İletişim Faaliyetleri	,004	,125	,005	,029	.977
R= ,338 ^a R ² =,114		Düzeltilmiş R ² =,095		ANOVA:	F=5,861	Sig.= ,001 ^b
3. Yordanan Değişken (Örgütsel-yönetimsel Motivasyon)	Çalışanlar	,411	,257	,287	1,597	.111
	Yönetim Kalitesi	,525	,316	,427	1,662	.097
	Sosyal Sorumluluk	,204	,180	,204	1,128	.260
	Çalışma Ortamı	-,021	,194	-,016	-,111	.912
	Ürün-Hizmet Kalitesi	,054	,107	,058	,503	.615
	İletişim Faaliyetleri	,290	,133	,266	2,176	.030*
R= ,758 ^a R ² =,574		Düzeltilmiş R ² =,565		ANOVA:	F=61,465	Sig.= ,001 ^b

*p<0.05

Tablo 4.14.'te verilen analiz sonuçlarına göre, ANOVA significance değeri p<0.05 in altında çıkarak modellerin anlamlı olduğu görülmüştür. Yani bağımsız değişkenlerimizden en az bir tanesinin bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu anlamı çıkarılmaktadır (Kılıç,2013:91).Analiz sonuçları neticesinde; ilk değişken psiko-sosyal

motivasyon değişkeni ile örgütsel imajın çalışma ortamı ($p=.001$), yönetim kalitesi ($p=.001$), sosyal sorumluluk ($p=.001$) ve iletişim faaliyetleri ($p=.031$) boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama kapasitesinde, tek bağımsız değişken olan durumlarda kullanılan R^2 değerini kullanma yerine birden çok bağımsız değişken olduğunda kullanılan düzeltilmiş R^2 değerinin kullanılması doğru sonuç ortaya koyacaktır (Kılıç,2013:91). Bu açıklama neticesinde örgütsel imajın alt boyutları psiko-sosyal motivasyon alt boyutunun %56,6'sını açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş $R^2=.566$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre örgütsel imaj alt boyutlarının motivasyonun psiko-sosyal boyutu üzerindeki önem sıraları; yönetim kalitesi ($\beta=.464$), sosyal sorumluluk ($\beta=.352$), iletişim faaliyetleri ($\beta=.219$), çalışanlar ($\beta=.042$), ürün-hizmet kalitesi ($\beta=-.050$) ve çalışma ortamı ($\beta=-.290$) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yönetim kalitesi [$t=4,909$; $p=.001<0.05$], sosyal sorumluluk [$t=3,801$; $p=.001<0.05$], çalışma ortamı [$t=-3,582$; $p=.001<0.05$] ve iletişim faaliyetlerinin [$t=2,172$; $p=.031<0.05$] motivasyonun psiko-sosyal alt boyutu üzerinde anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görülmektedir.

İkinci yordanan değişken ekonomik motivasyon ile örgütsel imajın boyutlarından sosyal sorumluluk ($p=.004$) ve ürün-hizmet kalitesi ($p=.011$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama kapasitesinde, örgütsel imajın alt boyutları ekonomik motivasyon boyutunun % 9,5'ini açıkladığı görülmektedir (Düzeltilmiş $R^2=.095$). Bu değerden hareketle örgütsel imaj boyutları ekonomik motivasyon boyutunu yeterli düzeyde açıklamadığı görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre örgütsel imaj alt boyutlarının motivasyonun ekonomik boyutu üzerindeki önem sıraları; iletişim faaliyetleri ($\beta=.005$), çalışma ortamı ($\beta=-.025$), ürün-hizmet kalitesi ($\beta=-.421$), çalışanlar ($\beta=-.429$), yönetim kalitesi ($\beta=-.573$) ve sosyal sorumluluk ($\beta=-.756$) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde örgütsel imajın alt boyutlarından sosyal sorumluluk [$t=-2,905$; $p=.004<0.05$] ile ürün-hizmet kalitesinin [$t=-2,551$; $p=.011<0.05$] motivasyonun ekonomik alt boyutu üzerinde anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görülmektedir.

Diğer bir yordanan değişken örgütsel-yönetimsel motivasyon ile örgütsel imajın alt boyutu iletişim faaliyetleri ($p=.030$) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Diğer örgütsel imaj boyutları ile örgütsel yönetimsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki

bulunmamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama kapasitesinde, örgütsel imajın alt boyutları örgütsel-yönetmel motivasyon boyutunun % 56,5'ini açıkladığı görölmektedir (Düzeltilmiş $R^2=,565$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre örgütsel imaj alt boyutlarının motivasyonun örgütsel-yönetmel boyutu üzerindeki önem sıraları; yönetim kalitesi ($\beta=,427$), çalışanlar ($\beta=,287$), iletişim faaliyetleri ($\beta=,266$), sosyal sorumluluk ($\beta=,204$), ürün-hizmet kalitesi ($\beta=,058$) ve çalışma ortamı ($\beta=,016$) şeklinde sıralanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde örgütsel imajın alt boyutlarından sadece iletişim faaliyetlerinin [$t=-2,176$; $p=.030<0.05$] motivasyonun örgütsel-yönetmel alt boyutu üzerinde anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görölmektedir. Bu bulgulardan hareketle, idari personel algılarına göre örgütsel imaj boyutlarının psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetmel motivasyon boyutları üzerinde anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görölmektedir. Araştırma bulguları neticesinde, idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri ne kadar yüksek oranda olursa, motivasyon algı düzeyleri de o düzeyde artış gösterecektir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada elde edilen verilerin sonuçları yorumlanarak araştırmaya konu her bir alt probleme ilişkin tartışmalara ve araştırma kapsamında ilgili örgütler ile bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara tavsiye niteliğinde önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Örgütsel imaj, örgütün içeriden ve dışarıdan paydaşların gözünde nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Örgüt imajı; örgütlerin kalitesini yükseltmelerinde, uzun vadede amaçlarına ulaşmalarında ve paydaşların örgütlere olan güveninin artmasında olumlu yönde etki sağlayabilmektedir (Özgözü, 2016:583). Örgütsel imaj, paydaşların tecrübe ve çalışmalarıyla örgütün hedef kitlesi üzerinde bıraktığı etkiler sonucundan oluşur (Avşar, 2004). Bu süreç içerisinde çalışanların imaj algısının oluşumu sırasında örgüte yönelik yargılar, örgütün olanakları-hizmetleri ve bilgilenme düzeyi önemli rol oynamaktadır (Tolungüç, 2000). Olumlu bir örgüt imajı yaratmak adına paydaşların, örgütü en iyi bir şekilde tanınması, örgüt hakkında olumlu ve doğru bir izlenimlere sahip olması gerekmektedir (Ak, 1993).

Motivasyon ise; insan davranışlarını belirleyerek onları belli bir amaca yönlendirmiş olan psikolojik bir kavram olmaktadır. Çalışanları davranışa iten ve bu davranışın şiddet ile enerji düzeyini tayin edecek olan, davranışlara belli bir yön veren, devamını sağlayacak olan farklı iç ve dış sebepler ile bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan bir olgudur (Arık, 1996:2). Çalışanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi istek ve arzularıyla davranma süreci ve eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik durumunu belirleyen, iç ya da dış uyarıcılar etkisiyle harekete geçme durumudur (Asan, 2001; İnceoğlu, 2000).

Örgütten beklentisi olan paydaşların, bireysel ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak kolay ve istenilen bir imaj oluşturulabilmektedir (Leblanc, 2001). Çalışanların örgütsel imaj algısının sürekli aynı olmadığı, değişken olduğu ifade edilmiştir. Paydaşlardan kaynaklanan sebeplerin dışında, paydaşlara yönelik örgüt hakkında yapılan bilgilendirmeler ile örgütün onlara sunduğu imkânların, imaj algılarının oluşmasında ve değişmesinde payı büyük sayılmaktadır. Burada ise örgütün iç ya da dış paydaşları tarafından imajının değerlendirmesi yapılarak diğer kişilerle paylaşılması söz konusudur. Paylaşılan durum eğer iyi bir imaj ise

Çalışanlar olumlu etkilendir tam tersi ise olumsuz etkilenererek motivasyonu azalacaktır. Bu durum, örgütün tek bir imajı olmadığının, tam tersine birden fazla imajının olabileceğini göstermektedir. Bu imajlar ise duruma göre değişiklik gösterip şekillenebilmektedir. Ne olursa olsun bu farklı imajların sürekli olumlu yönde olduğu yansıtılmaya çalışılacaktır. Çünkü motivasyon açısından önemli bir unsur olan çalışanların iyi bir imaja sahip örgütte çalışma isteği her zaman daha fazla olacaktır (Kazaules ve ark., 2001).

Bu araştırmada, Fırat niversitesi'nde görev yapan idari personelin örgütsel imaj algısının, personelin motivasyonunu ne düzeyde etkilediği ölçülmüştür. Araştırmaya katılan idari personelin örgütsel imaja ilişkin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır. İdari personelin örgütsel imaja ilişkin algıları en yüksekten düşüğe sırasıyla; çalışma ortamı, iletişim faaliyetleri, sosyal sorumluluk, ürün-hizmet kalitesi, yönetim kalitesi ve çalışanlar boyutu şeklinde sıralanmaktadır. Motivasyona ilişkin idari personelin algı düzeylerinin de orta düzeyde olduğu sonucu bulunmuştur. Motivasyondaki algı düzeylerini en yüksekten düşüğe sıralayacak olursak; psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler ve örgütsel-yönetsel faktörler şeklinde sıralanmaktadır. Benzer bir çalışma olan zbek'in (2019), Akademik Motivasyon ve Okul İmajı isimli çalışmasında Spor Bilimleri Fakültesinde okuyan öğrencilerin okul imajları ile akademik motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki ile akademik motivasyon ve okul imajı düzeylerini sınıf ve cinsiyet değişkenleri açısından incelenmiştir. Üniversitenin rgtsel imaj algısı ile akademik motivasyonu arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Akademik motivasyon ile örgütsel imaj algıları arasında, orta düzeyli bir ilişki olduğu söylenmektedir.

Demografik bilgilerden cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın personelin örgütsel imaj ile alt boyutları algı düzeyleri ve motivasyon ile alt boyutları algı düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Kurumdaki statüsüne göre idari personelin örgütsel imaj algılarının yönetici statüsündeki idari personelin diğer personele göre yüksek olduğu tespit edilirken, yardımcı hizmetler statüsündeki personelin ise bilgisayar işletmenine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İdari personelin motivasyon algı düzeylerinde ise yine aynı şekilde yönetici statüsündeki personelin diğer personele göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bununla beraber idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri ile motivasyon algı düzeylerinde hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel imaj boyutları algı düzeyleri ile motivasyonun psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon boyutları algı düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, ekonomik motivasyon

boyutu algı düzeyi ile arasında zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel motivasyon boyutlarının örgütsel imajı olumlu yönde etkilediği, ekonomik motivasyon boyutunun ise olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışma olan Polat'ın (2011), çalışmasına baktığımızda algılanmış olan örgütsel imajın öğrencilerin akademik başarılarına yönelik olarak anlamlı bir etkinin olduğu, okula yönelik olan olumlu bir imaj algısı yükseldiği zaman, akademik başarının da yükseldiği vurgulanmıştır. Örgütsel imaj algısına bakarak okul seçiminde bulunan öğrencilerin, okuldaki öğrenim süresi boyunca bu imaja göre akademik başarısının ve motivasyonunun etkileneceği söylenmiştir.

Araştırmada doğrusal regresyon analizi bulgularına göre; idari personel algılarına göre örgütsel imaj ile alt boyutlarının; psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetsel motivasyon boyutları üzerinde anlamlı bir yor dayıcısı olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, idari personelin örgütsel imaj algı düzeylerine bağlı olarak motivasyon algı düzeyleri değişim göstermektedir. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre; çalışanların örgütsel imaj algı düzeylerinin, motivasyon algı düzeylerinin bir yor dayıcısı olduğu görülmüştür.

Çalışanların örgütsel imaj ve motivasyon algılama düzeyleri örgütler açısından fazla öneme sahip olmaktadır. Bir yönüyle ayrı kavramlar gibi görülmüş olsa da birbirini tamamladıkları görülmektedir. Olumlu motivasyon düzeyine ulaşmadan bir performans artışı söz konusu olamazken, örgüte iyi bir imaj yaratmadan da o örgütte başarının düşünülmesi zor olmaktadır. Çalışanlar, imajı önemseyerek motive olacağından, olumlu bir örgüt imajı oluşturma örgütlerin asli görevi olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çalışanın isteyerek ve mutlu bir şekilde çalışması, örgütün olumlu bir imaja sahip olduğu göstergesi sayılabilmektedir.

5.2. Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmadan elde edilen verilere ve verilerin sonuçlarına yönelik yapılan tartışmalara yer verilmiştir. Araştırmaya konu olan her bir alt probleme ilişkin sonuçlar ve bu sonuçların tartışmalarına farklı araştırmalar ile karşılaştırma yaparak ayrı ayrı değinilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi incelendiğinde, yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan idari personelin örgütsel imaj algı düzeylerinin ($\bar{X}=3.306$) orta düzeyde

olduğu tespit edilmiştir. Altun (2019) ve Akbulut'un (2015) yapmış oldukları çalışmalarında da örgütsel imaj algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucu çalışmamızı destekler nitelikte kılmiştir. Araştırma sonucunda idari personelin örgütsel imaj algı düzeyleri en yüksek ortalama çalışma ortamı ($\bar{X}=3.389$) alt boyutunda olurken en düşük ortalama ise yönetim kalitesi ($X=3.176$) boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırmada en yüksek ortalamanın çalışma ortamı boyutunun olmasının nedenleri olarak; kampüsün güzel ve olanaklı olması, sosyal tesislerin yeterli olması, huzurlu bir çalışma ortamı bulunması, öğrencilere barınma imkânlarının sağlanması ve üniversitede idari personele değer verildiğinin hissedilmesi durumlarının varlığı sayılabilir. Çalışanlar boyutunun düşük olmasının nedenleri arasında ise çalışanların nitelik ve yeterliklerinin düşük olduğu, yapılan çalışmaların yetersiz olduğu, işleri isteksiz yapıldığı ve yeniliklere açık olunmadığı durumlar olabilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, analizler sonucunda elde edilen verilerden idari personelin motivasyon algı düzeylerinin ($\bar{X}=3.231$) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kaçer (2019) ve Akdoğan'ın (2019) çalışmalarında da motivasyon düzeylerine ilişkin algıların orta düzeyde çıktıkları sonucuna vardıkları ve bu çalışmamızı destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Araştırma da en yüksek ortalama değerinin psiko-sosyal motivasyon algı düzeylerinde ($\bar{X}=3.356$) olduğu görülürken, en düşük ortalama değerinin örgütsel-yönetimsel motivasyon algı düzeylerinde ($\bar{X}=3.090$) olduğu görülmüştür. Araştırmada en yüksek ortalamanın psiko-sosyal motivasyon düzeyi olmasının sebebi; idari personelin kurum içerisinde yaptığı işlerde kendine özgü yöntemleri ve iş becerileri ile yeteneklerini kullanma imkanı sağlanması, iş arkadaşları ile sosyal birliktelik sağlaması ve birlikte etkinliklerin yapılması, iş arkadaşlarıyla iyi anlaşması ve özel hayatına baskı ile müdahalelerin bulunmaması durumları olabilir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon düzeyinin az olması ise; personelin kurumda mutlu olmaması, hizmet içi eğitimlerin yetersiz bulunması, işyerinde terfi ve iş dağılımı konusunda adilliğin az olması, ayrımcılığın olması ve disiplinin tam olarak sağlanamaması durumları olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde yapılan doğrusal regresyon analizleri sonucunda, örgütsel imaj ile alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [$t(324)=-1,128;p=260>0.05$]. Benzer şekilde Saydam (2018) ve Çakmak (2008) tarafından yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel imaj ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Analiz edilen diğer bir değişken kurumdaki statüsü ile örgütsel imaj ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu

görülmüştür [F (5-327)=3,955; p=.002<0.05]. Çetin (2016) ve Akıncı (2019) tarafından yapılmış olan araştırmalarda da örgütsel imaj algı düzeyleri ile unvan veya pozisyon arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucu araştırmamızı desteklemektedir. İdari personelin örgütsel imaj algıları ile hangi statü türleri arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla LSD uygulanmış ve bu test sonuçları neticesinde; yönetici statüsündeki personelin örgütsel imaj algı düzeyi memur, bilgisayar işletmeni, şef, teknik personel ve yardımcı personelin örgütsel imaj algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık yönetici statüsündeki personelin örgütün imajını daha fazla benimsemesi, çalışma koşullarının daha iyi olması ve örgüt tarafından verilen yetki alanlarının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde yardımcı personel statüsünde bulunan personelin bilgisayar işletmeni statüsünde bulunan personele göre örgütsel imaj algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir değişken olan kurumdaki hizmet süresi ile örgütsel imaj ve alt boyutlarının analiz yapılmış ve anlamlı bir fark görülmediği tespit edilmiştir [F (4, 327) =,141; p=.967>0.05]. Benzer şekilde Uluçay'ın (2012) yapmış olduğu çalışmada da örgütsel imaj ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın dördüncü alt problemi incelendiğinde, motivasyon algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [t(324)=-1,617; p=.107>.05]. Benzer şekilde Aydemir (2019) ve Karacaoğlu'nun (2019) çalışmalarında da motivasyon ile cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Örgütsel-yönetimsel motivasyon algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir [t(324)=-2,111; p=.036<0.05]. erkek personelin örgütsel-yönetimsel motivasyon algı düzeyleri, kadın personele göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni erkek personelin kadın personele oranla kendini daha fazla örgüte ait hissetmesi, örgütte çalışmaktan gurur duyması ve örgüt içerisinde daha fazla etkin olduğunu düşünmesi olabilir. Motivasyon algı düzeyleri ile kurumdaki statü değişkenine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür [F (5, 327)=5,852; p=.001<0.05]. Benzer bulgular, Karaduman (2019) ve Şahin (2019) tarafından yapılan araştırmada da görülmüştür. Araştırmada anlamlı farklılığın çalışanların kurumlardaki hangi pozisyonlardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla LSD Testi yapılmış ve yönetici konumundaki personelin memur, bilgisayar işletmeni, şef, teknik personel ve yardımcı personelin motivasyon düzeylerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni olarak, yönetici statüsündeki personelin diğer personele oranla daha fazla yetkisinin bulunması, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel

motivasyon unsurlardan yüksek düzeyde fayda görüyor olmaları söylenebilir. Bir diğer değişken olan kurumdaki hizmet süresi ile motivasyon düzeyleri arasında yapılan analiz sonucunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir [$F(4, 327)=,678$; $p=.608>0.05$]. Aynı şekilde Yalçın (2020) ve Doğangün (2020) tarafından yapılmış olan araştırma analizlerinde de hizmet süreleri ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve bu durumda araştırmamızı destekler niteliktedir.

Araştırmanın beşinci alt probleminde yapılan korelasyon katsayısı analiz sonuçlarına göre; örgütsel imajın alt boyutları ile örgütsel-yönetmel motivasyon [$r=.750$, $p<0.05$] ve psiko-sosyal motivasyon [$r=.716$, $p<0.05$] boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel imajın alt boyutları ile ekonomik motivasyon [$r=.094$, $p<0.05$] boyutu arasında zayıf düzeyde ilişki görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde kurumun çalışanlar, hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk, iletişim faaliyetleri, ürün-hizmet kalitesi ve çalışma ortamı imajlarının idari personelin kuruma yönelik psiko-sosyal ve örgütsel yönetmel motivasyon algı düzeylerinin önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı analiz sonuçlarına göre; çalışanların ekonomik motivasyon algı düzeylerinin ise tam tersi örgütün imajından yeterli düzeyde etkilenmediği görülmüştür. Büyükgöze'nin (2012) çalışmasında örgütsel imaj algı düzeyleri ile motivasyon algı düzeyleri arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilerek çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu alt probleme ilişkin veriler ışığında idari personelin örgütsel imaja yönelik olumlu yargıları arttığı zaman motivasyonlarının da güçlü olacağı sonuçlarına varılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt probleminde yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel imajın çalışma ortamı ($p=.001$), yönetim kalitesi ($p=.001$), sosyal sorumluluk ($p=.001$) ve iletişim faaliyetleri ($p=.031$) alt boyutlarının motivasyonun psiko-sosyal motivasyon alt boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür ($p<0.05$). Sosyal sorumluluk, yönetim kalitesi ve iletişim faaliyetleri alt boyutlarının psiko-sosyal motivasyonu artırdığı, çalışma ortamını alt boyutunun ise psiko-sosyal motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Örgüt içerisinde yönetimin etkin ve verimli davranması, personel ile iletişiminin kuvvetli kurulması ve sosyal alanda yeterli düzeyde personele imkan sağlayacak imajın yaratılması durumu psiko-sosyal motivasyonlarını artırabilir. İkinci yordanan değişken olan ekonomik motivasyon alt boyutunda; örgütsel imajın sosyal sorumluluk ($p=.004$) ve ürün-hizmet kalitesi ($p=.011$) alt boyutlarının ekonomik motivasyonu anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür ($p<0.05$). Burada sosyal sorumluluk ve ürün-hizmet kalitesi boyutları ekonomik motivasyonu olumsuz düzeyde

etkilemektedir. Araştırma verilerinden elde edilen analizler sonucunda ekonomik motivasyon boyutunun genel olarak diğer motivasyon düzeylerine göre ters yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Veriler neticesinde, örgütsel imaj ile alt boyutlarının ekonomik motivasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer yordanan değişken olan örgütsel-yönetmel motivasyon boyutunda; örgütsel imajın sadece iletişim faaliyetleri ($p=.030$) alt boyutunun motivasyonun örgütsel-yönetmel motivasyon boyutunu yordadığı görülmüştür($p<0.05$). Buradan hareketle kurum içerisinde imajın iletişim faaliyetleri alt boyutunun örgütsel-yönetmel motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgular neticesinde örgütsel imaj ve alt boyutlarının, motivasyon ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğuna ulaşılmıştır.

5.3. Öneriler

Uygulayıcılar için öneriler: Araştırma verileri neticesinde ulaşılan bulgulara bakılarak, personelin örgütsel imaj algı düzeylerini yükseltecek öncelikle ekonomik motivasyon unsurlarının akabinde psiko-sosyal ve örgütsel motivasyon unsurlarının artırılmasına yönelik destekler sağlanabilir. Örgütlerin, paydaşların örgüte yönelik imaj algı düzeylerini azaltan unsurları detaylı bir şekilde değerlendirerek olumsuz imaj algısı yaratanları ortadan kaldırması gerekmektedir. Örgütlerin, personele yönelik teşvik edici ve çalışma düzeylerini artırıcı faaliyetler düzenlemeleri, personel ile güçlü bir iletişim kurmaları, çalışanların saygınlığını göz önünde bulundurmaları, fikir ve düşünce olarak katılımlarını sağlamaları, çalışanlara karşı adil davranmaları ve onlara güven duygusu uyandırmaları gibi konularda birtakım düzenlemelerde bulunan örgüt imajı oluşturmak, personelin motivasyonunu pozitif yönde etkileyerek örgüte önemli derecede fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte örgüt imajının, tüm paydaşlar açısından olumlu kalmasını sağlamak ve bütün paydaşların önerilerini dikkate almak örgüt içerisinde personel motivasyonunu artırabilir.

Araştırmacılar için öneriler: Bu çalışma bir kamu üniversitesindeki idari personelle sınırlandırıldığından, daha geniş bir evren için benzer çalışma bulguları, daha yararlı bilimsel bulgulara ulaşmaya katkı sunacaktır. Çalışma idari personele yönelik uygulandığından farklı paydaşlar için araştırmalar yapıp örgütteki diğer paydaşların içerisinde yer aldıkları geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir. Farklı üniversitelerde de bu konuda çalışmalar yapılarak üniversiteler arasında karşılaştırmalı şekilde daha kapsamlı çalışmalar

oluşturulabilir. Bunun yanında diğerk kamu ve özel sektördeki mevcut kurum-kuruluşlarda da araştırmalar yapılp paydaşlar açısından karşılaştırmalar yapılabilir. Çalışma, genel arama modellerinden ilişkisel tarama yöntemiyle nicel araştırma şeklinde hazırlanmış olup konu ile ilgili nitel araştırmalarda tasarlanabilir. Literatürde bu konuda yapılmış olan araştırmaların sınırlı olması nedeniyle, konu ile ilgili yapılacak olan daha sonraki araştırmalara fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.



6. KAYNAKLAR

- Akat, İ.**, 1984. İşletme yönetimi. Üçel Yayıncılık, İzmir, 482s.
- Akbulut, B.**, 2015. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumu düzeyi arasındaki ilişki. *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 184s.
- Akdoğan, A.A.**, 2019. Kamu çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler: Burdur ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 81s.
- Akıncı, H.B.**, 2019. Akademisyenlerin örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 130s.
- Aksoy, K.**, 2018. Çalışanlarda motivasyon ve iş doyumu. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 96s.
- Aksoy, R., Bayramoğlu, V.**, 2008. Sağlık işletmeleri için kurumsal imajın temel belirleyicileri: tüketici değerlemeleri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7):85-96.
- Akyılmaz, B., Sezginer, M., Kaya, C.**, 2018. Türk İdare Hukuku. Savaş Yayınevi, Ankara, 131s.
- Alkan, F.**, 2019. Kurumsal imaj algısının kuruma bağlılık üzerindeki etkisi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 130s.
- Alves, H., Raposo, M.**, 2010. The influence of university image on student behaviour international. *Journal of Educational Management*, 24(1):73-85.
- Alam, M.T., Farid, S.**, 2011. Factors affecting teachers motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (1):298-304.
- Altunkaya, G.**, 2019. Motivasyon ve örgütsel aidiyet ilişkisi: Batman Üniversitesinde bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Batman Üniversitesi, Batman, 154s.
- Altun, E.**, 2019. Örgütsel imajın örgütsel bağlılık ve performansa etkisi: Üniversite çalışanları üzerine bir inceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 102s.
- Arık, İ.A.**, 1996. Motivasyon ve heyecana giriş. Çantay Kitabevi, İstanbul, 437s.
- Arpan, M.L., Raney, A.A., Zivnuska, K.** 2003. A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2):97-113.

- Arslan, A.**, 2016. Belediyelerin engellilere yönelik faaliyetlerinin kurum imajı açısından önemi: Samsun Büyükşehir Belediyesi Örneği, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Aslan, M., Doğan, S.**, 2017. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26):291-301.
- Aşan, Ö.**, 2001. Motivasyon, yönetim ve organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 477s.
- Aşıkoğlu, M.**, 1996. İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon. Üniversite Kitabevi, İstanbul, 181s.
- Ataunal, A.**, 1998. Türkiye’de Yükseköğretim (1923-1998) yasal düzenlemeler ve değerlendirmeler. *T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü*, Ankara, 317s.
- Atmaca, F.**, 2004. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon durumlarının incelenmesi: Ağrı ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 224s.
- Avşar, A.**, 2002. Kurum imajının oluşmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkisi ve Türk Silahlı Kuvvetleri rehabilitasyon ve bakım merkezi uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E., Kahraman, A.**, 2005. Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14:115-129.
- Awang, Z.**, 2010. The importance of corporate image in the marketing of university postgraduate programs. *Asian Journal of University Education*, 6(1):13-28.
- Aydemir, A.**, 2019. Özel ve devlet üniversitelerinin spor bilimleri fakültelerinde çalışan yöneticilerinin güç ve liderlik tarzlarının çalışan öğretim elemanlarının motivasyonları üzerine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya, 110s.
- Aydoğmuş, B.B.**, 2020. Kamu ve vakıf üniversitelerinde idari personel ücretlerinin motivasyona etkisi: Ankara örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Ufuk Üniversitesi, Ankara, 129s.
- Aytaç, T.**, 2000. Okul merkezli yönetim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 157s.
- Bakan, Ö.**, 2005. Kurumsal imaj, Tablet Kitapevi, Konya, 200s..
- Bal, M.**, 2011. Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 151s.

- Baltaş, A.,** 2022. Şu motivasyon dedikleri. <https://www.acarbaltas.com/su-motivasyon-dedikleri>, 25 Haziran 2022.
- Banger, G.,** 2022. Motivasyon. <https://docplayer.biz.tr/9041367-motivasyon-gurcan-banger.html>, 25.06.2022.
- Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W., and Higgins, C.C.,** 2001. Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19:43-50.
- Barutçugil, İ.,** 2002. Organizasyonlarda duyguların yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 312s.
- Başaran, İ. E.,** 1999. Eğitime giriş. Umut Yayın Dağıtım, Ankara, 240s.
- Baumhof, R., Decker, T., Röder, H., Menrad, K.,** 2017. An expectancy theory approach: what motivates and differentiates German house owners in the context of energy efficient refurbishment measures?. *Energy and Buildings*, 152s.
- Bayın, G., Önder, Ö. R.,** 2014. Sağlık kurumlarında imaj üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (27):141-158.
- Bayramoğlu, V.,** 2007. Sağlık işletmeler için kurumsal imajın temel belirleyicileri: Zonguldak örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak, 144s.
- Bektaş, F.,** 2010. Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1:5-18.
- Bentley, T.,** 1999. İnsanları motive etme. Çev: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 183s.
- Biber, A.,** 2003. Halkla ilişkilerde temel kavramlar. Nobel Yayınları, Ankara, 117s.
- Bilgili, Ö.,** 2019. Akademik personellerin serbest zaman faaliyetlerindeki kolaylaştırıcıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Bartın Üniversitesi, Bartın, 87s.
- Bolat, O. İ.,** 2006. Konaklama işletmelerinde kurumsal imaj oluşturma süreci. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 107-127.
- Boncuklu, R.,** 2020. Motivasyonun ve iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi: Hatay ilinde bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay, 142s.
- Bülbül, S.E.,** 2000. Çoklu karşılaştırma testleri ve bir örnek uygulama, *Öneri Dergisi*, 3(14): 95-100.

- Büyükgoze, T.,** 2012. Çalışanların kurumsal imaj algılaması ile motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 102s.
- Canitez, F.,** 2016. Kurumsal tasarımın kurumsal imaj ve kurumsal itibar oluşumu üzerine etkisinin hizmet sektöründe incelenmesi: THY örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Cascio, W.F.,** 1989, Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Cerit, Y.,** 2006. Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12 (47):343-365.
- Cowling, A.,** 1998, Managing human resource. Arnold Publishing, London.
- Çakmak, H.,** 2008. Kurumsal imajın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya 176s.
- Çetin, O.U.,** 2016. Üniversitelerde iç paydaşların örgütsel imaj algısı: Hacettepe Üniversitesi örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 183s.
- Çetin, R.,** 2004. Planning and implementing institutional image and promoting academic programs in higher education. *Journal Of Marketing Higher Education*, 13(1): 57-75.
- Çetin, S., Giderler, C., Güler, M.,** 2017. Lider yöneticilerin çalışanları motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşlarında bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(4):36-49.
- Çınaroğlu, S., Şahin, B.,** 2012. Hastanelerde kurumsal itibar ve imaj: Ankara metropolitan alandaki hastaneler üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2):27-56.
- Deci, L.E.,** 1983, Paying people doesn't always work the way you expect it to, the applied psychology of work behavior. Business Publications, United States of America.
- Demirtaş, S.,** 2005. Çalışma yaşamında motivasyonun önemi ve teşvik araçlarının yeri. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Demiröz, S.,** 2014. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 212s.
- Derin, N., Demirel, E.T.,** 2010. Kurum imajının kurum kimliği açısından açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2):155-193.

- Doğangün, Ş.**, 2020. İş görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İstanbul'da bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 113s.
- Duman, Ş.**, 2012. İlköğretim okullarında kurumsal imaj ve imaj yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 107s.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M.**, 1991. Keeping an Eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *The Academy of Management Journal* 34(3):517-554.
- Eileen, L.B.**, 1999. Motivation trough team work. *Industraial Management*, 41(5).
- Ekinci, M.**, 2019. Kurumsal imajın örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akşehir sanayi bölgesi çalışanları üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 125s.
- Ekiz, D.**, 2003. Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş. Anı Yayıncılık, Ankara, 190s.
- Erdem, A. R.**, 2013. Bilgi toplumunda üniversitenin değişen rolleri ve görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2): 109-120.
- Erdoğan, B.Z., Develiğlu, K., Gönüllüoğlu, S., Özkaya, H.**, 2006. Kurumsal imajın şirketin farklı paydaşları tarafından algılanışı üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15:55–76.
- Eren, E.**, 1998. Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul, 503s.
- Eren, E.**, 2003, Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar. Beta Yayınevi, İstanbul, 424s.
- Eren, E.**, 2008 . Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul, 672s.
- Ertan, H.**, 2008. Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Doktora Tezi*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 192s.
- Ertürk, R.**, 2016. Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2 (3):01-15.
- Fındıkçı, İ.**, 2002. İnsan kaynakları yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul, 412s.
- Field, A.**, 2000. Discovering statistics using SPSS for windows, Lonfdon: Sage Publications.
- Frankel, J.R., Wallen, N.E.**, 2006. How to design and evaluate reserach in education. Mc Graw-Hill International Edition. New York.

- Gemlik, N., Sıgı, U., 2007.** Kurum imajı analizi ve bir belediye üzerindeki uygulamanın değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11):267-282.
- Genç, N., 2004.** Yönetim ve organizasyon—çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, Ankara. 417s.
- Göçer, Y., 2010.** Örgüt içi iletişimin çalışan motivasyonuna etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 106s.
- Gökalp, L., 2010.** İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Antalya Levent Kimya’da bir uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Göksel, A.B., Yurdakul, N.B., 2002.** Temel halkla ilişkiler bilgileri. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 582s.
- Gözübüyük, Ş., Tan, T., 2019.** İdare hukuku genel rsaslar. Turhan Kitabevi, Ankara, 135s.
- Gülsünler, M.E., 2002.** Kurum kimliği süreci ve işleyişi üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 118s.
- Gülşen, C. Y. B., 2020.** Akademisyenlerde yetenek yönetimi iş motivasyonu ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, 103s.
- Gündoğan, A., 2012.** Öğrencilerin eğitimde motivasyon düzeyleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28:149-165.
- Gürbüz, S., 2008.** Yönetici, öğretmen ve velilere göre Ankara ili özel ve kamu ilköğretim okullarının kurumsal imajı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hatch, M.J., Schultz, M., 1997.** Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6):356-365.
- Haymanalı, B., 2022.** Örgüt kültürünün kurumsal imaja etkisi: bir vakıf üniversitesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, KTO Karatay Üniversitesi, Konya, 134s.
- Herzberg, F., 1974.** Motivation-hygiene profiles: pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, Utah, 3(2):20-21.
- Ivy, J., 2001.** Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management*, 15(6/7):276-282.
- İnceoğlu, M., 2000.** Tutum-algı-iletişim. İmaj Yayınevi, Ankara, 144s.

- İyilikçi, Y.**, 2012. Özel ve kamu sağlık kurumu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler: Denizli örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 164s.
- Kaçer, A.**, 2019. Devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*, Bartın Üniversitesi, Bartın, 94s.
- Karabey C.N., İşcan Ö.F.**, 2007. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2):231-241.
- Karacaoğlu, H.**, 2019. Örgütsel motivasyon ve halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin belirlenmesi: Ankara ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çankırı, 138s.
- Karaduman, E.**, 2019. Kamuda çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlar: Adalet Bakanlığı İcra Daireleri örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi, Uşak, 114s.
- Karagöz, Y.**, 2010. Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(33): 18-40.
- Karakaya A., Ay, F.A.**, 2017. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1):55-67.
- Karakoç, N.**, 1996. Üniversitelerde halkla ilişkiler örgütü yapı ve önerisi. Balıkesir Üniversitesi MYO Yayınları, Balıkesir, 50s.
- Karasar, N.**, 2002. Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel Yayınları, Ankara, 292s.
- Karatepe, S.**, 2008. İtibar yönetimi: halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28):77-97.
- Karpat, I.**, 1999. Bankacılık sektöründen örneklerle kurumsal reklam, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 200s.
- Kasımoğlu, E.**, 2009. Sosyal sorumluluk kapsamında eğitim faaliyetlerinin kurum imajına etkisi ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 123s.
- Kaynak, T.**, 1995. Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi. Alfa Yayınları, İstanbul, 253s.
- Kazoleas, D., Kim, Y., Moffitt, M.A.**, 2001. Institutional image: a case study, *Corporate Communications*, 6(4):205-216.
- Keser, A.**, 2006. Çalışma yaşamında motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 253s.
- Kesici, S.**, 2006. Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek. *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 109s.

- Kılıç, S.**, 2013. Doğrusal regresyon analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3 (2): 90-92.
- Kılıçaslan, H.**, 2011. İlköğretim okullarının kurumsal imajına yönelik yönetici ve öğretmen algıları: Bolu ili merkez ilçe örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 131s.
- Kırdar, Y.**, 2009. Halkla ilişkilerde yeni eğilim; kurumsal itibar yönetimi: dünden bugüne halkla ilişkiler. 289-308s. ed. Işık, M., Akdağ, M., Eğitim Akademi Yayınları, Ankara.
- Kirel, Ç.**, 1999. Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28 (2):115-136.
- Koçel, T.**, 2018. İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 17. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 759s.
- Kökalan, Ö., Şişman, F.**, 2017. Algılanan örgütsel adaletin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi: Üniversitelerde çalışan idari personel üzerine yapılan bir çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20):127-156.
- Köktürk, S.M., Yalçın, A.M., Çobanoğlu, E.**, 2008. Kurum imajı oluşumu ve ölçümü. Beta Basım Medya, İstanbul, 127s.
- Kul, S.**, 2021. SPSS ile istatistik veri analizi: korelasyon analizi, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, 17.01.2022.
- Küçük Kurt, M.**, 1988. Halkla ilişkilerde araştırma yöntemleri ve değerlendirme: Halkla ilişkiler sempozyumu içinde. Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu ve TODAİE Yayınları, Ankara, 20-21 Nisan, s. 155-171.
- Leblanc, G.**, 2001. Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15(6): 303-311.
- Locke, E. A.**, 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3): 388-403.
- Luthans, F.**, 1992. Organizational behaviour. 6th ed. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Mammadlı, P.**, 2019. Çalışma hayatında motivasyon ve iş doyumu, *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi, İstanbul, 70s.
- Marangoz, M., Biber, L.**, 2007. Kurumsal imajın ve kurumsal ünün müşteri bağlılığına etkileri. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9 (13):173-193.
- Maric, M., Pavlin, J., Ferjan, M.**, 2010. Educational institution's image: A case study. *Organizacija*, 43(2): 58-65.

- Maslow, A.H.**, 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50:370-396.
- McGregor, D.**, 1957. The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11):166-171.
- Mohamad, M.** 2009. Building corporate image and securing student loyalty in the Malaysian higher learning industry. *The Journal of International Management Studies*, 4(1):30-40.
- Momanyi, G.O., Adayo, M.A., Mwangi, E.M., Mokuu, D.O.**, 2016. Value of training on motivation among health workers in Narok county, Kenya. *The Pan African Medical Journal*, 26:261.
- Moorhead, G., Griffin, R.W.**, 2001. Organizational behavior. Cengage Learning; 10th Edition, Houghton Mifflin Company, 608s.
- Naong, M.N.**, 2009. Impact of skills development training on employee motivation, perceptions of organizational climate and individual performance. *Doctor of Business Administration*, University Of Kwazulu-Natal Durban, Westville. 421s.
- Nelson, D.L., Quick, J.C.**, 1994. Organizational behaviour. St. Paul: West Publishing Company, 572s.
- Nguyen, N., LeBlanc, G.**, 2001. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Education Management*, 15:303-311.
- Peltekoğlu, F.B.**, 2007. Halkla ilişkiler nedir?. Beta Basım Yayın, İstanbul, 612s.
- Petek, E.**, 2020. Sosyal sermayenin motivasyona etkisi: Kastamonu Üniversitesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, 125s.
- Polat, S.**, 2009. Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel imaj yönetimi: örgütsel imajın öncülleri ve çıktıları. 1. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, Çanakkale, 1-3 Mayıs.
- Polat, S.**, 2011. Üniversite öğrencilerine göre Kocaeli Üniversitesinin örgütsel imajı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(160):105-119.
- Robins, K.**, 1999. İmaj görmenin kültür ve politikası. çev. Nurçay Türkoğlu, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 288s.
- Robbins, S.P., Judge, T.A.**, 2013. Örgütsel davranış. çev. İnci Erdem. Nobel Yayınevi, Ankara, 666s.
- Robbins, S.P.**, 1993. Organizational behavior (6 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 714s.
- Robinson, P.S., Decenzo, D.A.**, 2001. Concepts, controversies and applications. Organisational Behavior, Prentice Hall: New Jersey.

- Ryan, R. M., Deci, E. L.,** 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*. 25(1): 54-67.
- Okay, A.,** 2003. Kurum kimliği. Mediacat Kitapları, İstanbul, 306s.
- Öğüt A., Akgemci, T., Demirsel, M.T.,** 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12: 277-290.
- Önal, Ö.,** 2016. Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve motivasyonel öncelikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Onan, L., Tüzün, B.,** 2005. Motivasyon. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 168s.
- Özbek, O.,** 2019. Akademik motivasyon ile okul imajı ilişkisi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2):150-162.
- Özcan, F.,** 2021. Sakarya Üniversitesi'nin öğrencileri üzerindeki imajı. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 82s.
- Özcan, S.,** 2017. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı. *Eğitim Psikolojisi*. Pegem Akademi. Ankara, s.450-470, ed. Aral, N., Duman, T.
- Özgözü, S.,** 2016. Kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2):581-596.
- Özkalp, E., Kirel, A.Ç.,** 2018. Örgütsel davranış. Ekin Kitabevi, Bursa, 732s.
- Öztürk, H.,** 2020. Akademik personelin psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti motivasyonu algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi Örnekleri, *Doktora Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 154s.
- Öztürk, M., Şahbudak, E.,** 2015. Akademisyenlikte iş doyumu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40):494-501.
- Özüpek, N. M.,** 2018. İmaj ve türleri. Eğitim Yayınevi, Konya, 172s.
- Özüpek, N.M.,** 2013. Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. Eğitim Yayınevi, Konya, 232s.
- Sabuncuoğlu, Z.,** 2004. İşletmelerde halkla ilişkiler. Ezgi Kitabevi, Bursa, 243s.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.,** 2003. Örgütsel psikoloji. Furkan Ofset, Bursa, 362s.
- Saracel, N., Özkara, B., Karakaş, M., Yelken, R., Vatandaş, C., Bayram, A. K.,** 2001. Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin kurumsal imajı: Afyon halkının üniversiteyi algılaması tutum ve beklentilerine ilişkin araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 285s.

- Saraçoğlu, N. T.,** 2013. İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının müşteri güveni, müşteri bağlılığı ve firma imajı üzerindeki etkileri: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Saydam, S.,** 2018. Yükseköğretimde örgütsel imaj ve aidiyetin, mesleki sonuç beklentisi ve öğrenci sadakatini yordaması, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 168s.
- Sevinç, H.,** 2015. Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8 (39):944-964.
- Schuler, M.,** 2004. Management of the organizational image. *Corporate Reputation Review*, 7 (1):37-53.
- Steers, R., Porter, L.,** 1983. Motivation- work behavior (3 ed.). New York: McGrawHill Book Company, 658s.
- Soydaş, A.U.,** 2005. Global işletmelerde kurum kimliği ve kurumsal marka çok kültürlü ortamlarda halkla ilişkiler-kurumsal iletişim ve yönetim. s.27-57, ed. Yayinoğlu, P.E., İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Süceddinov, Ş.,** 2008. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj oluşturma süreci ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 117s.
- Şahin, A.,** 2004.Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.
- Şahin, M.M.,** 2019. Motivasyonun, sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisinin araştırılması: Batman Üniversitesinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Batman Üniversitesi, Batman, 112s.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.,** (2011). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Gazi Kitabevi, Ankara, 525s.
- Şişli, G., Köse, S.,** 2013. Kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi: devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41:165-193.
- Tabatchnick, B., Fidell, L.,** 2007. Discovering statistics using SPSS. Fifthed: Pearson Education.
- Taslak, S., Akın, M.,** 2005. Örgüt imajı üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Yozgat ili Emniyet Müdürlüğü örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 263-294.
- Taşar, S.A., Düşükcan, M.,** 2018. Örgütsel bağlılık ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki: Elazığ ili banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Electronic Turkish Studies*, 13(7):1-29.

- Taşdemir, S.,** 2013. Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurum ölçeğinde bir model önerisi, *Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi*, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara, 148s.
- Tekin, Ö.A., Baş, M., Gökdemir, A.,** 2016. Konaklama işletmesi çalışanlarının douglas mcgregor'un x ve y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14):81-90.
- Tezişçi, S.,** 2013. Eğitim fakültesi öğrencilerinin üniversitelerinin örgütsel imajına ilişkin algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, İstanbul. 159s.
- Tolungüç, A.,** 2000. Turizmde tanıtım ve reklam. Ankara: Mediacat Kitapları.
- Tuğal, F.N., Topsakal, Y., İplik, E.,** 2017. Örgütsel sağlığın çalışanların iş tatmini ve yabancılaşma düzeyine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(3).479-488.
- Tuna, M., Tuna, A.A.,** 2007. Kurumsal kimlik yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara, 163s.
- Tutar, H.,** 2016. Davranış bilimleri. Seçkin Yayıncılık: Ankara, 440s.
- Türk Dil Kurumu (TDK),** 2022. Genel açıklamalı sözlük. www.tdk.gov.tr. 15.05.2022.
- Uğur, N.,** 2020. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığa etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul, 158s.
- Uluçay, D.M.T.,** 2012. Yaşar Üniversitesi kurumsal imajının üniversitenin farklı paydaş grupları tarafından algılanışı. *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 274s.
- Uyar, E.,** 2003. Kurum imajı oluşumundaki halkla ilişkilerin rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Vural, Z., Akıncı, B.,** 2003. Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İletişim Yayınları, İstanbul, 204s.
- Worcester, R.M.,** 1997. Managing the image of bank: the glue that binds. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5):146-152.
- Yalçın, M.,** 2020. Çalışanların motivasyonlarının performanslarına etkisi: Beylikdüzü'ndeki özel eğitim kurumlarında bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 88s.
- Yağmur, R.,** 2006. Afyon Kocatepe Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencileri ile farklı bölümlerdeki öğrencilerin serbest zaman aktivitelerinin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 52s.
- Yerdelen, K.B.,** 2017. Uluslararası ilişkilerde imaj kavramı ve batı nostaljisindeki bir aksaklık olarak Türk imajı. *Karadeniz Dergisi*. 35:43-63.

- Yeşil, A.,** 2016. Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(3):158-180.
- Yeşiltepe, K.,** 2019. Arcs motivasyon modelinin fen bilimleri dersi güneş sistemi ve tutulmalar ünitesinde öğrencilerin akademik başarıları ve motivasyona etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde, 151s.
- Yıldız, D., Uzunsakal, E.,** 2018. Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*. 1: 14-28.
- Yılmaz, Ö.,** 2018. Hastanelerde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri: Kırıkkale ili örneği, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara, 170s.
- Yüksel, Ö.,** 2006. Davranış bilimleri. Gazi Kitabevi, Ankara, 379s.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK),** 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu. Ankara, 1981.

EKLER

EK 1. Ölçek Formu

ÖRGÜTSEL İMAJ İLE MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Ekte sunduğum anketler “ÖRGÜTSEL İMAJIN MOTİVASYON ÜZERİNE ETKİSİNİN ÜNİVERSİTE İDARİ PERSONEL YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRMESİ” adlı yüksek lisans tezimi tamamlayabilmem için hazırlanmış olup, size düşen her bir anket sorularını dikkatlice okuyarak, karşılarında verilen seçeneklerden uygun bulduğunuzu işaretlemektir.

Şimdiden katkılarınız için teşekkürlerimi sunuyorum, başarı ve güzellikler diliyorum.

MURAT BUĞDAY

Munzur Üniversitesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size uygun olan seçeneğin yanına çarpı [x] işareti koyunuz. Eğer seçenek yoksa sizin için doğru cevabı yazınız.

1. Cinsiyetiniz:	1) Kadın []	2) Erkek []	
2. Medeni Durumunuz:	1) Evli []	2) Bekâr []	
3. Yaş Grubunuz:	1) 20 ve daha küçük []	2) 21-29 arası []	3) 30-39 arası []
	4) 40-49 arası []	5) 50-59 arası []	6) 60 ve daha büyük []
4. Eğitiminiz:	1) İlköğretim []	2) Ortaöğretim []	3) Yüksekokul []
	4) Lisans []	5) Yüksek Lisans []	6) Doktora []
5. Kurumdaki Hizmet Süreniz:	1) 1-5 yıl []	2) 6-10 yıl []	3) 11-15 yıl []
	4) 16-20 yıl []	5) 21 yıl ve üzeri []	
6. Kurumda Çalıştığınız Statü:	1. Memur []	2) Bilgisayar İşletmeni []	3) Şef []
	4) Teknik Personel []	5) Yönetici (Şube Müdürü, Fakülte Sekreteri vb.) []	
	6) Yardımcı Hizmetler []		

II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL İMAJ ÖLÇEĞİ

Lütfen, sizin düşüncelerinizin en yakın seçeneğini işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara cevap vermeniz önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üniversitenin ismi kamuoyu tarafından tanınır.	1	2	3	4	5
2. Görüşlerini açık ve dürüst bir biçimde aktarır.	1	2	3	4	5
3. "Bilim, Birlik, Başarı" sloganı üniversiteyi temsil eder.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlarını ve öğrencilerini gerekli konularda bilgilendirir.	1	2	3	4	5
5. Sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetleri yerel ve ulusal medyada sık sık yer alır.	1	2	3	4	5
6. İyi yönetilir.	1	2	3	4	5
7. İş birliği içinde olduğu pek çok kurum ve kuruluş vardır.	1	2	3	4	5
8. Yönetim, şikâyetleri dikkate alır.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların ve öğrencilerin yönetimde temsil ve katılım gücü vardır.	1	2	3	4	5
10. Eleştiri ve önerilere açık değildir.	1	2	3	4	5
11. Başarılı ve yetkin kişiler tarafından yönetilir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticiler yönetmeliğe uygun ve etik davranır.	1	2	3	4	5
13. Kampüsü güzeldir.	1	2	3	4	5
14. Üniversitede bana değer verildiğini hissedirim.	1	2	3	4	5
15. Huzurlu bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
16. Sosyal tesisleri (yeme-içme alanları, spor salonu vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
17. Çalışmak için tercih edilecek bir yer değildir.	1	2	3	4	5
18. Çalışma alanları (ofisler, atölyeler, sınıflar vb.) fiziksel olarak sağlıklı bir yapıdadır (havalandırma, ısılandırma vb.).	1	2	3	4	5
19. Kampüs ve olanakları modernidir.	1	2	3	4	5
20. Öğrencilerin taleplerini karşılayabilecek barınma olanakları sağlar.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlar ilgili ve yardımseverdir.	1	2	3	4	5
22. Öğretim elemanları kendi alanlarında uzmandır.	1	2	3	4	5
23. Öğretim elemanları aynı zamanda iyi birer eğitimcidir.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlarla iletişim kurmak zordur.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlar niteliklidir.	1	2	3	4	5
26. Çalışanlar işlerini istekli yapar.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar iş ahlakına sahiptir.	1	2	3	4	5
28. Öğrencilere kapsamlı ve nitelikli eğitim sağlar.	1	2	3	4	5
29. Çok çeşitli akademik programlar sunar.	1	2	3	4	5
30. Üretkendir (araştırmalar, bilimsel yayınlar, projeler).	1	2	3	4	5
31. Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
32. Sunduğu hizmetler güvenilirdir.	1	2	3	4	5
33. Mezunları kolaylıkla iş bulabilir.	1	2	3	4	5
34. Diğer üniversitelerle rekabet etmekte zorlanır.	1	2	3	4	5
35. Çevre sorunlarına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
36. Çeşitli toplumsal sorunları çözmeye katkı sağlayacak projeler geliştirir.	1	2	3	4	5
37. Bilimsel, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenler.	1	2	3	4	5
38. Topluma hizmet eden sosyal projeleri destekler.	1	2	3	4	5
39. Farklı bakış açılarına olumlu yaklaşır ve bunların yaşamasına fırsat verir.	1	2	3	4	5
40. Öğrencilerine bilimsel düşünme prensibini kazandırmaya çalışır.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ
MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Motivasyonu Etkileyen Psiko – Sosyal Faktörler Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların psiko-sosyal alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı seçeneğin altındaki ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	1	2	3	4	5
2. İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	1	2	3	4	5
3. İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	1	2	3	4	5
4. Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	1	2	3	4	5
5. Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
7. Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5
8. Anlaşmadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	1	2	3	4	5
9. Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	1	2	3	4	5
10. Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların ekonomik alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı seçeneğin altındaki ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	1	2	3	4	5
2. Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	1	2	3	4	5
3. Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	1	2	3	4	5
5. Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
6. Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	1	2	3	4	5
7. Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	1	2	3	4	5
8. Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımın artmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların örgütsel ve yönetsel alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı seçeneğin altındaki ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	1	2	3	4	5
3. Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir	1	2	3	4	5
4. İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
5. İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir	1	2	3	4	5
7. İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
8. İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
9. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	1	2	3	4	5
10. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5