



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU**

**VE**

**ÇALIŞMA ORTAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

Aytaç Volkan ORTAÇ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

ANKARA, 2017



İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU  
VE  
ÇALIŞMA ORTAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

Aytaç Volkan ORTAÇ

T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

## KABUL VE ONAY

Aytaç Volkan ORTAÇ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Çalışan Motivasyonu ve Çalışma Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri” başlıklı bu çalışma, 10/02/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak Kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Danışman Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Üye Yrd. Doç. Dr. İlhami ÖZTÜRK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



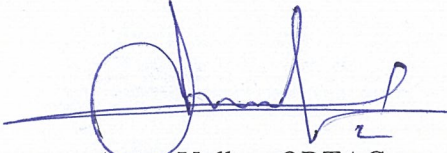
Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.



Aytaç Volkan ORTAÇ

10.02.2017

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince engin bilgisi, deneyimi ve bana olan gűveni ile her konuda desteęini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli hocam ve danıőmanım sayın Prof. Dr. Tűrkmen DERDİYOK'a, desteęini her zaman yanımızda hissettięimiz Ufuk Őniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű Műdűrű sayın Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY'a, yűksek lisans eęitimim sűrecinde emekleri geçen tűm hocalarıma, araőtırmam sűresince gereken ilgiyi ve katkıyı gűsteren hayatımdaki isimsiz **kahramanlara** (Belki de en bűyűk desteęim), maddi manevi yanımda olan anneannem ve teyzeme, anlayıő ve desteęi ile hep yanımda olan eőim Pınar'a, yanımda olmayan ama bulutların űzerinden bir yerden sűrekli beni izleyen rahmetli annem ve őehit babama, ve bugűn ben olma sebebim ikiz oęullarım **Alp aęan ve Aytuę ınar ORTAÇ'a** bu çalıőmamı adıyor ve teőekkűr ediyorum.

Aytaç Volkan ORTAÇ

Ankara, 2017

## ÖZET

ORTAÇ Aytaç Volkan. İşletmelerde Çalışan Motivasyonu ve Çalışma Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017.

Yapılarına göre değişkenlik gösteren örgütlerin amaçları da kuruluş düzenlerine göre farklılık göstermektedir. Bir örgütün temeli o örgütün ortak amacı çevresinde toplanan ve bu uğurda çalışan ve kolektif hareket eden bireylerden oluşur. Temel yapı taşı çalışanları olan bu organizasyonların verimli ve sürdürülebilir şekilde başarılı olabilmesi için bu çalışanların yaptıkları işe bağlılık duyması, bu işten maddi ve manevi tatmin sağlaması gerekmektedir. Bu bağlılık ve tatmin duygularının oluşması, çalışanların yüksek motivasyon ve dolayısıyla yüksek verimlilikle çalışması için işveren ve yöneticiler tarafından belirli koşulların oluşturulması ve çalışma ortamı ile insan kaynaklarının bu doğrultuda kurgulanmış olması gerekmektedir. Son yıllarda yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında güçlü bir bağ ve ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada da kişilerin hangi unsurlara göre buldukları örgüte daha bağlı hissettikleri, iş tatmininin nasıl gerçekleştiği ve motivasyon kavramı üzerinde durularak yapılan anket çalışması ile pratikte bu etkenlerin hangi değişkenlere bağlı olduğu ortaya konulacaktır.

Tez konusu ile ilgili yapılan literatür taramasında örgütler, örgütlerin yapısı, motivasyon, örgüt yapıları ve motivasyon ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı, ancak; yapılan taramada daha önce işletmelerde çalışan motivasyonu ve çalışma ortamının örgütsel bağlılığa etkileri konusunda bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, örgüt, bağlılık, işletme.

## ABSTRACT

ORTAÇ, Aytaç Volkan. The Motivation of the Employees in the Organizations and the Effects of Working Environment on Organizational Commitment

The aims of the organizations which vary by their structure differentiate into their organizational scheme. The basis of an organization is composed of the individuals who have gathered around the common objective of that organization, worked for this cause and acted collectively. The commitment of the employees in addition to their moral and material satisfaction of has been quite necessary for the productive and sustainable success of these organizations whose building blocks are these employees. For the formation of the sense of loyalty and satisfaction and the working of the employees by high motivation and high productivity accordingly, certain conditions have to be constituted by the employer and the executives and the working environment together with the human resources should be configured in this approach. Numerous researches conducted in recent years have been indicating that there has been a strong connection and relation between the organizational loyalty and the motivation.

This paper puts forward that which factors have been affecting the individuals' stronger commitment to their organization and how the job satisfaction has been actualized through the instrument of a survey study that indicates which variables have been depending on these parameters in practical terms.

The literature review related to the research questions indicates that there are a lot of studies on organization structures and motivation, but there is not any study embracing employee motivation and the effects of working environment on organizational commitment.

**Key Words:** Motivation, organization, commitment, business.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÇİZELGELER DİZİNİ	v
ŞEKİL DİZİNİ	vii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgüt Kavramı	1
1.1.1. Örgüt Yapısının Değişkenleri	1
1.1.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları	3
1.2. Örgütsel Bağlılık	7
1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	10
1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü	12

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE ÇALIŞMA ORTAMI

2.1. Motivasyon Nedir	14
2.2. Motivasyon Teorileri	15
2.2.1. Kapsam Teorileri	15
2.2.2. Süreç Teorileri:	17
2.3. Motivasyon Faktörleri	18
2.3.1. Ekonomik Faktörler	18
2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Faktörler	19
2.3.3. Örgütsel Faktörler	20
2.4. Motivasyon ve Verimlilik	21
2.5. Motivasyonun Önemi	22
2.6. Çalışma Ortamı ve Motivasyon	23

2.6.1. Fiziksel Koşullar	24
2.6.2. Psikolojik Koşullar	25

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞMA ORTAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI

3.1. Veri Toplama Araçları ve Yöntem	28
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	28
3.3. BULGULAR	30
EK	93
ÖZGEÇMİŞ	98

## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. Şirket Bilgisi	30
Çizelge 3.2. Demografik Bulgular	31
Çizelge 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları	33
Çizelge 3.4. Motivasyon Ölçeği'ne Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları	39
Çizelge 3.5. Çalışma Ortamı Ölçeğine Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları	45
Çizelge 3.6. Puan Skalası	48
Çizelge 3.7. Güvenilirlik Skalası	49
Çizelge 3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	50
Çizelge 3.9. Motivasyon Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizi	55
Çizelge 3.10. Çalışma Ortamı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	59
Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları	63
Çizelge 3.12. Toplam Varyans Açıklanma Oranı	63
Çizelge 3.13. Maddelerin Faktör Yük Değerleri	65
Çizelge 3.14. Motivasyon Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları KMO ve Bartlett's Küresellik Testi	66
Çizelge 3.15. Toplam Varyans Açıklanma Oranı	66
Çizelge 3.16. Maddelerin Faktör Yük Değerleri	67
Çizelge 3.17. Çalışma Ortamı Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları	68
Çizelge 3.18. Toplam Varyans Açıklanma Oranı	68
Çizelge 3.19. Maddelerin Faktör Yük Değerleri	69
Çizelge 3.20. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi	70
Çizelge 3.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	71

Çizelge 3.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	72
Çizelge 3.23. Motivasyon Ölçeği Puanının Görev Yapılan Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	73
Çizelge 3.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	75
Çizelge 3.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	76
Çizelge 3.26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Meslekte Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	78
Çizelge 3.27. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Meslekte Hizmet Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	79
Çizelge 3.28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	81
Çizelge 3.29. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Günlük Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	82
Çizelge 3.30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	83
Çizelge 3.31. Korelasyon Katsayısı ve Yönü	84
Çizelge 3.32. Ölçekler Arasındaki İlişki	85

## ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	9
Şekil 2.1. Motivasyonun Belirleyicileri	21



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı, insanların çeşitli ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği ifade eder. Örgüt içerisindeki her birey belli bir hedef doğrultusunda kolektif bir şekilde hareket etmektedir. Her örgütte amaçlar ve örgütlerin özellikleri, işleyiş şekilleri de farklı olabilmektedir.<sup>1</sup> Örgüt için ayrıca merkezini insanların oluşturduğu maddi kaynaklara sahip ve hukuki bağlar ile hiyerarşik bir düzene sahip yapı tanımlaması da yapılabilir. Hedeflerine göre örgüt yapıları da farklılık gösterir.

#### 1.1.1. Örgüt Yapısının Değişkenleri

Örgüt yapısının değişkenleri aşağıda tanımlanmıştır.<sup>2</sup>

**a) Amaç:** Her örgütün kendisi için belirlemiş olduğu hedefler vardır ve örgüt yapısı da bu hedeflere erişilmesini sağlayacak şekilde kurgulanır. Bu etken unsur organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak iş ve faaliyetlerin nitelikleriyle ilgilidir.

**b) Uzmanlık derecesi:** Uzmanlaşma bir görevin ayrı dallara ayrılarak her bir görevi farklı birinin sürekli bir şekilde yapması anlamında kullanılmaktadır. Organizasyonlarda ne kadar uzmanlaşmaya başvurulduğu o örgütün yapısını doğrudan etkileyecektir.

**c) Formalleşme Derecesi:** Organizasyon içerisinde işlerin nasıl ilerlediğine dair belirlenmiş esasların çalışanlar tarafından ne derecede benimsendiğini ifade etmektedir. Bu ilkeler önceden belirlenmiş ve uyulması zorunlu hale getirilmiş ise

<sup>1</sup> Cengiz Demir; Umut Can Öztürk(2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, s: 19.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s: 108-109.

bu örgüt formaldır denebilir. Formalleşme derecesi yüksek olan organizasyonlarda belirsizlik daha az olacağından motivasyonun daha yüksek olması beklenir.

**d) Kontrol Alanı:** Örgütte bir üste bağlı çalışacak ast sayısını belirleyen bir unsurdur. Aynı üste bağlı çalışan çok fazla sayıda ast olması bu kişilerin performansının iyi denetlenememesi anlamına gelir. Çeşitli görüşlerde ast sayısının kaç olması gerektiği belirtilmiştir ancak; bu çalışanların karakter ve performans kriterleri ile ilgili bir kavram olduğundan kesin sayılarla belirlenebilecek bir unsur değildir.

**e) Örgütteki Kademe Sayısı:** Bu unsur denetim alanı uygulamasının işletilmesi ile ortaya çıkmış olur ve eşit düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olarak çalışan kaç yönetim kademesi olduğunu ifade eder. Yönetim kademelerinin sayısının artması, bir örgüt bünyesindeki karar vericiler ile işçiler arasındaki mesafenin de artmasına, iletişimin azalmasına dolayısıyla da organizasyon işleyişinin temposunun düşmesine sebep olabilir.

**f) Merkezileşme Derecesi:** Örgütteki karar vericilerin hangi kademe çalışanları olduğunu gösterir. Bu kadro üst yönetimi işaret ediyorsa merkeziyetçi, alt kadrolara iniyorsa ademi merkeziyetçi bir organizasyon yapısını göstermektedir.

**g) Çapraşıklık Derecesi:** Organizasyondaki dikey ve yatay yayılma derecesidir. Artan çapraşıklık derecesi iletişim ve kontrol bağlamında çeşitli problemlere sebep olur.

**h) Bölümlendirme/Departmanlaşma:** Organizasyondaki farklı görev tanımları için oluşturulan farklı bölümlerin oluşumu esnasında üzerinde durulan kriter ve esaslar departmanlaşmayı ve organizasyon yapısını etkiler.

**i) Emir- Komuta ve Kurmay Organları:** Emir-Komuta ve kurmay organlarının arasındaki ilişkilerin belirlenmesi de organizasyon yapısını etkileyen önemli bir faktördür.

**j-) Haberleşme Kanalı ve Şekli:** Örgüt içerisinde iletişim kurulması ve haberleşmenin sağlanması için izlenen yöntemler de organizasyon yapısına dair ipuçları veren etkenlerdir.<sup>2</sup>

### 1.1.2. Örgüt ve Yönetim Yaklaşımları

Bugüne kadar tartışılan ve geliştirilen bütün organizasyon yaklaşımlarının amacı her daim daha iyisine ulaşmak daha verimli örgütler ortaya çıkartmak olmuştur. Bu bağlamda bütün düşünürler, yöneticiler, politikacılar mevcut teorilerin üzerinde tartışarak eksikliklerini tamamlayacak yeni teoriler oluşturmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımları Klasik, neo-klasik ve çağdaş yönetim yaklaşımları başlıkları altında toplayabiliriz. Bu başlıklar tamamen ayrı bir tez konusu olmasından dolayı kısa tanımlarla aşağıda incelenmiş olup detaya girilmemiştir.

Klasik yaklaşımı benimseyen bir örgütte yönetim ilkeleri ile şekillenen geleneksel bir örgüt yapısı, yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşik, otoriter ve merkezîyetçi bir yapı söz konusudur. Klasik yönetim anlayışı insan faktörünü dışarıda tutmuş daha mekanik süreçler üzerinden bir işleyişi öngörmüştür. Rasyonellik esas alınmış, bunun sağlanabilmesi için de bilimsel yöntemlerin kullanılmasına çalışılmıştır. Bu anlayışa göre örgütler kapalı sistemlerdir ve dolayısıyla dışarıdan etkilenmezler.<sup>3</sup>

Klasik anlayış içerisinde de 3 farklı yaklaşım ve düşünürleri önem kazanmıştır. Bunlar ‘Bilimsel Yönetim’ anlayışı ile Frederick Taylor, ‘Bürokrasi’ ile MaxWeber, ‘Yönetim İlkeleri’ ile de Henry Fayol’dur.

Taylorizm olarak da bilinen ‘Bilimsel Yönetim’in ilkeleri şu ilkeler ile açıklanmıştır:

- İşin parçalara ayrılarak yapılması,
- Bir görevden belirli bir işçinin sorumlu tutulması,
- Bir ürün ya da hizmetin tasarın, üretim, denetim gibi ayrı aşamalarının farklı çalışanlar tarafından yapılması,

<sup>2</sup> Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s: 108-109.

<sup>3</sup> Adnan Boyacı, “Eğitim Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi, Sunum Çalışması, s: 3.



- Çalışanların eğitilmesi,
- Örgütte hiyerarşik bir yapı olması,
- Uygun personellerin bilimsel yöntemler kullanılarak ilgili görevler için seçilmesi.<sup>4</sup>

Weber ise ‘Bürokratik Yönetim’ anlayışını savunurken bürokrasinin tam anlamı ile bir tanımlamasını yapmamış, bunun yerine bu tipte bir örgütün sahip olması gereken kriterleri sıralamıştır. Weber’e göre ideal bürokratik yapıda olması gereken özellikler şunlardır:

- Yetki ve sorumluluklar ile hiyerarşik yapının net bir şekilde belirlenmesi,
- Rasyonel, akılcı olunması,
- Görevlerde uzmanlaşılması ve iş bölümü yapılması,
- Kuralların yazılı bir şekilde belirlenmesi.<sup>5</sup>

Klasik örgüt yönetimi anlayışına Fayol’un bakış açısını ise ‘Yönetim İlkeleri’ anlayışını doğurmuştur. Bu kavram Fayol’a göre örgüt sorunları üzerinde fazla durmadan üretime yoğunlaşarak Taylorizm’in eksiklerini tamamlamaya çalışmaktadır.<sup>6</sup> “Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. İncelemelerinin ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuş ve yönetimi kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır. Bunlar; öngörme ve planlama, örgütlenme, emir kumanda, haberleşme ve yürütme, koordinasyon, denetleme olarak açıklanmaktadır.” Fayol’un savunduğu yönetim ilkeleri göz önünde bulundurulduğunda bazı ilkeler örgütsel güven ve bağlılık ile de ilişkilendirilebilir.

Neo-Klasik yönetim kuramı, ilk defa çalışanları insan olarak araştırıp “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, bu kuram, klasiklerin ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmış ve klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiştir. İnsanla ilgileri nedeniyle teknik,

<sup>4</sup> Coşkun Can Aktan, “Değişim Çağında Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s: 185.

<sup>5</sup> Davut Dursun(2012), “Bürokrasi Teorisi ve Yönetim”, Sosyal Siyaset Koferansları Dergisi, Sayı: 37-38, s: 136-137.

<sup>6</sup> Adnan Boyacı, “Eğitim Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi, Sunum Çalışması, s: 5.

ekonomik ve yapısal unsurlar önem kazanmıştır. Klasikler, insan unsurunu göz önünde tutma eğiliminde olmamışlardır. Oysaki neo – klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır. Dolayısıyla bu kuramın ele aldığı konular şunlardır;

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grupların oluşumu,
- Grup davranışları,
- İnfomal örgüt,
- Formal örgüt,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- Örgütlerde değişim ve gelişme,
- Birey ve örgüt bütünleşmesi.

İnsan ilişkileri kuramı iş yerindeki sosyal süreçlerin rolü üzerinde durmaktadır.

E. Mayo ve arkadaşlarının örgütün teknik ve fiziksel şartlarının değişmesinin örgütsel verimliliğe etkilerini ortaya koymak için yaptıkları Hawthorne Araştırması, “insan ilişkileri kuramını” ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu bir iyileştirmenin her zaman verimliliği artırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler, yerini sosyal faktörlere bırakmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, bireyleri teknik, fiziki ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörlerin motive ortaya çıkmaktadır.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Tuncer Asunakutlu, “Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, SBE Dergisi, Sayı: 5, 2011, s:7.

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

Y kuramının temel ilkesi bütünleştirmedir. Başka bir ifadeyle, Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda da yöneticilerden beklenen asıl görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkân sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yolları aranır. Y kuramını benimsemiş yönetici, “yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim” gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir. Buda çeşitli açılardan insanların güdülenmesine yol açabilir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, güdülemede X kuramının amacı, insan davranışlarını dıştan kontrole tabi tutmak ve insanları yumuşak başlı hale sokmak, söyleneni tepki göstermeksizin aynen yerine getirecekleri koşulları oluşturmaktır. Buna karşılık Y kuramı güdülemede, geniş ölçüde kendi kendini kontrolü ve kendine yön vermeyi esas alır.<sup>8</sup>

Klasik ve neo – klasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Modern yönetim kuramında, çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir.

<sup>8</sup> Davut Dursun (2012), “Bürokrasi Teorisi ve Yönetim”, Sosyal Siyaset Koferansları Dergisi, Sayı: 37-38, s: 136-137.

Bu bağlamda modern yönetim kuramı “sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı” olmak üzere iki ayrı yaklaşım olarak incelenmektedir.

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı bir metot ve bir yaklaşımdır. Sistemi, “parça – bütün, sibernetik ve diyalektik” gibi üç değişik açıdan tanımlamak mümkündür. Birincisi, karşılıklı ilişki kuran parçalar kompleksidir. İkincisi, bir etki yapıldığında karşılık (çıktı) veren bir süreçtir. Üçüncüsü ise, iç çelişkisi bulunan her şey sistemdir. Genel olarak ise “sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo–klasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak gören bir yaklaşımdır.

Klasik ve neo – klasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Başka bir ifadeyle, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Oysaki modern kuram tanımlayıcıdır. Olasılıkları göz önünde bulundurmakta ve içinde bulunan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır. Bu yaklaşıma göre “her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo – klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir.

## **1.2. Örgütsel Bağlılık**

“Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme

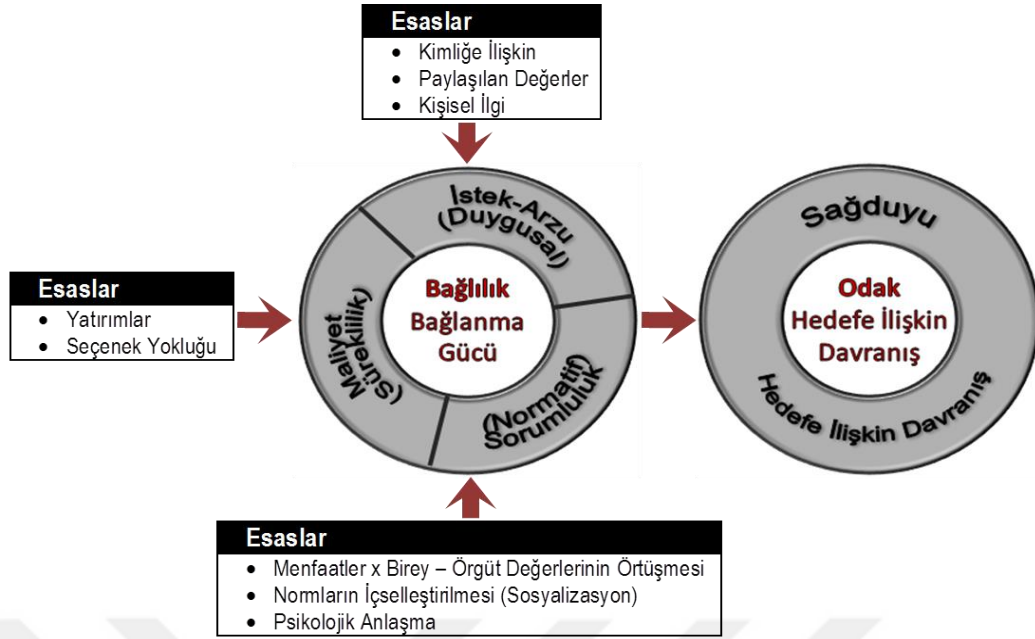
arzusudur.”<sup>9</sup> Bir işletmenin ya da örgütün varlığını sürdürebilmesi, çalışanlarının o işletme için çalışmaya devam etmeleri ile mümkün olabilir. Çalışanların organizasyona olan bağlılıkları organizasyonun gücünü belirler. Bu bağlamda çalışan bağlılığı ve sadakati örgütler için hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgüt, ayakta kalabilmek için çalışanlarının kendilerinden ayrılmasını çeşitli şekillerde önleme çalışır. Bunun için maaş zammı, kariyer olanakları gibi özendirici unsurları kullanırlar.

Örgütsel bağlılık, özellikle KOBİ’lerin sürdürülebilirlikleri için önemli bir unsur olmakla beraber aynı zamanda büyüme hedefleri bağlamında da nihai bir amaç konumundadır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar daha uyumlu, daha motive ve üretken olmakta dolayısıyla işletme için sadakatli ve sorumluluk sahibi bir şekilde çalışarak işletmenin çalışan maliyetini düşürmektedir. Sadık çalışanlar işletme hedeflerine de bağlılık duymakta bu sebeple de görevlerini yerine getirmek konusunda daha gönüllü davranmaktadırlar.

Aşağıdaki şekil örgütsel bağlılığın genel yapısını göstermektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın 3 unsuru vardır: Duygusal, normatif ve sürekli bağlılık. Şekilde de açıklandığı gibi duygusal bağlılık çalışanın kişisel özellikleri, sürekli bağlılık çalışanın o şirkete yapmış olduğu sosyal ve kariyer bağlamındaki yatırımları, normatif bağlılık ise bireyin işletme ile bağdaşan çıkar ve hedefleri ile ilişkilidir.

---

<sup>9</sup> Ufuk Durna; Veysel Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 6, s. 211.



Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli<sup>10</sup>

Bir diğer yaklaşıma göre örgütsel bağlılık iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar da tutumsal ve davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, çalışanın çalışma ortamı ile ilgili kanaati ile oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan unsurdur. Yani bu bağlılık çalışanın organizasyon ile olan ilişkilerine bağlıdır. Bu ilişkinin gücü de çalışanın bireysel çıkarları ile işletme hedeflerinin paralellik göstermesine bağlıdır. Dolayısıyla bu bağlılık türünün 3 bileşeni vardır: uyumlu örgüt ve bireysel hedefler, iş ile ilgili faaliyetlere yüksek katılım gösterilmesi ve sadakat. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımdaki normatif bağlılıkla aynı kapsama sahiptir.

Davranışsal bağlılık ise, çalışanların deneyimleri ve örgüt ile uyumlarına göre şekillenir. Bu türde bağlılık gösteren çalışanlar genelde örgütün kendisinden çok yaptıkları işe sadakat göstermektedirler. Dolayısıyla örgütün faaliyetlerine değil bireyin kendi faaliyetlerine yönelik gelişme göstermektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz

<sup>10</sup> Ufuk Durna; Veysel Eren (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 6, s. 212.

konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.<sup>11</sup>

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler açısından hayati önem taşıyan bağlılığı etkileyen faktörler 3 başlık altında incelenir. Bunlar: Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler.<sup>12</sup>

#### Kişisel Faktörler

Kişisel faktörleri iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler oluşturmaktadır. İnsanlar bireysel ihtiyaç ve amaçlarını karşılayabilmek için çalışırlar dolayısıyla yaptıkları işten de bu ihtiyaçları karşılamak konusunda bir beklentileri olmaktadır. Örgütlerin de bu beklentileri karşılama gücünün ve kapasitesinin olup olmaması örgütsel bağlılığa doğrudan etki etmektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir. İşletmenin hedef ve beklentileri ile çalışanın kişisel hedef ve beklentilerinin uyumluluğu bu noktada önem kazanmaktadır.

Psikolojik sözleşme ise çalışan ile örgüt arasındaki iki sözleşmeden biridir. “İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen 20 davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir.”<sup>13</sup> Bu sözleşmelerin iki tarafın da beklentilerini dengelediği durumlarda örgüt ve çalışan ilişkisi sorunsuz ilerlerken dengesizlik olduğu durumlarda iki taraf için de olumsuz koşullar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çıkarları ve hedefleri uyumlaştırarak çalışanları motive etmek işletmenin üzerine düşmektedir.

<sup>11</sup> Levent Bayram(2005), “Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, s. 129.

<sup>12</sup> Merve Seyhan(2014), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 40.

<sup>13</sup> Tamer Gündoğan(2009), “Örgütsel Bağlılık: TC Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, s.18.

## Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler işin niteliği, çalışanların karar alma süreçlerine katılma durumları, organizasyonun yönetim tarzı, örgüt kültürü, rol çatışması, görev tanımlamaları, ödüllendirme gibi değişkenlerden oluşmaktadır.<sup>14</sup>

İşin niteliği bağlamında örgütsel bağlılık, çalışanları görev ve sorumluluk tanımları ile ilişkili bir kavramdır. Bir çalışanın görev yaptığı organizasyondaki sorumlulukları artıp görev tanımı genişledikçe örgütsel bağlılığı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışanın işinin zorluğu, önemi gibi etkenler kendisini şirket ile özdeşleştirmesine sebep olmakla birlikte sadakat ve bağlılığını da artırır.

Organizasyonların kültürleri ve yönetim biçimleri ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkileri belirler ve bir çalışanın organizasyona olan bağlılığını direk olarak etkiler. Karar alma konusunda daha serbest olan çalışanların şirketlerine olan bağlılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>15</sup>

## Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışından örgütsel bağlılığı etkileyen iki faktör vardır. Bunlar: Profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları.

“Profesyonellik, bir alanda gösterilen uzmanlık, bilgi, beceri ve davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır.”<sup>16</sup> Örgütsel bağlılık ile profesyonellik arasındaki ilişkiyi inceleyen sosyologlar bu ikisi arasında çelişkili bir durum bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre bireyin çalışmakta olduğu organizasyon eğer mesleki gelişime destek oluyor ise bu durum, bireyin mesleki bağlılığına olumsuz; örgütsel bağlılığına ise olumlu katkı yapmaktadır.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Aydan Yüceler (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, s.450.

<sup>15</sup> Tuba Gören (2012), “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, s. 33.

<sup>16</sup> Hatice Öner Altıok; Besti Üstün (2014), “Profesyonellik: Kavram Analizi”, Araştırma Makalesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Elektronik Dergisi, Sayı:7, Cilt:2, s. 151.

<sup>17</sup> Tuba Gören (2012), “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, s. 61.



Örgütsel bağlılık üzerine Türkiye’de yapılan bir araştırma sonuçlarına göre Türkiye’deki çalışanlar, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanlardan örgütsel bağlılıkları anlamında etkilenmektedirler. Örneğin bir bireyin ailesinin, o bireyin çalıştığı iş yerinden ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etkidir. Buna benzer şekilde organizasyon içindeki ilişkileri bozmamak, çalışma grubu ve işyeri, işveren için çeşitli fedakârlıklarda bulunmak (daha iyi maddi koşullar için iş değiştirmemek) gibi yatkinlikler örgütsel bağlılıkları etkilemektedir. Bütün bunların yanı sıra Türk insanları belirsizlikten ve değişikliklerden fazla hoşlanmadıklarından için işyerlerine daha sadıktırlar.<sup>18</sup>

### 1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün alakalı, organizasyon çerçevesindeki uygulamaların biçimlendirdiği bir kültür tipidir. “Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir.”<sup>19</sup> Örgüt kültürü, çeşitli amblem, tören ve alışkanlıklardan oluşmakta ve bütün çalışanlara aktarılmaktadır. Bu kültür, yazılı olmayan kuralları oluşturur. Örgüte karşı hissedilen bağlılık ise çalışanların organizasyonun amaç ve değerlerini benimsemesi, bunlara ulaşmak için çalışması ve o örgütte yer almaya devam etmesidir.

Örgüt kültürünün, performans üzerinde de pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu konudaki bir çalışma güçlü örgüt kültürlerinin, 3 sebepten ötürü örgütsel performansa etkisi olduğunu iddia etmektedir. Bu sebepler: Bütün çalışanların ortak amaçları paylaşması, bu ortak paydanın motivasyonu arttırması, kültür yazılı olmayan kurallar bütünü olduğundan çalışanlar üzerinde baskı ve bunaltma hissi yaratmaz.<sup>20</sup>

Çalışanlar üstlerinden gördükleri tavır, organizasyonun işleyiş yapısı, çalışanların ödüllendirilmesi, çalışma koşulları vb. pek çok unsur örgüt yapısına bu da örgüt

<sup>18</sup> Ufuk Durna; Veysel Eren(2005), “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 6, s. 213.

<sup>19</sup> Ramazan Erdem(2012), “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 2, s: 64.

<sup>20</sup> Cengiz Demir; Umu Can Öztürk(2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Sayı:1, s: 35.

kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün insan odaklı ve çalışanlarına katılımcı imkânlar sunan bir yapıda olması motivasyonu arttırdığı gibi bireylerde sahiplenme duygusunu uyandırmakta ve doğrudan örgütsel bağlılığı tetiklemektedir.

“Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir.”<sup>21</sup>Hem sosyal hem çalışma hayatında önemi yadsınamayacak olan motivasyon kavramı, her hangi bir işi, aktiviteyi yapmayı istememizi sağlayan itici bir etkidir. İstekle yapılan her işin sonucunda alınan çıktıların daha başarılı olacağı kesinlik kazanmış bir bilgi olduğuna göre, çalışma hayatında motivasyon ile iş yeri ve çalışan verimliliği arasında sıkı bir bağlantı olduğu kolayca gözlemlenebilmektedir. Motivasyon kavramı sadece küçük ölçekli işletmeler için değil ölçeği her ne olursa olsun bütün organizasyonlar için hayati önem taşımaktadır. Bu sebep ile ikinci bölümde çalışma hayatında motivasyon olgusu bütün kapsamı ile incelenerek anlaşılmaya çalışılacaktır.

---

<sup>21</sup> Selahattin Yıldırım (2007), “Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, s. 3.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE ÇALIŞMA ORTAMI

#### 2.1. Motivasyon Nedir

“En basit tanımıyla motivasyon, belirli bir eylemi veya işi gerçekleştirmek üzere kişinin kendinden veya dışarıdan almış olduğu güçle davranışlarında kararlı ve istekli olmasını, bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini ifade eder. Yani motivasyon davranışlarımızı etkileyen önemli bir güçtür; bizi belirli bir hedefe veya amaca doğru harekete geçirir, çalışmaya teşvik eder.”<sup>22</sup>

İş motivasyonu durağan bir kavram değildir. Bireysel veya çevresel etmenlere bağlı olarak pozitif ya da negatif yönde etkilenebilir. Her motivasyon faktörü her bireyi aynı şekilde etkilememekte, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bir birey için motive edici olan bazı unsurlar başka bir birey için tam aksine demotive edici olabilir. Bu farklılıklar da kişinin şahsi özellikleri ve değerlerine göre değişmektedir. İş motivasyonu çalışana heves ve enerji vererek onları işletme hedefleri doğrultusunda davranmaya ve gereken kariyer performansını göstermeye yönelten bir güç olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda bu güdü çalışanları her göreve hazırlıklı tutan bir psikososyal etken görevini üstlenmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, liderler ekiplerindeki bireylere bu yönde duygusal ve davranışsal mesajları verdiği durumda çalışanların verimliliklerindeki artış ve başarılı sonuçlar görülebilecektir. Bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ve bunun ne kadar sürdürülebilir olduğunu en temelde o işletmenin çalışanları yani insan faktörü belirler. İnsanların iş ve duygusal tatmin sağlayamadığı bir ortamda işletmenin amaçlarına ulaşması oldukça zordur.

İnsan, doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir ve her bir davranışının ardında da farklı sebepler yatmaktadır. Bu noktada yöneticiler için önemli olan çalışanın organizasyonun amaçlarına paralel yönde davranışlarda bulunmasını sağlayabilmek için onu uygun şekilde yönlendirebilmektir. İnsan davranışlarını

<sup>22</sup> Selin Mısıır(2012), “Motivasyonun Yaşamımızdaki Önemi Büyük”, Korto Psikoloji Web Sitesi, Erişim: <<http://kortopsikoloji.com/dergi/ayin-konusu-motivasyonun-yasamimizdaki-onemi-buyuk>>, Ocak 2017.

yönlendiren üç duygu türü vardır, bunlar: Sevgi, korku, görev bilinci. Korku motivasyonu insanları mecburiyetten bir tutumu sergilemeye iterken görev bilinci de insanın sorumluluk güdüsü ile hareket etmesini sağlar. Sevgi ise bireylerin isteyerek bir davranışta bulunmasına sebep olur. İnsanların sevdikleri işi yaptıklarında çok daha başarılı ve mutlu olmalarının sebebi de budur.

Bir yöneticinin personelini ihtiyaç duyduğu şekilde motive etmeye çalışması gerekir, aksi takdirde motivasyon çalışmaları işe yaramayacaktır. İnsanların farklı karakterleri, psikolojik yapıları ve ihtiyaçlarına göre motivasyon araçları da farklılık gösterir. Psikologlar çalışanları altı ana psikolojik gruba ayırmıştır: “Emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, kendisine önem verilmesini isteyen personel, sorumluluk seven personel, prestij arayan personel, herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir.”<sup>23</sup>

## **2.2. Motivasyon Teorileri**

Çalışanları motive edebilmek ve bunu sürdürmek için yöneticilerin kullanabileceği yöntemler belirlenmiştir. Bir örgütte motivasyonu sağlamak ve iş tatminini en üst düzeye çıkartmak isteyen yöneticiler çalışanlarını neyin mutlu ettiğini doyuma ulaştırdığını biliyor olmalıdırlar. Bu bağlamda geliştirilmiş olan teoriler iki temel başlık altında toplanmıştır. Bunlar kapsam teorileri ve süreç teorileridir.

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

İnsan davranışlarının ardındaki sebebi sorgulayan kapsam teorilerinin temeli insan ihtiyaçlarıdır. Bu bağlamda geçmişten günümüze çeşitli düşünürler tarafından oluşturulmuş teoriler aşağıda sıralanmıştır.

<sup>23</sup> Selim Özdemir; Terane Muradova (2008), “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, Bakü Kafkas Üniversitesi Dergisi, Sayı: 24, s: 148.

## Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre motivasyon sadece insan davranışlarında gözlemlenebilen bir olgudur ve kişisel bir durumdur. Kişinin davranışları ihtiyaçları tarafından yönlendirilir ve bu ihtiyaçlar 5 gruptur: acıkma, susama vb. fizyolojik ihtiyaçlar; fiziksel ve duygusal zararlardan korunmaya yönelik güvenlik ihtiyacı; sevgi, arkadaşlık gibi sosyal ihtiyaçlar; saygı duyulma ihtiyacı; başarı ve kişisel tatmin bağlamında kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Bu teoriye göre çalışanın bu ihtiyaç gruplarından hangisine dahil olduğunun bilinmesi ve buna göre kendisine yaklaşımda bulunulması gerekir.<sup>24</sup>

## Çift Etmen Motivasyon Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş bu teoriye göre bu konuda iki faktör vardır hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri. Herzberg motivasyonel faktörleri tanınma, yetki sahibi olma, başarı, kariyer bağlamında yükselme imkânlarının olması çalışanlar için motive edici unsurlardır. Dolayısıyla bu faktörlerin varlığı durumunda kişinin çalışma isteği artabilecekken yokluklarında da aksine bu istekleri yavaşlayabilir. Hijyen faktörleri ise genel çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, ilişkiler, işletmenin politikası gibi unsurlardan oluşur. Bu faktörler kişiyi doğrudan motive etmezler; ancak motive olunması için gerekli koşulların bulunduğu ortamı sağlarlar. Dolayısıyla hijyen unsurları motivasyonel unsurlardan ayrı olduğunda motive edici bir anlam taşımamalarına karşılık yoklukları demoralize edici bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olabilir.<sup>25</sup>

## McClelland Başarı Güdüsü Teorisi

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları öğrenme yolu ile sonradan kazanılabilir. Bu ihtiyaçlar da şu 3 gruptan biri olmaktadır: Başarma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı. Bu teoriye göre insanın en fazla tatmin aradığı ihtiyaç başarı ihtiyacıdır. Motivasyon açısından bu ihtiyacın önemi ise başarısızlık korkusu sebebi ile aksiyon almaktan çekinen bireyin korkularını yenmesi ve başarıya

<sup>24</sup>Turkut Göksu (2010), "Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi ve Polisin Yabancılaşma Olgusu", Araştırma Makalesi, Polis Akademisi, s: 2.

<sup>25</sup> Can Aktan, Can Aktan Kişisel web sitesi, Erişim: <<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>>, Ağustos 2016.

doğru bir adım atması gerekmesidir. Bu teori kapsamında yöneticilerin çalışanlarına korkularını yenme doğrultusunda bir yönlendirmede bulunmaları gerekmektedir.<sup>26</sup>

### Alderfer'in ERG Kuramı

E.R.G. kuramı var olma, ilişki kurma ve gelişmenin baş harflerinden oluşmaktadır. Alderfer kuramı motivasyonu bu 3 ihtiyaç faktörü üzerine kurmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar teorisine benzerlik gösteren bu kuramda farklı olarak varoluş ve "ilişki kurma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir."<sup>27</sup>

### 2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin hangi amaçlar için hangi unsurlar ile motive edildiklerini ortaya koymayı amaçlar. Süreç teorilerine göre insanların davranışlarını yönlendiren ve motivasyon üzerinde etkisi olan içsel ve dışsal faktörler vardır.

### Amaç Teorisi

Bu teoriye göre kişilerin kendilerine koydukları hedefler ve belirledikleri amaçlar onların motivasyon seviyelerini de belirler. Temel fikir ise bireylerin belirledikleri hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyleridir. Ulaşmak isteği ile motivasyon artmaktadır. Bu açıdan iş yerinin amaçların çalışan tarafından kendi belirlediği hedefler gibi algılanması o çalışanın motive şekilde davranması için önemlidir. Bu yüzden de organizasyonel hedeflerin belirlenmesinde çalışanların da karar aşamalarına katılması, hedeflere yaklaşılması ve ne kadarının gerçekleştirildiği ile ilgili çalışanlara geri bildirim yapılması personeli güdüleyecektir.

<sup>26</sup> "Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri" (2011) Kişisel Başarı web sitesi, Erişim: <<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>>, Ağustos 2016.

<sup>27</sup> Motivasyon web sitesi, Erişim: <<http://www.e-motivasyon.net/alderferin-e-r-g-kurami-existence-relatedness-growth-theory.html>>, Ağustos 2016.

## Beklentiler Kuramı

Vroom'a göre motivasyon 3 ana unsurun sonucudur. Bunlar: Bekleyiş, Valens, araçsallıktır. Bunların açıklaması şu şekilde yapılmıştır: İlk unsur Valens bir hedefin gerçekleştirilmesi için duyulan isteğin gücü; ikinci unsur olan bekleyiş, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin görülebilmesi; araçsallık ise çalışanın kendi üretkenlik düzeyini etkileyebilmesi için sahip olduğu yeteneklerin farkında olabilmesi. Bu teoriyi esas alan bir yönetici çalışanı için net bir sonucun önemli olduğunu bilmeli, organizasyon hedefleri doğrultusunda gerekli davranış ve tutumları belirlemeli, çalışan performansı ile ödüllendirme ilişkisini kurmalıdır.

## Eşitlik Teorisi

Bu teori, çalışanların herhangi bir eşitsizliğe maruz kaldıklarını gördüklerinde çeşitli yollara başvurarak iş bırakmaya kadar gidebileceklerini savunmaktadır. Dolayısıyla böyle bir durum söz konusu olduğunda organizasyon bünyesindeki kişilerin davranışlarında motivasyon düşüklüğü gözlemlenecektir.<sup>28</sup>

## 2.3. Motivasyon Faktörleri

Organizasyonlarda çalışanların motive olmasını sağlamak, örgüt çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyerek işyerinin hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlayacak çalışanlar olmasını sağlamak için yönetimler ve yöneticiler bazı faktörleri kullanmaktadırlar. Bunlar ekonomik olabileceği gibi psikolojik ya da örgütsel faktörler de olabilmektedir.

### 2.3.1. Ekonomik Faktörler

Çalışanlara prim, zam, kar payı gibi ekonomik ödüller vererek motive etmek oldukça yaygın kullanılan bir uygulama olmasının yanında etkisi toplumlara göre değişebilmektedir. Örneğin bu konuda yapılmış bir araştırma sonuçlarına göre "Batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan

<sup>28</sup> Cengiz Şengül; Feyza Sönmezöz (2000), "Motivasyon", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma Makalesi, s: 8.

paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.”<sup>29</sup>Türkiye gibi ekonomik kaygıların yüksek olduğu ülkelerde ücret önemli bir faktördür. Bu kapsamda milli gelir seviyesi yüksek olan Kuzey Avrupa Ülkelerinde bu konu ile ilgili bir anket çalışması uygulanmış olsa sonuçların daha farklı çıkacağı değerlendirilmektedir.

### 2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Faktörler

Günümüzde pek çok yönetici işgücü verimliliği ve çalışan motivasyonun da ekonomik faktörlerin yanında psikolojik ve sosyal faktörlerin de oldukça önem kazandığını hatta bazı durumlarda psiko-sosyal uygulamaların daha büyük öneme sahip olduğunu kabul etmiştir. İnsan sosyal bir varlıktır ve bu bağlamda sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar kişisel boyutta var olmakta dolayısıyla farklı istek ve davranışları içerisinde bulundurmaktadır. Bu farklılıklara sahip çalışanların bir arada ve motive şekilde istenilen davranışları sergilemesinde söz konusu ihtiyaçların doğru şekilde giderilmesi ve yönlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu faktörler: Sosyal anlamda katılma yani çalışanların karar alma aşamalarına dahil edilmesi, özgür ve insani çalışma koşulları, çalışan gelişimine katkı, başarı, takdir, güven vb. etmenler halinde sıralanabilir. Özellikle güven ve dolayısıyla yüksek bir moral, çalışanların kendilerini geliştirme ve başarıya arzusunu arttırarak motivasyona olumlu yönde katkı sağlayan bir faktördür. “Yapılan bir araştırmada kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi

---

<sup>29</sup> Edip Örucü; Aysun Kanbur (2008), “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkileri” Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, s.87.



yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir.”<sup>30</sup>

Sosyal ve psikolojik faktörlerin etkili olması doğru insana doğru şekilde uygulanmasına yani o bireyin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilerek doğru şekilde tespit edilmesine bağlıdır. Bu tespitlerin doğruluğundan emin olabilmek adına çeşitli testler uygulanmaktadır. Bunlar: Aidiyet testi, başarıya yönelme, otonomi sağlanama, katılımcılık, kariyer geliştirme, öneri sistemi ve ergonomidir.<sup>31</sup>

### 2.3.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri; terfi düzeni, amaç birliği, iş ve görevlerin içeriklerinin genişletilmesi ile zenginleştirilmeleri, çalışma koşulları, iş zenginleştirme, görev rotasyonu, ekip çalışması, adaletli yönetim, yetki ve sorumluluklar dengesi gibi koşullardan oluşmaktadır. Bir iş yerindeki yükselme imkânları en önemli örgütsel faktörlerden bir tanesidir. Çalışanlar belli bir görevi yerine getirdikleri süre boyunca kazandıkları tecrübeler sonrasında zaman içerisinde o görevin kendileri yüklemiş olduğu yetki ve sorumlulukları yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Dolayısıyla sorumlulukları arttırılmayan ve daha üst bir pozisyona terfi ettirilmeyen çalışanın motivasyonu düşecek işletmenin hedeflerine yönelik çalışmaya dair arzusu azalacaktır. İşin zenginleştirilmesi de buna benzer bir anlamda çalışanlar için motive edicidir. Görev tanımı yani içeriğinin çalışanın kişisel gelişim, sosyal statü ve başarı imkânı tanyacak ve çalışana daha fazla sorumluluk verecek şekilde düzenlenerek daha çekici bir hale getirilmesi işin zenginleştirilmesi olarak adlandırılır.

Örgütsel faktörlerin arasında büyük role sahip olan fiziksel çalışma koşulları da çalışan motivasyonu üzerinde büyük etkiye sahiptir. “Konica Minalta’nın yaptığı bir araştırmada, çalışma ortamına sahip olan renklerin, iş görenler üzerlerinde farklı etkiler yarattığı ortaya konulmuştur. Farklı şirketlerden yüzlerce iş gören

<sup>30</sup> Edip Örucü; Aysun Kanbur (2008), “Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkileri” Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, s.87.

<sup>31</sup> Kemal Demirci (1999), “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:3 s. 323.

üzerinde yapılan araştırmaya göre; iş görenler maviye boyanmış bir ofiste çalışırken kendilerini depresif hissettiklerini, duvarları ve tavanı sarı olan ofislerde iş görenlerin böyle bir ortamda kendilerini mutlu ve enerjik hissettikleri ve işlerine de daha çok konsantre olabildiklerini, kırmızı olan ofis ortamında iş görenlerin kendilerini tutkulu ve normale göre daha öfkeli hissettiklerini, ifade etmişlerdir.”<sup>32</sup>

Aşağıdaki şekilde motivasyonun belirleyicilerini daha ayrıntılı inceleyebiliriz.



Şekil 2.1. Motivasyonun Belirleyicileri<sup>33</sup>

## 2.4. Motivasyon ve Verimlilik

Verimlilik, işletmenin hedeflerine ne kadar ulaşabildiği ve bu süreçteki hızı ile ilgili bir kavramdır ve motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların gösterdiği verimlilik oranı ile işletmeler önemli girdiler kazanabilir. Bu bağlamda organizasyonların sürekliliği ve yüksek verimliliği için, modern insan kaynakları yöntemleri ile yönetiliyor olması önem kazanmaktadır. Verimlilik oranının artırılması çeşitli şekillerde sağlanabilir, doğru motivasyon yönetimi bunların en önemlisidir. İnsanlar yüksek motivasyon ile yaptıkları her işte daha başarılı olmaktadır. Dolayısıyla işletme hedeflerine ulaşmış ve verimli bir şekilde çıktı

<sup>32</sup> Seyhan Korkmaz (2008), “Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi İşletme Bilim Dalı, s. 37-38.

<sup>33</sup> Özlem Köroğlu(2011), “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s: 28.

elde edebilen firmalar üst düzeyde motive edilebilmiş çalışanlara sahip yapılardır denilebilir.

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılmış bir araştırma sonuçlarına göre, işletmenin hedeflerine ulaştığı durumda çalışan da bireysel beklentilerine ulaştığına inanıyorsa çalışan motivasyonunun gerçekleşeceği ve buna bağlı olarak da işletmenin sunduğu hizmetin kalitesini yükselteceği dolayısıyla işletmenin hedeflediği verimlilik seviyesine ulaşmasının daha kolay olacağı görülmüştür. Başka bir araştırmaya göre de çalışanların verimlilik seviyesinin yükseltilmesinde çalışma ortamının ve genel olarak çalışma hayatı koşullarının kalitesinin, ergonominin artırılmasının etkisi olduğu görülmüştür. Bu koşulların iyileştirilmesi çalışan mutluluğunu artırarak motivasyonlarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.<sup>34</sup>

Hürriyet Gazetesi'nin bir haberine göre günümüzde işletmenin verimliliğini arttırmak için sadece ekonomik ödüllendirmeler yeterli olmuyor. Özellikle KOBİ'lerin başvurduğu yöntem işe eğlence katmak. Burada bahsedilen işin içeriğinin daha eğlenceli ve cazip hale getirilmesi kastedilirken bireyin sosyal tatmin duygusunun da karşılanması hedefleniyor.<sup>35</sup>

## 2.5. Motivasyonun Önemi

Ülkemizde pek çok yönetici, parasal ve yasal haklarını verdiği takdirde, çalışanları memnun ettiğini ve onların de şirkete bağlı kalacağını düşünür. Bazı organizasyon yöneticileri, çalışanlarının, ücretlerini tam zamanında ödediği, sigortalarını yatırdığı, onlara yasal haklarını verdiği için övünür.<sup>36</sup>Çalışan bireylerin günlük hayatlarında en çok vakit geçirdiği yer olan işyerlerinde kişilerin huzurlu ve minimum stres seviyesinde çalışmaları o organizasyonun başarılı olması için kritik önem taşımaktadır. Örgütün sürdürülebilir şekilde başarılı olduğunun ölçütü elde edilen kar, kalite seviyesi ve verimliliğidir. Bu ölçütlerin

<sup>34</sup> Edip Örucü; Aysun Kanbur (2008), "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkileri" Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, s.88.

<sup>35</sup> Hanife Baş (2002), Hürriyet Gazetesi web sitesi, Erişim: <<http://www.hurriyet.com.tr/calisan-eglenir-96152>>, Eylül 2016.

<sup>36</sup> Temel Aksoy, "Çalışanlar Nasıl Motive Olur?", Temel Aksoy Web Sitesi, Erişim: <<http://www.temelaksoy.com/calisanlar-nasil-motive-olur/>>, Erişim: Ocak 2017.

sağlanması için de isteyerek, severek çalışan personellere ihtiyaç vardır. Faaliyet gösterdiği sektör fark etmeksizin bütün örgütlerde yöneticilerin esas stratejilerinden biri çalışanların görevlerini yüksek motivasyonla yapmalarını, yeteneklerini maksimum seviyede kullanarak ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmalarını sağlamaktır. Bu sebeple de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim kanalları daima açık tutulmalıdır. Organizasyona dair aidiyet hissetmeyen personellerden verimlilik beklenmemelidir. İşinden ve çalışma ortamından tatmin olan personeller, hizmet verdikleri müşteriye de aynı enerjiyi yansıtacak dolayısıyla müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir. İsteksiz çalışma ve düşük motivasyon ise verimliliği olumsuz yönde etkilemekte örgütün başarılı olma ihtimalini aşağıya çekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış olan bir araştırmaya göre, çalışanların %97'si motivasyonun verimlilik düzeylerine etkisinin çok fazla olduğunu ifade ederken, %92'si de motivasyonun bağlı buldukları organizasyona olan sadakatlerini etkileyen önemli bir etken olduğunu ifade belirtmişlerdir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, daha yüksek müşteri memnuniyeti (%38), daha yüksek verimlilik (%22) ve daha yüksek kâr (%27) elde edildiği belirlenmiştir.<sup>37</sup>

## 2.6. Çalışma Ortamı ve Motivasyon

Çalışma ortamı personellerin içerisinde buldukları psikolojik ortam olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışanların performans değerlendirmesi yapılırken bu unsur da göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanların çalışma hayatlarındaki davranışlarını inceleyen pek çok araştırma ile örgütsel psikolojinin gelişmesi ve çalışanları psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ortaya konulmaya çalışılmakta ve çalışma ortamı koşullarının üzerinde durulmaktadır. Çünkü görülmüştür ki bu koşullar verimlilik üzerinde oldukça büyük etkiye sahiptir.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Selim Özdemir; Terane Muradova (2008), "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", Bakü Kafkas Üniversitesi Dergisi, Sayı: 24, s: 150-151.

<sup>38</sup> Oya Erdil; Halit Keskin; Salih Zeki İmamoğlu; Serhat Erat(2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", Dou Üniversitesi Dergisi, Sayı: 5, s:19.

Çalışma ortamı yüksek motivasyonun sağlanmasında olmazsa olmaz bir olgudur. Diğer bütün motivasyon faktörleri karşılanmış olsa da çalışma ortamının huzursuz olması personellerin motivasyonunu direkt olarak etkileyecek dolayısıyla verimliliği de düşürecektir. Çalışanların iş doyumunu için üzerinde durulması gereken fiziksel ve psikolojik etkenler vardır.

### 2.6.1. Fiziksel Koşullar

Fiziksel motivasyon koşulları kişinin içerisinde bulunduğu çalışma ortamının özellikleri ile ilişkilidir. Ortamdaki havalandırma, aydınlatma, oturma düzeni, kullanılan renkler gibi unsurlar kişilerin çalışma arzusunu etkilemektedir.

#### Havalandırma

İşyerlerinin büyüklüklerine göre belirlenen standartlarda havalandırma sistemlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İnsanların kalabalık halde bir arada buldukları çalışma yerlerinde oksijen seviyesinin düşmesi sebebi ile çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlar. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışanlardan yüksek verim beklenemez.<sup>39</sup>

#### Aydınlatma

Işık insan hayatında ve sağlığında genel bağlamda önem taşıdığı gibi iş yerleri ve çalışma hayatı içerisinde de oldukça etkileyici bir unsurdur. Bir iş yerinin doğru şekilde aydınlatılması hem verimlilik hem de iş sağlığı açısından önem taşımaktadır. Aydınlatmanın iyi olmadığı çalışma ortamı sağlık sorunlarına ve iş kazalarına sebep olabileceği gibi verimliliği de negatif yönde etkilemektedir.<sup>40</sup>

#### Renkler

Renklerin etkileri her tür kurum için tartışılmazdır. Bu sebeple de çalışma ortamlarının dizayn edilmesinde renk kullanımı temel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Çalışma ortamının rengi, çalışanların duygu durumlarını, iş

<sup>39</sup> Ateş Bayazıt Hayta, “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi”,

<sup>40</sup> Erdoğan Avder (2007), “İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler”, Muhasebe TR Web Sitesi, Erişim: <<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>>, Ocak 2017.

tatminini, motivasyonlarını ve dolayısıyla da performanslarını etkiler. Sıcak renkler insanları dışa odaklayıp, farkındalıklarını arttırırken; soğuk renkler de çalışanları daha içe dönük yaparak, görsel ve zihinsel işlere odaklanmayı sağlamaktadır. Örneğin kırmızı renk asabiyeti, gerilimi, heyecanı ve mutluluğu tetiklerken; mavi ve yeşil gibi daha yumuşak renkler rahatlık, güven, huzur gibi duygular uyandırmaktadır. “Çalışma yerlerinde çevreyi izleyen öğrencilerin duygu ve düşünceleri üzerine yapılan anketlerde, mavi odada kırmızı odaya göre kendilerini daha sakin ve iyi hissettiklerini belirtmişlerdir. Çevresel ilişkiler açısından mavi sakinleştirici, kırmızı güdüleyici bir renk olmakla birlikte, çevre renklerinin işin niteliğine uygun seçilmesi gereklidir.”<sup>41</sup>

## Gürültü

Gürültü çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını da bozabileceğinden üzerinde durulması gereken bir faktördür. Zaman içerisinde bireylerde fazla sinir, davranış bozuklukları gibi olumsuzluk etkilere sebebiyet vermektedir. Bu koşullarda çalışan personelin yüksek verimlilik ile çalışması imkânsız gözükmektedir. Bu olumsuz etkilerin oluşmasını engellemek için alınması gereken araç ve makinelerin bakımlarının yapılması, gürültülü ortamda çalışanlar için gerekli cihazların temin edilmiş olması gibi önlemler mevcuttur.<sup>42</sup>

### 2.6.2. Psikolojik Koşullar

Çalışma ortamında bütün gerekli fiziksel koşullar doğru bir şekilde kurgulanmış olsa da bu ortamdaki çeşitli sosyal ve psikolojik etkenler verimlilik ve motivasyonu aşağı çekebilir. Bunlar beraber çalışılan kişiler ile olan ilişkiler, ödüllendirme sistemi gibi unsurlar olabilir.

<sup>41</sup> Mehtap Duran Sağocak (2005), “Ergonomik Tasarımda Renk”, Trakya Üniversitesi Online Dergisi, ISSN 1302 647X, DIC: 164 MDBT06062005, Erişim: <<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/213706>>, Ocak 2017.

<sup>42</sup> Erdoğan Avder (2007), “İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler”, Muhasebe TR Web Sitesi, Erişim: <<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>>, Ocak 2017.

## Arkadaşlık Ortamı

Bireyin içerisinde olduğu sosyal ortam iş tatminini de etkilemektedir. Kişinin başarılı ve motive, yakın geçmiş ve anlayışa sahip olduğu bir grup içinde olması onun bakış açısını da etkileyecek ve motivasyonunu yükseltecektir. İnsanların iş hayatlarından bekledikleri şeyler maddi kazanç ile sınırlı değildir. İnsanın sosyal bir varlık olduğu göz önünde bulundurulursa, günlük hayatının büyük bir kısmını geçirmekte olduğu iş yerinde beraber vakit geçirdiği kişiler ile iyi ilişkilere sahip olması oldukça önemli bir faktördür. Bu bağlamda iyi sosyal ilişkilere sahip çalışanların daha verimliliği olacağı açıktır. “İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.”<sup>43</sup>

## Takdir ve Ödüllendirme Sistemi

Bir organizasyonda yer alan personellerin başarıları, özverileri ve performanslarının durumuna göre takdir görmeleri ve ödüllendirilmeleri bu bireylerin yaptıkları işe olan sevgilerini ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Takdir görmek manevi olarak güçlü bir etken olmasının yanı sıra diğer çalışanlar için de özendirici bir unsurdur. Çalışanın yapmış olduğu bir işin üst yönetim kadrosu tarafından beğenilip takdir edilmesi personel üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

## Mobbing

Kelime anlamı olarak “mobbing” İngilizce’de “örgütsel baskı” anlamına gelen “tomob” kökünden gelmektedir. “Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kavramı, ‘intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığıyla bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlar’ olarak tanımlamıştır.”<sup>44</sup> Mobbing yani psikolojik taciz, grup halinde insanların psikolojik

<sup>43</sup> Oya Erdil; Halit Keskin; Salih Zeki İmamoğlu; Serhat Erat(2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”, Dou Üniversitesi Dergisi, Sayı: 5, s:20.

<sup>44</sup> Hande Mimaroglu; Hüseyin Özgen(2008), “Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing”, Selçuk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı: 15, s: 206.

saldırıda bulunması anlamına gelmektedir. Burada mağdur kişinin uzun süre sistematik bir biçimde bireysel hakları çiğnenmekte, küçük düşürülmektedir. Bir çalışanın ya da çalışanların bu psikolojik tacizlerle motivasyonunun ve başarının aşağı çekilmesi hatta o kişinin işten ayrılmaya zorlanması amacını güden bu kötü niyet arz eden baskının bulunduğu çalışma ortamındaki personelin verimliliğinin yüksek olması beklenemez.

### Ücretlendirme

Her iş gören maddi kazanç ve ücret için çalışmaktadır. Her ne kadar sağlanan ekonomik koşullar yeterli olmasa da personel motivasyonu bağlamında çok önemli bir faktördür. Harcadığı ve sattığı emeğinin karşılığında aldığı ücret ile gerekli hayat koşullarını sağlayamayan bir çalışanın çalışma isteği ve iş tatmin düzeyi düşmektedir. Dolayısıyla verimlilik de o işletmede daha düşük olarak gözlemlenecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE ÇALIŞMA ORTAMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ ÜZERİNE ANKET ÇALIŞMASI

#### 3.1. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Çalışmanın analizleri IBM SPSS 20 ve Excel 2010 versiyonu kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma yönetici ve personellerin demografik özellikleri ile ilgili 8, örgütsel bağlılıkları ile ilgili 20 ve motivasyonları ile ilgili 19, çalışma ortamı ile ilgili 13 soru olmak üzere toplamda 60 sorudan oluşmaktadır.

Tüm değişkenlerin frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımlarının test edilebilmesi için Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle karşılaştırmalarda Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gözlenen gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yine Mann Whitney U Testinden yararlanılmıştır. Ölçeklere güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler için ise Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Sonuçların tamamı çizelgeler ve yorumları ile birlikte sunulmuştur.

Karşılaştırmalarda hipotezler kurulmuştur. Kurulan bu hipotezler yokluk hipotezi olarak kurulmuştur. Hipotez demek, doğruluğu bir araştırma ya da deney ile test edilmeye çalışılan öngörülerdir.

Sonuçların tamamı çizelgeler ve yorumları ile birlikte sunulmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanların demografik bulgularının örgütsel bağlılıkları, motivasyonları ve çalışma ortamı hakkındaki görüşleri açısından farklılık yaratıp yaratmadığının belirlenmesi amacı ile H1, H2, H3 hipotezleri kurulmuştur.

H1: Çalışanların demografik bulgularına göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların demografik bulgularına göre motivasyonları farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların demografik bulgularına göre çalışma ortamı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, motivasyonları ve çalışma ortamı hakkındaki görüşlerinin ölçülmesi için hazırlanan ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile H4, H5, H6 hipotezleri kurulmuştur.

H4: Çalışanların motivasyon düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık artacaktır.

H5: Çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça çalışma ortamı hakkındaki olumlu görüşleri de artacaktır.

H6: Çalışanların motivasyon düzeyleri arttıkça çalışma ortamı hakkındaki olumlu görüşleri de artacaktır.

Bu çalışmanın kısıtlamaları göz önünde bulundurulduğunda; belirlenen 6 hipotez üzerinden yapılan bu çalışma evrensel bir örneklem değildir. Araştırmacı tarafından hazırlanan 3 anketteki 60 soru, 7 farklı şirkette 100 çalışan (tüm sorulara yanıt vermiş kişi sayısı) tarafından cevaplanmıştır. Tüm genel geçer yorumlar sadece anket sonucundaki analiz, istatistiksel ve korelasyon çalışmalarına göre yapılmıştır. Farklı sektörlerde çalışan büyük ölçekli işletmelerde aynı çalışmanın yapılması durumunda bazı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çıkan sonuçların değişebileceği değerlendirilmektedir.

### 3.3. BULGULAR

#### Şirket Bilgileri

Çizelge 3.1. Şirket Bilgisi

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Arçelik A.Ş	20	20,00
İlkay Matbaa	15	15,00
McDonalds	9	9,00
Pinomani Reklam	11	11,00
Sadıklar Mermer	14	14,00
Sistem Matbaa	19	19,00
Yağmur Ofset	12	12,00
Toplam	100	100,00

Çalışmanın örnekleminin %20'sini Arçelik A.Ş, %15'ini İlkay Matbaa, %9'unu McDonalds, %11'ini Pinomani Reklam, %14'ünü Sadıklar Mermer, %19'unu Sistem Matbaa, %12'sini Yağmur Ofset çalışanları oluşturmaktadır.

#### Demografik Bulgular

Araştırmaya toplamda 100 çalışan katılmıştır. Çalışanların demografik değişkenlerine ait frekans (f) ve yüzde (%) bulguları Çizelge 3.2.'de incelenmiştir.

Çizelge 3.2. Demografik Bulgular

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Statünüz	Yönetici	32	32,00
	Personel	68	68,00
	Toplam	100	100,00
Yaşınız	19-26	25	25,00
	27-35	23	23,00
	36-45	34	34,00
	45 yaş üstü	18	18,00
	Toplam	100	100,00
Cinsiyetiniz	Kadın	57	57,00
	Erkek	43	43,00
	Toplam	100	100,00
Eğitiminiz	Lise	48	48,00
	Ön Lisans	20	20,00
	Lisans	18	18,00
	Yüksek Lisans	13	13,00
	Doktora	1	1,00
	Toplam	100	100,00
Meslekte Hizmet Süresi	0 - 5 yıl	35	35,00
	6 - 10 yıl	22	22,00
	11 - 15 yıl	23	23,00
	16 yıl ve üzeri	20	20,00
	Toplam	100	100,00
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0 - 5 yıl	58	58,00
	6 - 10 yıl	24	24,00
	11 - 15 yıl	14	14,00
	26 yıl ve üzeri	4	4,00
	Toplam	100	100,00
Günlük Çalışma Süresi	7,5 saat ve altı	11	11,00
	7,5 - 9 saat	62	62,00
	9,5 – 11 saat	24	24,00
	11 saat ve üzeri	3	3,00
	Toplam	100	100,00
Çalışma Biçimi	Gündüz	75	75,00
	Gündüz + nöbet	8	8,00
	Nöbet	0	0,00
	Gündüz + vardiya	17	17,00
	Toplam	100	100,00

Çizelge 3.2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan çalışanların %32'si yönetici, %68'i ise personeldir. Çalışanların %25'i 19-26 yaş aralığında, %23'ü 27-35 yaş aralığında, %34'ü 36-45 yaş aralığında, %18'i ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %57'si kadın, %43'ü ise erkektir. Çalışanların %48'i lise mezunu, %20'si ön lisans mezunu, %18'i lisans mezunu iken, %13'ü yüksek lisans eğitimini, %1'i ise doktora eğitimini tamamlamıştır. Çalışanların %35'i meslekte 0-5 yıldır, %22'si 6-10 yıldır, %23'ü 11-15 yıldır, %20'si ise 20 yıl ve üzerinde hizmet vermektedir. Çalışanların %58'i bağlı bulunduğu kurumda 0-5 yıldır,

%24'ü 6-10 yıldır, %14'ü 11-15 yıldır, %4'ü 26 yıl ve üzerinde hizmet vermektedir. Çalışanların %11'inin günlük çalışma süresi 7,5 saat ve altında iken, %62'sinin 7,5-9 saat, %24'ünün 9,5-11 saat, %3'ünün ise 11 saat veya daha fazladır. Çalışanların %75'inin çalışma biçimi gündüz, %8'inin gündüz + nöbet, %17'sinin ise gündüz + vardiya şeklindedir. Çalışmaya dahil edilen çalışanların büyük çoğunluğunu yöneticilerin oluşturduğu, en yoğun katılımı gerçekleştirenlerin 36-45 yaş aralığında ve daha çok kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise yüksek lisans ve doktora düzeyinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların meslekteki hizmet sürelerine ait dağılımların ise oransal olarak birbirine oldukça yakın olduğu görülse de, meslekte yeni olanların ağırlıkta olduğu belirlenmiştir. Bununla paralel olarak çalışanların bağlı buldukları kurumda çalışma sürelerinin de çoğunlukla 0-5 yıl arasında olduğu, 26 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışanların oranının ise oldukça düşük olduğu görülmüştür. Çalışanların günlük çalışma sürelerinin standart sürelerde olduğu ortaya çıkmıştır, çok az ya da çok fazla süre çalıştığını belirten çalışanların oranının düşük olduğu göze çarpmaktadır. Çalışma biçimi ise daha çok gündüz olarak belirtilmiştir, bunu gündüz + vardiya ve gündüz + nöbet takip etmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Frekans ve Yüzde Bulguları:

Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ne ait frekans (f) ve yüzde (%) bulguları Çizelge 3.3.'te verilmiştir.

Çizelge 3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,00
	Katılmıyorum	19	19,00
	Kararsızım	22	22,00
	Katılıyorum	38	38,00
	Kesinlikle Katılıyorum	12	12,00
	Toplam	100	100,00
2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	11,00
	Katılmıyorum	11	11,00
	Kararsızım	6	6,00
	Katılıyorum	58	58,00
	Kesinlikle Katılıyorum	14	14,00
	Toplam	100	100,00
3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,10
	Katılmıyorum	42	42,40
	Kararsızım	17	17,20
	Katılıyorum	20	20,20
	Kesinlikle Katılıyorum	10	10,10
	Toplam	99	100,00
4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,00
	Katılmıyorum	53	53,00
	Kararsızım	14	14,00
	Katılıyorum	15	15,00
	Kesinlikle Katılıyorum	8	8,00
	Toplam	100	100,00
5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	20	20,20
	Katılmıyorum	37	37,40
	Kararsızım	11	11,10
	Katılıyorum	22	22,20
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,10
	Toplam	99	100,00
6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,00
	Katılmıyorum	19	19,00
	Kararsızım	9	9,00
	Katılıyorum	63	63,00
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,00
	Toplam	100	100,00

	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,10
7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğun kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	Katılmıyorum	13	13,10
	Kararsızım	26	26,30
	Katılıyorum	39	39,40
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,10
	Toplam	99	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,00
8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum	Katılmıyorum	25	25,00
	Kararsızım	9	9,00
	Katılıyorum	43	43,00
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,00
	Toplam	100	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	16,00
9- Eğer şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.	Katılmıyorum	20	20,00
	Kararsızım	15	15,00
	Katılıyorum	34	34,00
	Kesinlikle Katılıyorum	15	15,00
	Toplam	100	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	17,00
10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	Katılmıyorum	30	30,00
	Kararsızım	10	10,00
	Katılıyorum	30	30,00
	Kesinlikle Katılıyorum	13	13,00
	Toplam	100	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,00
11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim	Katılmıyorum	18	18,00
	Kararsızım	21	21,00
	Katılıyorum	37	37,00
	Kesinlikle Katılıyorum	10	10,00
	Toplam	100	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,10
12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	Katılmıyorum	37	37,40
	Kararsızım	10	10,10
	Katılıyorum	29	29,30
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,10
	Toplam	99	100,00

13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,10
	Katılmıyorum	39	39,40
	Kararsızım	15	15,20
	Katılıyorum	27	27,30
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,10
	Toplam	99	100,00
14- Şu anda bu şirketten ayrılmamın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,00
	Katılmıyorum	9	9,00
	Kararsızım	12	12,00
	Katılıyorum	63	63,00
	Kesinlikle Katılıyorum	14	14,00
	Toplam	100	100,00
15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	13,00
	Katılmıyorum	27	27,00
	Kararsızım	25	25,00
	Katılıyorum	29	29,00
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,00
	Toplam	100	100,00
16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,00
	Katılmıyorum	17	17,00
	Kararsızım	11	11,00
	Katılıyorum	59	59,00
	Kesinlikle Katılıyorum	8	8,00
	Toplam	100	100,00
17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,00
	Katılmıyorum	23	23,00
	Kararsızım	21	21,00
	Katılıyorum	37	37,00
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,00
	Toplam	100	100,00
18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	11,00
	Katılmıyorum	32	32,00
	Kararsızım	12	12,00
	Katılıyorum	43	43,00
	Kesinlikle Katılıyorum	2	2,00
	Toplam	100	100,00



	Kesinlikle Katılmıyorum	24	24,20
19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum	Katılmıyorum	38	38,40
	Kararsızım	9	9,10
	Katılıyorum	24	24,20
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,00
	Toplam	99	100,00
20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	22	22,00
	Katılmıyorum	44	44,00
	Kararsızım	7	7,00
	Katılıyorum	15	15,00
	Kesinlikle Katılıyorum	12	12,00
	Toplam	100	100,00

Çizelge 3.3.'te görüldüğü üzere;

'1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.' ifadesine çalışanların %9'u kesinlikle katılmıyorum, %19'u katılmıyorum, %22'si kararsızım, %38'i katılıyorum, %12'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.' ifadesine çalışanların %11'i kesinlikle katılmıyorum, %11'i katılmıyorum, %6'sı kararsızım, %58'i katılıyorum, %14'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların %10,10'u kesinlikle katılmıyorum, %42,40'ı katılmıyorum, %17,20'si kararsızım, %20,20'si katılıyorum, %10,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların %10'u kesinlikle katılmıyorum, %53'ü katılmıyorum, %14'ü kararsızım, %15'i katılıyorum, %8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların %20,20'si kesinlikle katılmıyorum, %37,40'ı katılmıyorum,

%11,10'u kararsızım, %22,20'si katılıyorum, %9,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.' ifadesine çalışanların %19'u katılmıyorum, %9'u kararsızım, %63'ü katılıyorum, %9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.' ifadesine çalışanların %10,10'u kesinlikle katılmıyorum, %13,10'u katılmıyorum, %26,30'u kararsızım, %39,40'ı katılıyorum, %11,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum' ifadesine çalışanların %12'si kesinlikle katılmıyorum, %15'i katılmıyorum, %9'u kararsızım, %43'ü katılıyorum, %11'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'9- Eğer şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %16'sı kesinlikle katılmıyorum, %20'si katılmıyorum, %15'i kararsızım, %34'ü katılıyorum, %15'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.' ifadesine çalışanların %17'si kesinlikle katılmıyorum, %30'u katılmıyorum, %10'u kararsızım, %30'u katılıyorum, %13'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim' ifadesine çalışanların %14'ü kesinlikle katılmıyorum, %18'i katılmıyorum, %21'i kararsızım, %37'si katılıyorum, %10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.' ifadesine çalışanların %12,10'u kesinlikle katılmıyorum,

%37,40'ı katılmıyorum, %10,10'u kararsızım, %29,30'u katılıyorum, %11,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların %12,10'u kesinlikle katılmıyorum, %39,40'ı katılmıyorum, %15,20'si kararsızım, %27,30'u katılıyorum, %6,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'14- Şu anda bu şirketten ayrılmamanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %2'si kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %12'si kararsızım, %63'ü katılıyorum, %14'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.' ifadesine çalışanların %13'ü kesinlikle katılmıyorum, %27'si katılmıyorum, %25'i kararsızım, %29'u katılıyorum, %6'sı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %5'i kesinlikle katılmıyorum, %17'si katılmıyorum, %11'i kararsızım, %59'u katılıyorum, %8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.' ifadesine çalışanların %12'si kesinlikle katılmıyorum, %23'ü katılmıyorum, %21'i kararsızım, %37'si katılıyorum, %7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.' ifadesine çalışanların %11'i kesinlikle katılmıyorum, %32'si katılmıyorum, %12'si kararsızım, %43'ü katılıyorum, %2'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum' ifadesine çalışanların %24,20'si kesinlikle katılmıyorum, %38,40'ı katılmıyorum, %9,10'u kararsızım, %24,20'si katılıyorum, %4'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.' ifadesine çalışanların %22'si kesinlikle katılmıyorum, %44'ü katılmıyorum, %7'si kararsızım, %15'i katılıyorum, %12'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

#### Motivasyon Ölçeği Frekans ve Yüzde Bulguları

Motivasyon Ölçeği' ne ait frekans (f) ve yüzde (%) bulguları Çizelge 3.4.'te verilmiştir.

Çizelge 3.4. Motivasyon Ölçeğine Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,00
	Katılmıyorum	9	9,00
	Kararsızım	7	7,00
	Katılıyorum	49	49,00
	Kesinlikle Katılıyorum	28	28,00
	Toplam	100	100,00
2- Şirketteki görevime ait yetki ve sorumluluklarım arasında bir denge vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	9,00
	Katılmıyorum	15	15,00
	Kararsızım	7	7,00
	Katılıyorum	51	51,00
	Kesinlikle Katılıyorum	18	18,00
	Toplam	100	100,00
3- Aldığım eğitime ve yetkinliklerime uygun bir iş yapmaktayım.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,00
	Katılmıyorum	13	13,00
	Kararsızım	10	10,00
	Katılıyorum	53	53,00
	Kesinlikle Katılıyorum	20	20,00
	Toplam	100	100,00
4- İşimi istekle ve severek yapıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,10
	Katılmıyorum	8	8,10
	Kararsızım	15	15,20
	Katılıyorum	46	46,50
	Kesinlikle Katılıyorum	25	25,30
	Toplam	99	100,00
5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	34	34,00
	Katılmıyorum	42	42,00
	Kararsızım	10	10,00
	Katılıyorum	11	11,00
	Kesinlikle Katılıyorum	3	3,00
	Toplam	100	100,00

6- İşim dikkat ve yaratıcılık gerektirmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,00
	Katılmıyorum	13	13,00
	Kararsızım	16	16,00
	Katılıyorum	50	50,00
	Kesinlikle Katılıyorum	18	18,00
	Toplam	100	100,00
7- Yaptığım iş, iş hayatına ait beklentilerimi karşılamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,00
	Katılmıyorum	24	24,00
	Kararsızım	9	9,00
	Katılıyorum	44	44,00
	Kesinlikle Katılıyorum	15	15,00
	Toplam	100	100,00
8- Şirkette mesleki eğitim ve gelişme olanakları kısıtlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	16,00
	Katılmıyorum	40	40,00
	Kararsızım	5	5,00
	Katılıyorum	26	26,00
	Kesinlikle Katılıyorum	13	13,00
	Toplam	100	100,00
9- Yaptığım iş düşündüğünde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,00
	Katılmıyorum	29	29,00
	Kararsızım	14	14,00
	Katılıyorum	29	29,00
	Kesinlikle Katılıyorum	16	16,00
	Toplam	100	100,00
10- Aldığım maaş ve ek ödemeler, şirketin çalışma koşullarına göre yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,00
	Katılmıyorum	21	21,00
	Kararsızım	31	31,00
	Katılıyorum	29	29,00
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,00
	Toplam	100	100,00
11- Şirketin sağladığı sosyal haklar tatmin edici düzeydedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,00
	Katılmıyorum	19	19,00
	Kararsızım	27	27,00
	Katılıyorum	39	39,00
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,00
	Toplam	100	100,00
12- Yöneticilerimin davranışlarının sert ve katı olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	16,20
	Katılmıyorum	37	37,40
	Kararsızım	16	16,20
	Katılıyorum	26	26,30
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,00
	Toplam	99	100,00

13- İşimi düzgün yaptığım zaman, yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,00
	Katılmıyorum	14	14,00
	Kararsızım	13	13,00
	Katılıyorum	58	58,00
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,00
	Toplam	100	100,00
14- Yöneticilerim yaptığım işlerde bana güvendiklerini gösterirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,00
	Katılmıyorum	12	12,00
	Kararsızım	14	14,00
	Katılıyorum	56	56,00
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,00
	Toplam	100	100,00
15- Görevimde yükselme politikası adildir.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	10,30
	Katılmıyorum	12	12,40
	Kararsızım	12	12,40
	Katılıyorum	52	53,60
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,30
	Toplam	97	100,00
16- Hizmet içi eğitimler işe bağlılığımı ve motivasyonumu artırmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,00
	Katılmıyorum	14	14,00
	Kararsızım	20	20,00
	Katılıyorum	51	51,00
	Kesinlikle Katılıyorum	12	12,00
	Toplam	100	100,00
17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,00
	Katılmıyorum	29	29,00
	Kararsızım	18	18,00
	Katılıyorum	39	39,00
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,00
	Toplam	100	100,00
18- Şirkette ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,00
	Katılmıyorum	17	17,00
	Kararsızım	19	19,00
	Katılıyorum	49	49,00
	Kesinlikle Katılıyorum	8	8,00
	Toplam	100	100,00
19- Şirkette tamamen inanabileceğim ve güvenebileceğim iş arkadaşlarım vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,00
	Katılmıyorum	22	22,00
	Kararsızım	22	22,00
	Katılıyorum	40	40,00
	Kesinlikle Katılıyorum	11	11,00
	Toplam	100	100,00

Çizelge 3.4.'te görüldüğü üzere;

'1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.' ifadesine çalışanların %7'si kesinlikle katılmıyorum, %9'u katılmıyorum, %7'si kararsızım, %49'u katılıyorum, %28'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'2- Şirketteki görevime ait yetki ve sorumluluklarım arasında bir denge vardır.' ifadesine çalışanların %9'u kesinlikle katılmıyorum, %15'i katılmıyorum, %7'si kararsızım, %51'i katılıyorum, %18'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'3- Aldığım eğitime ve yetkinliklerime uygun bir iş yapmaktayım.' ifadesine çalışanların %4'ü kesinlikle katılmıyorum, %13'ü katılmıyorum, %10'u kararsızım, %53'ü katılıyorum, %20'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'4- İşimi istekle ve seyerek yapıyorum.' ifadesine çalışanların %5,10'u kesinlikle katılmıyorum, %8,10'u katılmıyorum, %15,20'si kararsızım, %46,50'si katılıyorum, %25,30'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %34'ü kesinlikle katılmıyorum, %42'si katılmıyorum, %10'u kararsızım, %11'i katılıyorum, %3'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'6- İşim dikkat ve yaratıcılık gerektirmektedir.' ifadesine çalışanların %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %13'ü katılmıyorum, %16'sı kararsızım, %50'si katılıyorum, %18'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'7- Yaptığım iş, iş hayatına ait beklentilerimi karşılamaktadır.' ifadesine çalışanların %8'i kesinlikle katılmıyorum, %24'ü katılmıyorum, %9'u kararsızım, %44'ü katılıyorum, %15'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'8- Şirkette mesleki eğitim ve gelişme olanakları kısıtlıdır.' ifadesine çalışanların %16'sı kesinlikle katılmıyorum, %40'ı katılmıyorum, %5'i kararsızım, %26'sı katılıyorum, %13'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'9- Yaptığım iş düşünülduğünde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %12'si kesinlikle katılmıyorum, %29'u katılmıyorum, %14'ü kararsızım, %29'u katılıyorum, %16'sı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'10- Aldığım maaş ve ek ödemeler, şirketin çalışma koşullarına göre yeterlidir.' ifadesine çalışanların %14'ü kesinlikle katılmıyorum, %21'i katılmıyorum, %31'i kararsızım, %29'u katılıyorum, %5'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'11- Şirketin sağladığı sosyal haklar tatmin edici düzeydedir.' ifadesine çalışanların %8'i kesinlikle katılmıyorum, %19'u katılmıyorum, %27'si kararsızım, %39'u katılıyorum, %7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'12- Yöneticilerimin davranışlarının sert ve katı olduğunu düşünüyorum.' ifadesine çalışanların %16,20'si kesinlikle katılmıyorum, %37,40'ı katılmıyorum, %16,20'si kararsızım, %26,30'u katılıyorum, %4'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'13- İşimi düzgün yaptığım zaman, yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.' ifadesine çalışanların %8'i kesinlikle katılmıyorum, %14'ü katılmıyorum, %13'ü kararsızım, %58'i katılıyorum, %7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'14- Yöneticilerim yaptığım işlerde bana güvendiklerini gösterirler.' ifadesine çalışanların %7'si kesinlikle katılmıyorum, %12'si katılmıyorum, %14'ü kararsızım, %56'sı katılıyorum, %11'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'15- Görevimde yükselme politikası adildir.' ifadesine çalışanların %10,30'u kesinlikle katılmıyorum, %12,40'ı katılmıyorum, %12,40'ı kararsızım, %53,60'ı katılıyorum, %11,30'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

16- Hizmet içi eğitimler işe bağlılığımı ve motivasyonumu artırmaktadır.' ifadesine çalışanların %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %14'ü katılmıyorum, %20'si kararsızım, %51'i katılıyorum, %12'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.



'17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.' ifadesine çalışanların %7'si kesinlikle katılmıyorum, %29'u katılmıyorum, %18'i kararsızım, %39'u katılıyorum, %7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'18- Şirkette ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir.' ifadesine çalışanların %7'si kesinlikle katılmıyorum, %17'si katılmıyorum, %19'u kararsızım, %49'u katılıyorum, %8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'19- Şirkette tamamen inanabileceğim ve güvенеbileceğim iş arkadaşlarım vardır.' ifadesine çalışanların %5'i kesinlikle katılmıyorum, %22'si katılmıyorum, %22'si kararsızım, %40'ı katılıyorum, %11'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

#### Çalışma Ortamı Ölçeği Frekans ve Yüzde Bulguları

Çalışma Ortamı Ölçeği' ne ait frekans (f) ve yüzde (%) bulguları Çizelge 3.5.'te verilmiştir.

Çizelge 3.5. Çalışma Ortamı Ölçeğine Ait Frekans (f) ve Yüzde (%) Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	18,00
	Katılmıyorum	16	16,00
	Kararsızım	4	4,00
	Katılıyorum	53	53,00
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,00
	Toplam	100	100,00
2- İç renklendirmede iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	12,00
	Katılmıyorum	20	20,00
	Kararsızım	11	11,00
	Katılıyorum	50	50,00
	Kesinlikle Katılıyorum	7	7,00
	Toplam	100	100,00
3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	14,10
	Katılmıyorum	39	39,40
	Kararsızım	13	13,10
	Katılıyorum	23	23,20
	Kesinlikle Katılıyorum	10	10,10
	Toplam	99	100,00
4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	7,10
	Katılmıyorum	29	29,30
	Kararsızım	25	25,30
	Katılıyorum	33	33,30
	Kesinlikle Katılıyorum	5	5,10
	Toplam	99	100,00
5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,10
	Katılmıyorum	34	35,10
	Kararsızım	17	17,50
	Katılıyorum	40	41,20
	Kesinlikle Katılıyorum	4	4,10
	Toplam	97	100,00
6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,20
	Katılmıyorum	17	17,30
	Kararsızım	26	26,50
	Katılıyorum	41	41,80
	Kesinlikle Katılıyorum	6	6,10
	Toplam	98	100,00

	Kesinlikle Katılmıyorum	5	5,00
	Katılmıyorum	17	17,00
7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.	Kararsızım	6	6,00
	Katılıyorum	60	60,00
	Kesinlikle Katılıyorum	12	12,00
	Toplam	100	100,00
8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	13,00
	Katılmıyorum	25	25,00
	Kararsızım	6	6,00
	Katılıyorum	48	48,00
	Kesinlikle Katılıyorum	8	8,00
	Toplam	100	100,00
9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,00
	Katılmıyorum	12	12,00
	Kararsızım	12	12,00
	Katılıyorum	56	56,00
	Kesinlikle Katılıyorum	18	18,00
	Toplam	100	100,00
10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,00
	Katılmıyorum	17	17,30
	Kararsızım	9	9,20
	Katılıyorum	57	58,20
	Kesinlikle Katılıyorum	13	13,30
	Toplam	98	100,00
11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerde, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,00
	Katılmıyorum	19	19,00
	Kararsızım	4	4,00
	Katılıyorum	66	66,00
	Kesinlikle Katılıyorum	9	9,00
	Toplam	100	100,00
12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,00
	Katılmıyorum	2	2,00
	Kararsızım	9	9,00
	Katılıyorum	62	62,00
	Kesinlikle Katılıyorum	24	24,00
	Toplam	100	100,00
13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek- içecek otomatları vardır.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	16,00
	Katılmıyorum	22	22,00
	Kararsızım	8	8,00
	Katılıyorum	44	44,00
	Kesinlikle Katılıyorum	10	10,00
	Toplam	100	100,00

Çizelge 3.5.'te görüldüğü üzere;

'1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.' ifadesine çalışanların %18'i kesinlikle katılmıyorum, %16'sı katılmıyorum, %4'ü kararsızım, %53'ü katılıyorum, %9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'2- İç renklendirmede iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.' ifadesine çalışanların %12'si kesinlikle katılmıyorum, %20'si katılmıyorum, %11'i kararsızım, %50'si katılıyorum, %7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.' ifadesine çalışanların %14,10'u kesinlikle katılmıyorum, %39,40'ı katılmıyorum, %13,10'u kararsızım, %23,20'si katılıyorum, %10,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.' ifadesine çalışanların %7,10'u kesinlikle katılmıyorum, %29,30'u katılmıyorum, %25,30'u kararsızım, %33,30'u katılıyorum, %5,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.' ifadesine çalışanların %2,10'u kesinlikle katılmıyorum, %35,10'u katılmıyorum, %17,50'si kararsızım, %41,20'si katılıyorum, %4,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.' ifadesine çalışanların %8,20'si kesinlikle katılmıyorum, %17,30'u katılmıyorum, %26,50'si kararsızım, %41,80'i katılıyorum, %6,10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların %5'i kesinlikle katılmıyorum, %17'si katılmıyorum, %6'sı kararsızım, %60'ı katılıyorum, %12'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların %13'ü kesinlikle katılmıyorum, %25'i katılmıyorum, %6'sı kararsızım, %48'i katılıyorum, %8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.' ifadesine çalışanların %2'si kesinlikle katılmıyorum, %12'si katılmıyorum, %12'si kararsızım, %56'sı katılıyorum, %18'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların %2'si kesinlikle katılmıyorum, %17,30'u katılmıyorum, %9,20'si kararsızım, %58,20'si katılıyorum, %13,30'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerde, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.' ifadesine çalışanların %2'si kesinlikle katılmıyorum, %19'u katılmıyorum, %4'ü kararsızım, %66'sı katılıyorum, %9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.' ifadesine çalışanların %3'ü kesinlikle katılmıyorum, %2'si katılmıyorum, %9'u kararsızım, %62'si katılıyorum, %24'ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

'13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek-içecek otomatları vardır.' ifadesine çalışanların %16'sı kesinlikle katılmıyorum, %22'si katılmıyorum, %8'i kararsızım, %44'ü katılıyorum, %10'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

#### Puan Skalası

Çalışanların yanıtladıkları Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçeklerine ait puan skalası bulguları Çizelge 3.6.'da verilmiştir.

Çizelge 3.6. Puan Skalası

<b>Yanıtlar</b>	<b>Puan Skalası</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 - 1,80
Katılmıyorum	1,81 - 2,60
Kararsızım	2,61 - 3,40
Katılıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılıyorum	4,21 - 5,00

## Güvenilirlik Skalası

Çalışanların yanıtladıkları Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçeklerine uygulanan güvenilirlik analizinde kullanılacak, güvenilirlik skalası bulguları Çizelge 3.7.'de verilmiştir.

Çizelge 3.7. Güvenilirlik Skalası

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Güvenilirlik</b>
0 ile 0,40 arası	Güvenilir Değil
0,40 ile 0,60 arası	Düşük Güvenilirlik
0,60 ile 0,80 arası	Oldukça Güvenilir
0,80 ile 1,00 arası	Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir.

Çizelge 3.7.'de görüldüğü üzere, değerlendirme 0 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ne Ait Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ne ait güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 3.8.'de verilmiştir.

Çizelge 3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Öğeler	$\bar{x}$	s
1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutluluk eder.	3,26	1,19
2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	3,52	1,22
3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	2,81	1,20
4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	2,6	1,13
5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,63	1,29
6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	3,59	0,91
7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	3,27	1,13
8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum	3,19	1,27
9- Eğer şirketten ayrılmaya karar veririm, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.	3,14	1,34
10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	2,92	1,37
11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim	3,13	1,23
12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	2,87	1,27
13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	2,69	1,14
14- Şu anda bu şirketten ayrılmanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	3,83	0,82
15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.	2,84	1,14
16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	3,45	1,04
17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	3,03	1,17
18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	2,95	1,12
19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum	2,48	1,22
20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	2,57	1,32

Çizelge 3.8.'de görüldüğü üzere;

'1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,26 \pm 1,19$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,52 \pm 1,22$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,81 \pm 1,12$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,60 \pm 1,13$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,63 \pm 1,29$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,59 \pm 0,91$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart



sapma değeri  $3,27 \pm 1,13$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,19 \pm 1,27$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'9- Eğer şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,14 \pm 1,34$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,92 \pm 1,37$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,13 \pm 1,23$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,87 \pm 1,27$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,69 \pm 1,14$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'14- Şu anda bu şirketten ayrılmanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,83 \pm$

0,82 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,84 \pm 1,14$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,45 \pm 1,04$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,03 \pm 1,17$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,95 \pm 1,12$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,48 \pm 1,22$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,57 \pm 1,32$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılmıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

### Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	n
0,677	20

20 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,677 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel dışlanmaya ait ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

### Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Std. Sapma	n
60,780	78,472	8,858	20

Ölçek istatistiklerine göre 20 öğenin ortalaması 60,780, standart sapması 78,472 ve varyansı ise 8,858 olarak hesaplanmıştır.

### Motivasyon Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Motivasyon Ölçeği' ne ait güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 3.9.'da verilmiştir.

Çizelge 3.9. Motivasyon Ölçeği'ne Ait Güvenilirlik Analizi

Öğeler	$\bar{x}$	s
1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	3,79	1,17
2- Şirketteki görevime ait yetki ve sorumluluklarım arasında bir denge vardır.	3,52	1,23
3- Aldığım eğitime ve yetkinliklerime uygun bir iş yapmaktayım.	3,68	1,06
4- İşimi istekle ve severek yapıyorum.	3,75	1,07
5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	2,08	1,08
6- İşim dikkat ve yaratıcılık gerektirmektedir.	3,63	1,01
7- Yaptığım iş, iş hayatına ait beklentilerimi karşılamaktadır.	3,29	1,23
8- Şirkette mesleki eğitim ve gelişme olanakları kısıtlıdır.	2,79	1,32
9- Yaptığım iş düşünüldüğünde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.	3,08	1,31
10- Aldığım maaş ve ek ödemeler, şirketin çalışma koşullarına göre yeterlidir.	2,92	1,14
11- Şirketin sağladığı sosyal haklar tatmin edici düzeydedir.	3,21	1,08
12- Yöneticilerimin davranışlarının sert ve katı olduğunu düşünüyorum.	2,63	1,17
13- İşimi düzgün yaptığım zaman, yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.	3,42	1,04
14- Yöneticilerim yaptığım işlerde bana güvendiklerini gösterirler.	3,53	1,03
15- Görevimde yükselme politikası adildir.	3,45	1,15
16- Hizmet içi eğitimler işe bağlılığımı ve motivasyonumu artırmaktadır.	3,56	0,93
17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.	3,14	1,12
18- Şirkette ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir.	3,38	1,06
19- Şirkette tamamen inanabileceğim ve güvenebileceğim iş arkadaşlarım vardır.	3,31	1,06

Çizelge 3.9.'da görüldüğü üzere;

'1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,79 \pm 1,17$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'2- Şirketteki görevime ait yetki ve sorumluluklarım arasında bir denge vardır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,52 \pm 1,23$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'3- Aldığım eğitime ve yetkinliklerime uygun bir iş yapmaktayım.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,68 \pm 1,06$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'4- İşimi istekle ve seyerek yapıyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,75 \pm 1,07$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,08 \pm 1,08$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'6- İşim dikkat ve yaratıcılık gerektirmektedir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,63 \pm 1,01$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'7- Yaptığım iş, iş hayatına ait beklentilerimi karşılamaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,29 \pm 1,23$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'8- Şirkette mesleki eğitim ve gelişme olanakları kısıtlıdır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,79 \pm 1,32$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'9- Yaptığım iş düşünüldüğünde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,08 \pm 1,31$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'10- Aldığım maaş ve ek ödemeler, şirketin çalışma koşullarına göre yeterlidir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,92 \pm 1,14$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'11- Şirketin sağladığı sosyal haklar tatmin edici düzeydedir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,21 \pm 1,08$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'12- Yöneticilerimin davranışlarının sert ve katı olduğunu düşünüyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,63 \pm 1,17$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'13- İşimi düzgün yaptığım zaman, yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,42 \pm 1,04$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'14- Yöneticilerim yaptığım işlerde bana güvendiklerini gösterirler.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,53 \pm 1,03$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'15- Görevimde yükselme politikası adildir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,45 \pm 1,15$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'16- Hizmet içi eğitimler işe bağlılığımı ve motivasyonumu artırmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,56 \pm 0,93$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların “Katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,14 \pm 1,12$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'18- Şirkette ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,38 \pm 1,06$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'19- Şirkette tamamen inanabileceğim ve güvenilebileceğim iş arkadaşlarım vardır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,31 \pm 1,06$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

#### Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	n
0,813	19

19 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,813 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel dışlanmaya ait ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

#### Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart. Sapma	n
62,160	104,156	10,206	19

Ölçek istatistiklerine göre 19 ögenin ortalaması 62,160, standart sapması 104,156 ve varyansı ise 10,206 olarak hesaplanmıştır.

#### Çalışma Ortamı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Çalışma Ortamı Ölçeği' ne ait güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 3.10.'da verilmiştir.

Çizelge 3.10. Çalışma Ortamı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Öğeler	$\bar{x}$	s
1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.	3,28	1,30
2- İç renklendirmede iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.	3,26	1,18
3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.	2,76	1,24
4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.	3,01	1,04
5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.	3,15	0,99
6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.	3,2	1,08
7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.	3,65	1,01
8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.	3,19	1,23
9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.	3,85	0,86
10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.	3,68	0,93
11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerde, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.	3,72	0,86
12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.	4,06	0,78
13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek-içecek otomatları vardır.	3,15	1,29

Çizelge 3.10.'da görüldüğü üzere;

'1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,28 \pm 1,30$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'2- İç renklendirmede ile iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,26 \pm 1,18$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,76 \pm 1,24$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.



'4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,01 \pm 1,04$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,15 \pm 0,99$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,20 \pm 1,08$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,65 \pm 1,01$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,19 \pm 1,23$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,85 \pm 0,86$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,68 \pm 0,93$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerdedir, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,72 \pm 0,86$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $4,06 \pm 0,78$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek-içecek otomatları vardır.' ifadesine çalışanların verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,15 \pm 1,29$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların bu ifadeye verdikleri yanıtların "Kararsızım" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

#### Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	n
0,655	13

13 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,655 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel dışlanmaya ait ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

#### Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Std. Sapma	n
43,970	37,858	6,153	13

Ölçek istatistiklerine göre 13 ögenin ortalaması 43,970, standart sapması 37,858 ve varyansı ise 6,153 olarak hesaplanmıştır.

#### Faktör Analizi

Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmek için kullanılan bir yöntem ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. Kısmi korelasyonlar sıfıra yaklaştıkça KMO değeri 1'e yaklaşır. KMO=0 olduğunda, her bir değişkenin

diğer değişkenler tarafından hatasız olarak mükemmel bir biçimde kestirildiği anlaşılır. İyi bir faktörleşme elde edebilmek için KMO'nun 0,80'in üzerinde olması istenir. Çoğu zaman KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması da yeterlidir.

İncelenen değişkenler arasında dikkate değer bir ilişki olmadığında, faktör analizinin amaçlarından olan bağımsızlaştırma bir amaç olmayacak ve boyut indirgemekten de bir kazanç sağlanmayacaktır. Bu çerçevede, en azından bazı değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların varlığının istatistiksel açıdan tümel olarak ortaya konması gerekir. Bu amaçla Bartlett testinden yararlanılır. Bu testle korelasyon matrisinin 0'dan farklı bir matris olduğu test edilir.

Özdeğer kavramına genel olarak bakıldığında, bu kavram, bir faktörle p kadar orijinal değişken arasındaki ilişki katsayılarının, diğer bir deyişle faktör yüklerinin kareleri toplamı olarak tanımlanabilir. Bir faktörün özdeğeri, faktörle orijinal değişken arasındaki ilişkinin gücünü yansıtır. Özdeğerler, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Öz değeri 1'in üzerinde olan faktörler "önemli faktörler" olarak dikkate alınırken, özdeğeri 1'in altında olan faktörler "önemsiz faktörler" olarak nitelendirilir.

Faktör yük değerleri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayısıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu, o maddelerin birlikte söz konusu yapıyı ölçtüğü anlamına gelir. Bir maddenin 0,30 düzeyinden faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu ( $0,302 = 0,90$ ) gösterir. Genel olarak 0,60 ve üstündeki yük değeri yüksek, 0,3-0,59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklük olarak tanımlanır.

Literatürde, bir maddenin faktör yük değeri için asgari büyüklüğün 0,30 olması yönünde genel bir görüş bulunmaktadır. Ancak bu büyüklüğün 0,40 olması gerektiğini savunan görüşlerde bulunmaktadır (Tatlıdil, 1996)<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Tatlıdil, Hüseyin; Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Akademi Mat, 1996.

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ait faktör analizi sonuçları Çizelge 3.11.'de verilmiştir.

Çizelge 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1038,61 df 190 Sig. < 0,001

Öncelikle uygulana KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,746). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Çizelge 3.12. Toplam Varyans Açıklanma Oranı

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
19	12,970	64,851	64,851	12,970	64,851	64,851
14	1,332	6,662	71,513	1,332	6,662	71,513
20	0,932	4,658	76,172			
6	0,687	3,437	79,608			
17	0,480	2,401	82,009			
18	0,461	2,305	84,314			
9	0,420	2,100	86,414			
5	0,354	1,772	88,186			
4	0,330	1,651	89,838			
16	0,303	1,517	91,354			
8	0,260	1,302	92,656			
3	0,250	1,248	93,905			
2	0,223	1,116	95,021			
1	0,208	1,040	96,061			
7	0,177	0,883	96,943			
13	0,158	0,788	97,731			
15	0,137	0,687	98,418			
11	0,116	0,578	98,996			
10	0,112	0,561	99,557			
12	0,089	0,443	100,000			

Çizelge 3.12.'de görüldüğü üzere, Özdeğeri 1'den büyük 2 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 2 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 2 boyutta açıklanabilmektedir.

“19.Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum.” boyutu varyansın %64,851'ini, “14- Şu anda bu şirketten ayrılmanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.” boyutu ise varyansın %6,662'sini açıklayabilmektedir. 2 boyut tarafından toplamda varyansın %71,513'ü açıklanmaktadır.



Çizelge 3.13. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Yük Değerleri	
	F1	F2
1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutluluk eder.	0,804	-
2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	0,816	-
3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,826	-
4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,835	-
5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	0,838	-
6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	0,855	-
7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	0,798	-
8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum	0,832	-
9- Eğer şirketten ayrılmaya karar veririm, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.	0,840	-
10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	0,746	-
11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim	0,778	-
12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	0,666	-
13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	0,781	-
14- Şu anda bu şirketten ayrılmamanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	-	0,549
15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.	0,780	-
16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	0,834	-
17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	0,851	-
18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	0,846	-
19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum	0,865	-
20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	0,861	-

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 2 boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır.

## Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Motivasyon Ölçeği' ne ait faktör analizi sonuçları Çizelge 3.14.'te verilmiştir.

Çizelge 3.14. Motivasyon Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 6185,14 Df 190 Sig. < 0,001

Öncelikle uygulanan KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,933). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Çizelge 3.15. Toplam Varyans Açıklanma Oranı

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
17	9,386	46,929	46,929	9,386	46,929	46,929
5	3,262	16,312	63,241	3,262	16,312	63,241
1	1,521	7,605	70,846	1,521	7,605	70,846
14	0,932	4,658	75,504			
16	0,666	3,332	78,836			
15	0,591	2,953	81,789			
18	0,528	2,640	84,429			
13	0,440	2,201	86,630			
19	0,399	1,997	88,627			
12	0,309	1,544	90,171			
11	0,285	1,427	93,109			
9	0,260	1,299	94,409			
8	0,219	1,093	95,502			
6	0,193	0,966	96,468			
7	0,179	0,893	97,361			
10	0,160	0,801	98,162			
3	0,140	0,701	98,863			
2	0,120	0,601	99,464			
4	0,107	0,536	100,000			

Özdeğeri 1’den büyük 3 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 3 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyutta açıklanabilmektedir.

“17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.” boyutu varyansın %46,929’unu, “5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.” boyutu varyansın %16,332’sini, “1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.” boyutu ise varyansın %7,605’ini açıklayabilmektedir. 3 boyut tarafından toplamda varyansın %70,846’sı açıklanmaktadır.

Çizelge 3.16. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Yük Değerleri		
	F1	F2	F3
1- Çalışıyor olmak kendi şirketimde ve dışarıdaki hayatımda bana prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	-	-	0,625
2- Şirketteki görevime ait yetki ve sorumluluklarım arasında bir denge vardır.	-	-	0,465
3- Aldığım eğitime ve yetkinliğime uygun bir iş yapmaktayım.	-	0,498	-
4- İşimi istekle ve sevecek yapıyorum.	-	0,436	-
5- İşimin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	-	0,660	-
6- İşim dikkat ve yaratıcılık gerektirmektedir.	-	0,654	-
7- Yaptığım iş, iş hayatına ait beklentilerimi karşılamaktadır.	-	0,652	-
8- Şirkette mesleki eğitim ve gelişme olanakları kısıtlıdır.	-	0,659	-
9- Yaptığım iş düşünülduğünde aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.	0,704	-	-
10- Aldığım maaş ve ek ödemeler, şirketin çalışma koşullarına göre yeterlidir.	-	0,632	-
11- Şirketin sağladığı sosyal haklar tatmin edici düzeydedir.	0,766	-	-
12- Yöneticilerimin davranışlarının sert ve katı olduğunu düşünüyorum.	0,847	-	-
13- İşimi düzgün yaptığım zaman, yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.	0,863	-	-
14- Yöneticilerim yaptığım işlerde bana güvendiklerini gösterirler.	0,888	-	-
15- Görevimde yükselme politikası adildir.	0,879	-	-
16- Hizmet içi eğitimler işe bağlılığımı ve motivasyonumu artırmaktadır.	0,885	-	-
17- İş arkadaşlarım, şirkette çalışabilecek tüm mesleki yeterliğe ve deneyime sahiptirler.	0,892	-	-
18- Şirkette ekip çalışmasına büyük önem verilmektedir.	0,874	-	-
19- Şirkette tamamen inanabileceğim ve güvenebileceğim iş arkadaşlarım vardır.	0,854	-	-



Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 3 boyuttan ve 19 maddeden oluşmaktadır.

Çalışma Ortamı Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi:

Çalışma Ortamı Ölçeği' ne ait faktör analizi sonuçları Çizelge 3.17.'de verilmiştir.

Çizelge 3.17. Çalışma Ortamı Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,657
	Approx. Chi-Square	464,213
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	< 0,001

Öncelikle uygulana KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,657). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Çizelge 3.18. Toplam Varyans Açıklanma Oranı

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
4	3,902	30,016	30,016	3,902	30,016	30,016
8	1,872	14,403	44,419	1,872	14,403	44,419
5	1,341	10,317	54,736	1,341	10,317	54,736
2	1,206	9,279	64,016			
7	1,049	8,066	72,081			
10	0,799	6,143	78,224			
11	0,704	5,413	83,637			
1	0,596	4,583	88,220			
6	0,574	4,412	92,632			
9	0,350	2,695	95,327			
12	0,348	2,677	98,004			
13	0,150	1,152	99,156			
3	0,110	0,844	100,000			

Özdeğeri 1’den büyük 3 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 3 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyutta açıklanabilmektedir.

“4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.” boyutu varyansın %30,016’sını, “8-Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.” boyutu varyansın %14,403’ünü, “5-Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.” boyutu ise varyansın %10,317’sini açıklayabilmektedir. 3 boyut tarafından toplamda varyansın %54,736’sı açıklanmaktadır.

Çizelge 3.19. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

Faktörler	Yük Değerleri		
	F1	F2	F3
1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.	0,649	-	-
2- İç renklendirmede ile iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.	0,694	-	-
3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.	-	0,335	-
4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.	0,708	-	-
5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.	-	-	0,652
6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.	-	-	0,510
7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.	0,689	-	-
8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.	-	0,649	-
9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.	0,473	-	-
10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.	0,683	-	-
11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerde, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.	0,675	-	-
12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.	0,448	-	-
13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek-içecek otomatları vardır.	-	0,463	-

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 3 boyuttan ve 13 maddeden oluşmaktadır.

#### Normallik Testi

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarına uygulanan Kolmogrov Smirnov Normallik Testi sonuçları Çizelge 3.20.'de verilmiştir.

Çizelge 3.20. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

Ölçekler	İstatistik	n	P Değeri
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	0,106	100	<b>0,007</b>
Motivasyon Ölçeği Puanı	0,120	100	<b>0,001</b>
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	0,121	100	<b>0,001</b>

Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanının dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.

Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan Motivasyon Ölçeği puanının dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.

Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan Çalışma Ortamı Ölçeği puanının dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Statü Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının statü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.21.'de verilmiştir.

Çizelge 3.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Statü Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Statü	Yönetici	32	56,02	911,5	0,191
		Personel	68	47,90		
Motivasyon Ölçeği Puanı	Statü	Yönetici	32	57,31	870	0,107
		Personel	68	47,29		
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Statü	Yönetici	32	50,09	1075	0,923
		Personel	68	50,69		

Mann Whitney U Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların statülerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalışanların yönetici veya personel statüsünde olması, çalışanların örgüte olan bağlılıkları açısından herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Yani şirket çalışanlarının statüleri yönetici ya da personel olarak ayrılrsa bile, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının genel olarak yüksek olduğu ve birbirine denk olduğunu söylemek mümkündür.

Mann Whitney U Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların statülerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalışanların yönetici veya personel statüsünde olması, iş yerindeki motivasyonları açısından herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Hem yöneticilerin hem de personelin motivasyon düzeyleri birbirine denk olarak değerlendirilebilir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların statülerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Çalışanların yönetici veya personel statüsünde olması, çalışma ortamı hakkındaki görüşleri açısından herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. Bu durumu personel ve yöneticilerin çalıştıkları ortamın aynı olmasına bağlayabiliriz. Motivasyonu ve örgüte bağlılıklarının denk olduğunu tespit ettiğimiz yönetici ve personelin, şirketteki çalışma ortamından memnuniyet düzeylerinin de denk olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.22.'de verilmiştir.

Çizelge 3.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$\chi^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Yaş	19-26	25	42,02	2,965	3	0,397
		27-35	23	53,87			
		36-45	34	52,18			
		45 yaş üstü	18	54,81			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Yaş	19-26	25	43,10	11,994	3	<b>0,007</b>
		27-35	23	43,57			
		36-45	34	49,78			
		45 yaş üstü	18	71,00			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Yaş	19-26	25	50,34	2,109	3	0,550
		27-35	23	51,67			
		36-45	34	45,87			
		45 yaş üstü	18	57,97			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların yaşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=2,965$ ;  $p>0,05$ ). Yani çalışanların örgütsel bağlılıkları konusunda yaş grupları açısından herhangi bir fark bulunmamaktadır. Tüm yaş gruplarındaki çalışanların örgütsel bağlılıkları birbirine benzerdir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların yaşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=11,994$ ;  $p<0,05$ ). Bulgulara göre çalışanların motivasyon hakkındaki görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine

geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların yaşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=2,109$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların çalışma ortamlarına ait görüşleri yaşlarına göre bir farklılık yaratmamaktadır, çalışanlar hangi yaş grubuna ait olursa olsun çalışma ortamı hakkında benzer fikirlere sahiptirler.

#### Motivasyon Ölçeği Puanının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda Motivasyon Ölçeği puanının çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 3.23.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.23. Motivasyon Ölçeği Puanının Görev Yapılan Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Motivasyon Ölçeği	Yaş	19-26	25	24,28	282	0,909
		27-35	23	24,74		
		19-26	25	27,70	367,5	0,377
		36-45	34	31,69		
		19-26	25	17,12	103	<b>0,003</b>
		45 yaş üstü	18	28,78		
		27-35	23	26,74	339	0,396
		36-45	34	30,53		
		27-35	23	16,09	94	<b>0,003</b>
		45 yaş üstü	18	27,28		
		36-45	34	22,56	172	<b>0,010</b>
		45 yaş üstü	18	33,94		

Çizelge 3.23.'te görüldüğü üzere, Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın yaşları 19-26 arasında olan çalışanlar ile 45 yaş üstü çalışanlar arasında,

45 yaş üstü çalışanların lehine olduğu ( $p<0,05$ ); yaşları 27-35 arasında olan çalışanlar ile 45 yaş üstü çalışanlar arasında, 45 yaş üstü çalışanlar lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve yaşları 36-45 arasında olan çalışanlar ile 45 yaş üstü çalışanlar arasında, 45 yaş üstü çalışanlar lehine olduğu ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Genel olarak motivasyon konusundaki farklılığın 45 yaş üstü çalışanlardan kaynaklandığını ve 45 yaş üstü çalışanların motivasyonlarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Karşılaştırmanın sonucu olarak, 45 yaş üstü çalışanların motivasyonlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu tespit ettiğimiz çalışmamızda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve çalışma ortamı hakkındaki görüşleri büyük oranda benzerdir. Yaş kriteri ile yapılan bu incelemede tek farklılığın 45 yaş üstü çalışanların motivasyon düzeylerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumun yaşı daha yüksek olan çalışanların, özellikle y ve z kuşağı olarak adlandırılan bireyler gibi motivasyonunu çabuk kaybeden ve hızlı bir şekilde tatminsizliğe sürüklenen bireyler olmamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.24.'te verilmiştir.

Çizelge 3.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Cinsiyet	Kadın	57	45,40	935	<b>0,043</b>
		Erkek	43	57,26		
Motivasyon Ölçeği Puanı	Cinsiyet	Kadın	57	53,11	1077	0,300
		Erkek	43	47,05		
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Cinsiyet	Kadın	57	50,31	1214,5	0,939
		Erkek	43	50,76		

Mann Whitney U Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bulgulara göre erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarını daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Mann Whitney U Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Motivasyon açısından çalışanların kadın ya da erkek olması durumu etkilememektedir. İki cinsiyete ait çalışanların ikisinin de iş yerindeki motivasyonlarının benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Çalışma ortamları konusunda hem erkek hem de kadın çalışanların benzer görüşlere sahip oldukları ve savundukları ortaya çıkmıştır.

Cinsiyete göre gerçekleştirilen karşılaştırmalı analizler sonucunda, çalışanların çalışma ortamı ve motivasyon açısından benzerlik gösterdiği, ancak aynı çalışanları örgüte bağlılık açısından incelediğimizde erkeklerin kurumlarına daha bağlı olduğu görülmüştür. Kadın çalışanlar her ne kadar motivasyon açısından erkek çalışanlar ile denk görünse de, daha iyi fırsatlar karşısında örgüt ile bağlarını koparma, örgütün sorunlarını benimseme, örgüte kendisini tam olarak ait



hissetme, şirkette çalışma konusunda zorunluluk hissedip hissetmeme ya da kendini şirkete karşı borçlu hissetme gibi konularda erkeklerden tamamen farklı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak kadın çalışanların bu his ve düşüncelerinin motivasyonlarını etkilemediği, çalışma ortamı hakkındaki görüşlerinde farklılık yaratmadığı görülmektedir.

#### Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.25.'te verilmiştir.

Çizelge 3.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Eğitim	Lise	48	44,42	6,882	4	0,142
		Ön Lisans	20	58,40			
		Lisans	18	59,25			
		Yüksek Lisans	13	46,12			
		Doktora	1	84,00			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Eğitim	Lise	48	48,83	1,048	4	0,902
		Ön Lisans	20	48,82			
		Lisans	18	51,47			
		Yüksek Lisans	13	57,08			
		Doktora	1	61,00			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Eğitim	Lise	48	53,24	2,162	4	0,706
		Ön Lisans	20	49,58			
		Lisans	18	46,94			
		Yüksek Lisans	13	49,38			
		Doktora	1	16,00			

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların eğitimlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=6,882$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların eğitim durumları çalıştıkları iş yerine olan bağlılıklarını etkilememektedir. Çalışanlar

hangi okuldan mezun olurlarsa olsunlar görevlerine ve kurumlarına benzer bağılılığı göstermektedir. Yani genel olarak çalışanların yaptıkları görevlere ve kurumlarına, hangi statü veya görevde olurlarsa olsunlar aynı oranda bağlandıklarını söylemek mümkündür.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların eğitimlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=1,048$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların eğitim durumları şirketteki motivasyonları açısından herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların eğitimlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=2,162$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların eğitim durumları çalışma ortamları hakkındaki görüşleri açısından herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Meslekte Hizmet Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının meslekte hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.26.'da verilmiştir.

Çizelge 3.26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Meslekte Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Meslekte Hizmet Süresi	0 - 5 yıl	35	44,46	3,563	3	0,313
		6 - 10 yıl	22	48,23			
		11 - 15 yıl	23	56,98			
		16 yıl ve üzeri	20	56,12			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Meslekte Hizmet Süresi	0 - 5 yıl	35	47,69	12,773	3	<b>0,005</b>
		6 - 10 yıl	22	34,45			
		11 - 15 yıl	23	60,24			
		16 yıl ve üzeri	20	61,88			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Meslekte Hizmet Süresi	0 - 5 yıl	35	50,30	0,638	3	0,888
		6 - 10 yıl	22	47,84			
		11 - 15 yıl	23	49,65			
		16 yıl ve üzeri	20	54,75			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların meslekteki hizmet sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=3,563$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların meslekteki hizmet süreleri örgütsel bağlılıklarında herhangi bir değişikliğe sebep olamamaktadır. Çalışanlar mesleklerinde kaç yıllık tecrübeye sahip olurlarsa olsunlar, bağlı buldukları kurumlara aynı derecede bağlılık göstermektedirler.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların meslekteki hizmet sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,773$ ;  $p<0,05$ ). Bulgulara göre çalışanların motivasyon hakkındaki görüşleri meslekteki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların meslekteki hizmet sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=0,638$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların meslekteki hizmet süreleri çalışma ortamları konusundaki görüşleri açısından herhangi bir farklılık meydana getirmemektedir. Çalışanlar meslekteki kıdemleri ne olursa olsun, çalışma ortamları açısından benzer görüşlere sahiptirler.

Motivasyon Ölçeği Puanının Meslekteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar:

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda Motivasyon Ölçeği puanının çalışanların meslekteki hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 3.27.'de sunulmuştur.

Çizelge 3.27. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Görev Yapılan Meslekte Hizmet Süresi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Motivasyon Ölçeği	Meslekteki Hizmet Süresi	0 - 5 yıl	35	31,67	291,5	0,125
		6 - 10 yıl	22	24,75		
		0 - 5 yıl	35	26,60	301	0,106
		11 - 15 yıl	23	33,91		
		0 - 5 yıl	35	25,41	259,5	0,113
		16 yıl ve üzeri	20	32,52		
		6 - 10 yıl	22	16,98	120,5	<b>0,003</b>
		11 - 15 yıl	23	28,76		
		6 - 10 yıl	22	15,73	93	<b>0,001</b>
		16 yıl ve üzeri	20	27,85		
		11 - 15 yıl	23	21,57	220	0,806
		16 yıl ve üzeri	20	22,50		

Çizelge 3.27.'de görüldüğü üzere, Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanlar ile meslekteki hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan çalışanlar arasında, hizmet süresi 11-15 yıl

arasında olan çalışanlar lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanlar ile meslekteki hizmet süresi 16 yıl ve üzerinde olan çalışanlar arasında, hizmet süresi 16 yıl ve üzerinde olan çalışanlar lehine ( $p<0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak motivasyon konusundaki farklılığın meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanların motivasyonlarının diğer çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Daha önce gerçekleştirilen yaşa göre karşılaştırmalı analiz sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çalışma ortamı hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı ancak motivasyonlarının yaş ilerledikçe arttığı görülmüştü. Bu sonuçları destekleyecek şekilde, yine meslekteki hizmet süresi yüksek olan çalışanların yani yaşları daha ileri olan çalışanların, bununla birlikte meslek hayatının başında olan çalışanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yalnızca meslekteki hizmet süresinin 6-10 yıl arasında olduğunu tespit ettiğimiz çalışanların motivasyonlarında düşüş görülmektedir, ancak bu durumun çalışanların kuruma bağlılık ve çalışma ortamı hakkındaki genel görüşlerini etkilemediğini söylemek mümkündür.

**Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması:**

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının kurumdaki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.28.'de verilmiştir.

Çizelge 3.28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Kurumda	0 - 5 yıl	58	46,41	6,605	3	0,086
	Toplam	6 - 10 yıl	24	48,65			
	Çalışma	11 - 15 yıl	14	67,21			
	Süresi	26 yıl ve üzeri	4	62,50			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Kurumda	0 - 5 yıl	58	46,95	5,439	3	0,142
	Toplam	6 - 10 yıl	24	48,52			
	Çalışma	11 - 15 yıl	14	62,96			
	Süresi	26 yıl ve üzeri	4	70,25			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Kurumda	0 - 5 yıl	58	46,77	6,787	3	0,079
	Toplam	6 - 10 yıl	24	53,96			
	Çalışma	11 - 15 yıl	14	50,36			
	Süresi	26 yıl ve üzeri	4	84,38			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların kurumdaki toplam çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=6,605$ ;  $p>0,05$ ). Kurumdaki çalışma süreleri ne kadar olursa olsun çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri benzerdir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların kurumdaki toplam çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=5,439$ ;  $p>0,05$ ). Kurumdaki çalışma süreleri ne kadar olursa olsun çalışanların motivasyon düzeyleri birbirinden farklılaşmamaktadır. Yani çalışanların motivasyonları kurumdaki toplam çalışma sürelerinden bağımsızdır.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların kurumdaki toplam çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=6,787$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların kurumdaki toplam çalışma süreleri çalışma ortamları konusundaki görüşleri açısından herhangi bir farklılık meydana getirmemektedir. Çalışanlar

buldukları kurumda ne kadar zamandır çalışıyor olursalar olsunlar, çalışma ortamları açısından benzer görüşlere sahiptirler.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Günlük Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının günlük çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.29.'da verilmiştir.

Çizelge 3.29. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Günlük Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$x^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Günlük Çalışma Süresi	7,5 saat ve altı	11	40,91	2,763	3	0,430
		7,5 - 9 saat	62	50,42			
		9,5 – 11 saat	24	52,60			
		11 saat ve üzeri	3	70,50			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Günlük Çalışma Süresi	7,5 saat ve altı	11	36,05	3,936	3	0,268
		7,5 - 9 saat	62	50,56			
		9,5 – 11 saat	24	55,52			
		11 saat ve üzeri	3	62,00			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Günlük Çalışma Süresi	7,5 saat ve altı	11	54,32	1,005	3	0,800
		7,5 - 9 saat	62	51,75			
		9,5 – 11 saat	24	46,58			
		11 saat ve üzeri	3	42,00			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,763$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların kurumdaki günlük çalışma süreleri arasında çok fazla farklılıklar gözlenmemiştir. Bu nedenle günlük çalışma süreleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Motivasyon Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=3,936$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların motivasyon düzeyleri kurumda çalışma sürelerinden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Yani çalışanlar kurumda ne kadar süre çalışırsalar çalışsınlar bu durum motivasyonlarını etkilememektedir diyebiliriz.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=1,005$ ;  $p>0,05$ ). Çalışma ortamı konusundaki görüşler, çalışanların kurumda çalışma süreleri ile ilişkilendirilmemiştir. Sonuçlar bize çalışanların günlük çalışma sürelerinin çalışma ortamları konusundaki görüşleri açısından bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı Puanlarının Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması:

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçek puanlarının çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3.30.'da verilmiştir.

Çizelge 3.30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Çalışma Ortamı Ölçeği Puanlarının Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	$\chi^2$	sd	P
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Çalışma Biçimi	Gündüz	75	46,81			
		Gündüz + nöbet	8	63,50	4,929	2	0,085
		Gündüz + vardiya	17	60,68			
Motivasyon Ölçeği Puanı	Çalışma Biçimi	Gündüz	75	51,45			
		Gündüz + nöbet	8	50,94	0,478	2	0,788
		Gündüz + vardiya	17	46,09			
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	Çalışma Biçimi	Gündüz	75	49,48			
		Gündüz + nöbet	8	47,88	0,826	2	0,662
		Gündüz + vardiya	17	56,24			



Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=4,929$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılıkları ile çalışanların çalışma biçimleri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Çalışanların çalışma biçimlerinin ne olduğu örgütsel bağlılıkları konusunda herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=0,478$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların motivasyon düzeylerine çalışma biçimlerinin etki etmediği görülmüştür.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı ile çalışanların günlük çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=0,826$ ;  $p>0,05$ ). Çalışma ortamları konusunda çalışma biçimleri farklı olan çalışanların benzer görüşlere sahip oldukları görülmüştür.

Korelasyon Katsayısı ve Yönü

Korelasyon katsayısı ve yönüne ait bilgiler Çizelge 3.31.'de verilmiştir.

Çizelge 3.31. Korelasyon Katsayısı ve Yönü

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,9$	$-0,9 \leq r < -0,5$	$-0,5 \leq r < 0$	$0 \leq r < 0,5$	$0,5 \leq r < 0,9$	$0,9 \leq r < 1$

Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle

gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını  $-1 \leq r \leq +1$  eşitsizliğiyle gösterebiliriz.

### Ölçekler Arasındaki İlişki

Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Çalışma Ortamı ölçekleri arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Çizelge 3.32.'de verilmiştir. Spearman'srho - Korelasyon Analizi

Çizelge 3.32. Ölçekler Arasındaki İlişki

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Korelasyon Katsayısı	0,162
Motivasyon Ölçeği Puanı	P Değeri (2-tailed)	0,107
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanı	Korelasyon Katsayısı	-0,102
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	P Değeri (2-tailed)	0,333
Motivasyon Ölçeği Puanı	Korelasyon Katsayısı	0,411
Çalışma Ortamı Ölçeği Puanı	P Değeri (2-tailed)	<b>&lt;0,001</b>

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman Korelasyon analizine göre ölçekler arasında pozitif yönlü-zayıf, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki vardır ( $r=0,162$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların motivasyonları, aldıkları ücret, iş ortamı, saygı, kendini kuruma/yapılan işe ait hissetme, kuruma bağlılık, kişisel gelişim, iç ve dış etkenler, iş yerindeki arkadaşlıklar, yöneticiler ile iletişim, iş arkadaşları iletişim, yükselme olanakları, yan haklar gibi unsurlar başta olmak üzere, pek çok konu ile alakalıdır. Çalışmamıza göre, çalışanların motivasyon düzeylerinin düşmesi zamanla örgüte olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Yani, çalışanların motivasyonları arttıkça örgütsel bağlılıkları ya da örgütsel bağlılıkları arttıkça motivasyonları artış göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Çalışma Ortamı Ölçeği arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman Korelasyon analizine göre ölçekler arasında negatif yönlü-zayıf, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki vardır ( $r=-0,102$ ;  $p>0,05$ ). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile çalışma ortamı konusundaki görüşleri arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Biri artarken

diğerinin azaldığı görülmektedir. Çalışanlar buldukları örgütten ayrıldıklarında hayatlarını önceki gibi ve istedikleri gibi devam ettiremeyeceğini düşündüklerinde, ya da örgüte karşı duygusal olarak bağlı olduklarında buldukları örgütten ayrılmayı düşünmezler. Diğer yandan örgüte bağlılığı önemli ölçüde etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışma ortamıdır. Çalışanların kurumda kendisini rahat hissetmesi çok önemlidir. Kurum içinde çalışanlara sunulan yeme-içme imkanları, renklendirmeler, ofis düzeni, temizlik gibi faktörler çalışanların kuruma ve çalışma ortamına karşı memnuniyetini oluşturan faktörlerdendir. Bu nedenle, çalışanların çalışma ortamından memnun olması, örgüte bağlılığını da etkilemektedir.

Çalışma Ortamı Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği arasındaki ilişkiler için yapılan Spearman Korelasyon analizine göre ölçekler arasında pozitif yönlü-zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,411$ ;  $p<0,05$ ). Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışanların kurumda kendilerine sunulan imkanlardan memnun olmaları, örgütsel bağlılığını etkilemekte idi. Aynı şekilde kurumdaki çalışma ortamından memnun olan çalışanların, motivasyonlarının da olumlu etkilendiği görülmektedir. Sonuç olarak iş yerleri çalışanların gününün büyük bir bölümünü geçirdikleri ortamdır. Dolayısı ile çalışma ortamında çalışanlara sunulan imkanların yeterliliği motivasyonu belirleyen en önemli faktörlerdendir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık ve motivasyon faktörlerinin bağlı olduğu pek çok unsur çalışmada açıklanmıştır. Bu bağlamda personele düşen görevlerin yanı sıra yöneticilerin bakış açısı da önem taşımaktadır. İçerisinde buldukları örgüte bağlı, motive olmuş ve verimli bireyler ile çalışan bir örgüt olabilmek için buna uygun bir çalışma ortamının oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda bütünsel ve katılımcı bir yaklaşım benimseyen organizasyonların daha güçlü olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın ve motivasyonun kritikleri açıklanmış ve işletmelerde çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve çalıştıkları firmalar gibi özellikleri göz önünde bulundurularak bir anket çalışması yapılmıştır.

Çalışma toplamda 7 şirketteki 100 çalışan üzerinden hazırlanmıştır. Çalışanlara örgütsel dışlanma, motivasyonları ve çalışma ortamı ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Çalışanların %32'si yönetici iken, %68'i diğer çalışanlardır. Çalışanların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda ölçekler tek tek ele alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir, buna göre örgütsel dışlanma ve çalışma ortamı ölçeklerinin oldukça güvenilir olduğu, motivasyon ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Gerçekleştirilen karşılaştırmalı analizlerde örgütsel bağlılığın çalışanların statüsüne, yaşına, eğitim durumuna, meslekteki hizmet süresine, bağlı bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süresine, günlük çalışma süresine ve çalışma biçimine göre herhangi bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Çalışanların iş yerindeki motivasyonlarının statülerine, cinsiyetlerine, eğitim durumuna, bağlı bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süresine, günlük çalışma süresine ve çalışma biçimine göre herhangi bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Çalışma ortamı ile ilgili sorulara verilen yanıtların ise statü, yaş, cinsiyet, eğitim, meslekteki hizmet süresi, bağlı bulunduğu kurumdaki toplam çalışma süresi,

günlük çalışma süresi ve çalışma biçimi değişkenlerine göre herhangi bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Ancak çalışanların motivasyonlarının yaşlarına, meslekteki hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 45 yaş üstündeki çalışanların iş yerindeki motivasyonlarının diğer yaş gruplarındakilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumu genç kuşağın tatmin düzeyi, hayata bakış açısı, hayat görüşü gibi konular ile bağdaştırmak mümkün olduğu gibi Üniversitelerde çalışma hayatı ile ilgili öğrencilerin beklentilerinin çok fazla arttırıldığı, gerçek çalışma hayatına başladığında ise bu beklentilerin yüksek düzeyde karşılanmaması amacıyla motivasyonda çok hızlı bir düşüşe sebep olduğu değerlendirilebilir. Zaman geçtikçe çalışma hayatının gerçeklerine adaptasyon artabilmekte, bu da ileri yaş gruplarında artan motivasyonla sonuçlanmaktadır.

Meslekteki hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanların motivasyonlarının ise diğer çalışanlara oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Meslek deneyimine bakıldığında mesleğe yeni başlayan çalışanların yüksek motivasyona sahip olmalarını iş hayatına yapılan yeni atılımlardan ya da mesleğin kişiye olumlu olan getirilerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Meslekteki tecrübesi fazla olan çalışanların ise yukarıda da belirtildiği gibi hayat tecrübesi, ne beklediğini bilmeleri gibi sebepler yüksek motivasyona sahip olmalarına neden olarak gösterilebilir. Ancak 6-10 yıllık çalışanların ilk andaki heyecanlarının, mesleğe olan ilgilerinin kaybolması, beklentilerinin karşılanmadığını görmeleri motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir denilebilir. Yaş ve meslekteki hizmet süreleri açısından motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine bir etkisi bulunmamaktadır. Bir çalışanın yaşı, meslekte çalışma süresi motivasyonuna göre değişkenlik gösterebilir, fakat bu durum çalışanların örgüte bağlılığında ya da çalışma ortamındaki görüşlerinde önemli bir fark yaratmaz.

Örgütsel bağlılık açısından erkek çalışanların kadınlara göre görevlerine ve bağlı buldukları kurumlara daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir. Yani erkek çalışanlar çalıştıkları kurumların çıkarlarını kadınlara oranla daha fazla kendi çıkarları olarak görmekte ve örgütü daha fazla benimsemektedir. Bu nedenle de daha fazla moral ve psikolojik güce sahiptirler. Erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması, motivasyon ve çalışma ortamı konusundaki

görüşler açısından herhangi bir etki yaratmamaktadır, yani bir kadın çalışanın örgüte bağlılığı, kendisini örgüte ait hissetmesi, borçlu hissetmesi gibi bir durum söz konusu olmazken, bir erkek çalışanda bu duygular daha yüksek oranda gözlemlenebilir. Örgütsel bağlılık faktörünün bu şekilde olmasına rağmen yine de iki çalışanın da motivasyonlarının eşit olduğu, ya da çalışma ortamı hakkındaki görüşlerinin benzer olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum yorumlanacak olur ise; cinsiyet açısından örgütsel bağlılığın erkeklerde daha fazla olmasına rağmen motivasyon ve çalışma ortamı üzerine neredeyse hiç etkisi yoktur. Kadının özellikle Türkiye gibi ataerkil toplumlarda işi dışında annelik, ev kadınlığı gibi rolleri de olduğundan işe bağlılığı erkeklere göre daha az olmakla birlikte erkeklerde de ailesine bakma ve ev ekonomisini idare etme sorumluluğundan dolayı erkeklerde işe bağımlılığın daha yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Ölçekler arasındaki ilişkiler incelendiğinde çalışma ortamı ölçeği ile motivasyon ölçeği arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani çalışma ortamında çalışanlara sunulan imkanların bütünü, çalışanların örgüt içerisindeki memnuniyetlerini etkilemektedir. Çalışma ortamından memnun olan çalışanların iş hayatındaki motivasyonlarının da olumlu olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, bir çalışan çalışma ortamından memnun ise, motivasyonu da buna paralel olarak olumlu etkilenecektir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, Temel; “**Çalışanlar Nasıl Motive Olur?**”, Temel Aksoy Web Sitesi, Erişim: <<http://www.temelaksoy.com/calisanlar-nasil-motive-olur/>>, Erişim: Ocak 2017.
- Aktan, C. Can; “**Değişim Çağında Yönetim**”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s:185. 2004.
- Asunakutlu, Tuncer; “Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **SBE Dergisi**, Sayı: 5, s:7, 2011.
- Avder, Erdoğan; 2007, “**İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler**”, Muhasebe TR Web Sitesi, Erişim: <<http://www.muhasetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>>, Ocak 2017.
- Baş, Hanife; 2002 Hürriyet Gazetesi web sitesi, Erişim: <<http://www.hurriyet.com.tr/calisan-eglenir-96152>>, Eylül 2016.
- Bayram, Levent; “Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, s. 129. 2005.
- Bozacı, A; **Erasmus değişim programı öğrencilerinin geldikleri ve Türkiye’de öğrenim gördükleri üniversitedeki sınıf yönetimine ilişkin karşılaştırmalı görüşleri (Anadolu Üniversitesi Örneği)**. Eğitim ve Bilim, 36(159). 2011.
- Can Aktan, Kişisel web sitesi, Erişim: <<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>>, Ağustos 2016.
- Demir, Cengiz; Öztürk, C. Umut; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, s:19. 2011
- Demirci, Kemal; “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3 s. 323. 1999.
- Durna, Ufuk; Eren, Veysel; “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 6, s. 213. 2005.
- Dursun, Davut; “Bürokrasi Teorisi ve Yönetim”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı: 37-38, s: 136-137. 2012.
- Erdem, Ramazan; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 2, s: 64. 2012.
- Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu, S. Zeki; Erat, Serhat; “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler”, **Dou Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 5, s:19. 2004.

- Gören, Tuba; “**İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, s. 33. 2012.
- Gündoğan, Tamer; “**Örgütsel Bağlılık: TC Merkez Bankası Uygulaması**”, Uzmanlık Tezi, TC Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, s.18. 2009.
- Hayta, A. B; Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 21-41. 2007.
- Koçel, Tamer; “**İşletme Yöneticiliği**”, İstanbul, Beta Yayınları, s: 108-109. 2015.
- Korkmaz, Seyhan; “**Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler**”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi İşletme Bilim Dalı, s. 37-38. 2008.
- Köroğlu, Özlem; “**İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi**”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s: 28. 2011.
- Mısıır, Selin; “**Motivasyonun Yaşamımızdaki Önemi Büyük**”, 2012, Korto Psikoloji Web Sitesi, Erişim: <<http://kortopsikoloji.com/dergi/ayin-konusu-motivasyonun-yasamimizdaki-onemi-buyuk>>, Ocak 2017.
- Mimaroğlu, Hande; Özgen, Hüseyin; “**Örgütlerde Güncel Bir Sorun: Mobbing**”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 15, s: 206. 2008.
- Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri (2011) Kişisel Başarı web sitesi, Erişim: <<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>>, Ağustos 2016.
- Öner, Altıok, Hatice; Besti Üstün “**Profesyonellik: Kavram Analizi**”, Araştırma Makalesi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Elektronik Dergisi**, Sayı:7, Cilt:2, s. 151. 2014.
- Örücü, Edip; Kanbur, Aysun; “**Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkileri**” **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, s.87. 2008.
- Özdemir, Selim; Muradova, Terane; “**Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi**”, **Bakü Kafkas Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 24, s: 150-151. 2008.
- Sağocak, M. Duran; “**Ergonomik Tasarımda Renk**”, **Trakya Üniversitesi Online Dergisi**, 2005, ISSN 1302 647X, DIC: 164 MDBT06062005, Erişim: <<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/213706>> , Ocak 2017.
- Seyhan, Merve; “**İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 40. 2014.
- Şengül, Cengiz; Sönmezöz, Feyza; “**Motivasyon**”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma Makalesi, s:8. 2000



Tatlıldil, Hüseyin; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Akademi Mat, 1996.

Turkut Göksu (2010), “Maslow’un İhtiyaçlar Piramidi ve Polisin Yabancılaşma Olgusu”, Araştırma Makalesi, Polis Akademisi, s: 2.

Yıldırım, Selahattin; “**Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, s. 3. 2007.

Yüceler, Aydan; “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, s.450. 2009.



**EK****1. Anket Soruları:**

Aşağıdaki ölçek "**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYONUN ŞİRKET ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI**" üzerine bir araştırma tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların samimiyeti araştırmanın sağlıklı yapılabilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Ölçeği cevaplamayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1.Yaşınız

- 19-26  
 27-35  
 36-45  
 45 yaş üstü

2. Cinsiyetiniz nedir?

- Kadın  
 Erkek

3. Eğitim durumunuz nedir?

- Lise  
 Ön Lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

4.Meslekte hizmet süreniz nedir?

- 0 - 5 yıl  
 6 - 10 yıl  
 11 - 15 yıl  
 16 yıl ve üzeri

5. Kurumda toplam çalışma süreniz nedir?
- 0 - 5 yıl
  - 6 - 10 yıl
  - 11 - 15 yıl
  - 26 yıl ve üzeri

6. Günlük çalışma süreniz nedir?
- 7,5 saat ve altı
  - 7,5 - 9 saat
  - 9,5 – 11 saat
  - 11 saat ve üzeri

7. Çalışma biçimi

- Gündüz
- Gündüz + nöbet
- Nöbet
- Gündüz + vardiya

Aşağıda ölçekler ile tarafınıza yöneltilen sorulara "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden size en uygun olanı işaretleyerek yanıt veriniz.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutluluk eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Eğer şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Şu anda bu şirketten ayrılmamanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Eğer şirketten ayrılırsam, bu durumdan dolayı kendimi sorumlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## ÇALIŞMA ORTAMI ÖLÇEĞİ

Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1- Ortam sıcaklığı, nemlendirmesi ve havalandırması bina yapısına ve dış ortama uygundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- İç renklendirmede iyi bir aydınlatma sağlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Bina yapısı gereği aydınlatma yeterli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Renkler dinlendirici bir etki yaratmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Kurumda pek çok farklı renk kullanılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Çalışma alanlarının tavan yükseklikleri 3 metreden azdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Ofiste yeterli sayıda pencere bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Çalıştığımız alanlar dışında ortak dinlenme alanları bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Kurumda düzenli olarak temizlik yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Yeterli derecede ofis malzemesi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Ofis malzeme ve araçları kolay erişebileceğim yerlerde, düzenli olarak eksiklikler tamamlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Çalışanlara sağlıklı ve yeterli miktarda içme suyunun sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Kurumda mesai saatleri içerisinde kullanabileceğimiz kantin veya yiyecek-içecek otomatları vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Aytaç Volkan ORTAÇ  
Doğum Yeri : Antakya  
Doğum Tarihi : 20.03.1978

### Öğrenim Durumu

İlk Öğrenim : 23 Nisan İlkokulu / Emlak Bankası Ortaokulu  
Orta Öğrenim : İzmir Maltepe Askeri Lisesi  
Lisans : İstanbul Hava Harp Okulu (Havacılık Mühendisliği)  
Yabancı Dil : İngilizce

### İş Tecrübesi

2000-2015 : Uçak Bakım Subayı (Hat Bakım Komutanlığı, Uçak Bakım Tabur Komutanlığı, İHA Proje Subaylığı gibi görevler icra edilmiştir.)  
2015-2017 : VESTEL Savunma Sanayii, Kilit Müşteri Yöneticisi

**İletişim:** [avolkanortac@gmail.com](mailto:avolkanortac@gmail.com)