

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: ELAZIĞ İLİ
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Sezin AÇIK TAŞAR

ELAZIĞ-2017

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ELAZIĞ İLİ BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**




YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

HAZIRLAYAN
Sezin AÇIK TAŞAR

Jürimiz, 06/06/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Prof. Dr. Ali AKSOY 
2. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL 
3. Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN 

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman UMAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama****Sezin AÇIK TAŞAR****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****Elazığ – 2017, Sayfa: XII+104**

Bu çalışma, Elazığ İli Merkez İlçesinde yer alan Özel ve Kamu Banka çalışanlarının motivasyon seviyelerinin, çalıştıkları bankaya karşı duydukları örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmeyi hedeflemiştir. Öncelikli olarak araştırma konusuyla ilgili kuramsal bilgiler sunulmuştur. Uygulama bölümünde, yazında kullanılan ölçekler yardımıyla hazırlanan ölçüm aracı sayesinde, çalışmaya konu olan banka çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyeleri ölçülmüş ve demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda analizler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, araştırmaya konu olan özel ve kamu banka çalışanlarının motivasyon seviyelerinin çalıştıkları bankaya karşı örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde oldukça zayıf bir etkisi olduğu ve birtakım demografik özelliklere göre anlamlı ölçüde farklılaştığı ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Çalışan Motivasyonu

ABSTRACT

Master Thesis

**The Relationship Between Organizational Commitment and Employee
Motivation: a Practice on Bank Employees in Elazığ**

Sezin AÇIK TAŞAR

**The University of Fırat
The Institute of Social Science
The Department of Enterprise
Elazığ-2017; Page: XII+104**

This work aims to determine whether the motivation levels of Private and Public bank personnel in central district of Elazığ Province have an effect on their organizational commitment to the bank they work for. Initially, theoretical information related to the study is summarized. In practice chapter, the motivation and organizational commitment levels of the bank personnel subject to the study is measured and analyzed whether there is a difference or not with demographic characteristics by the measurement tool prepared as the scales required.

In consequence of the study, the motivation levels of the Private and Public bank personnel have a quite low effect on their organizational commitment levels and some significant differences are ensued according to some demographic characteristics.

Key Words: Organizational Commitment, Motivation, Employee Motivation

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	5
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	5
1.1.3. Örgütsel Bağlılık Tanımı	6
1.1.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	7
1.2. Örgütsel Bağlılığın Unsurları.....	9
1.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler.....	10
1.3.1. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması.....	10
1.3.2. Mowday Sınıflandırması.....	11
1.3.3. Etzioni Sınıflandırması	13
1.3.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması.....	14
1.3.5. Wiener Sınıflandırması	14
1.3.6. Allen ve Meyer Sınıflandırması.....	15
1.3.7. Buchanan II Sınıflandırması	17
1.3.8. Cohen Dört Bileşenli Bağlılık Sınıflandırması	17
1.4. Örgütsel Bağlılığın Faydaları.....	19
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	19
1.5.1. Kişisel Özellikler	20
1.5.2. İş Özellikleri	21
1.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Özellikler.....	21
1.5.4. Yapısal Özellikler	22
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	22
1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	23

1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	24
1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON	26
2.1. Motivasyon Kavramı, Önemi ve Süreci	26
2.1.1. Motivasyon Kavramı	26
2.1.2. Motivasyonun Önemi	27
2.1.3. Motivasyon Süreci	28
2.2. Motivasyon Amaçları	30
2.2.1. Örgütsel Bütünleşmeye Yardım Etme	30
2.2.2. İş Gücü Devir Hızını Azaltma	30
2.2.3. Verimlilik.....	31
2.2.4. Karlılık, Maliyet Uygunluğu.....	31
2.2.5. Kalite.....	32
2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	32
2.3.1. Motivasyonu Pozitif Yönde Etkileyen Faktörler	32
2.3.2. Motivasyonu Negatif Yönde Etkileyen Faktörler.....	33
2.4. Motivasyon Araçları	33
2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	34
2.4.1.1. Ücret.....	34
2.4.1.2. Ödüller	35
2.4.1.3. Kara Katılma.....	35
2.4.1.4. Sosyal Yardımlar	36
2.4.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları	36
2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	36
2.4.2.2. Statü	37
2.4.2.3. Güvenlik.....	37
2.4.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	38
2.4.2.5. Öneri Sistemleri	38
2.4.2.6. Sosyal İmkanlar	38
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	39
2.4.3.1. Amaç Birliği	39
2.4.3.2. Eğitim ve Yükselme İmkanları	40

2.4.3.3. İletişim	40
2.4.3.4. Kararlara Katılma	41
2.4.3.5. İş Genişletme	42
2.4.3.6. İş Zenginleştirme	42
2.4.3.7. Takdir Edilme	43
2.4.3.8. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	43
2.5. Motivasyon Teorileri	44
2.5.1. Kapsam Teorileri	44
2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	44
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	46
2.5.1.3. Alderfer'in Erg Teorisi	46
2.5.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	47
2.5.2. Süreç Teorileri	48
2.5.2.1. Eşitlik Teorisi.....	48
2.5.2.2. Beklenti Teorisi.....	49
2.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	50
2.5.2.4. maç Teorisi	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA	52
3.1. Araştırma Hakkında	52
3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	52
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	53
3.1.3. Araştırmanın Sağlayacağı Katkıları	53
3.1.4. Araştırmanın Sınırlamaları	53
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	53
3.1.6. Araştırmanın Yöntemi	56
3.1.7. Evren ve Örneklem	56
3.1.8. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri	57
3.2. Bulgular	57
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	57
3.2.2. Ölçeklerin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamaları.....	59
3.2.3. Regresyon Analizi.....	70
3.2.4. T Testi Sonuçları.....	71

3.2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	71
3.2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	72
3.2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eş Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	73
3.2.5. ANOVA Testi Sonuçları.....	74
3.2.5.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	74
3.2.5.2. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	74
3.2.5.3. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	75
3.2.5.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	76
3.2.5.5. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	77
3.2.5.6. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	77
3.2.5.7. Devam Bağlılığı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	78

3.2.5.8. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	79
3.2.5.9. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	79
3.2.5.10. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	80
3.2.5.11. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81
3.2.5.12. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	82
3.2.5.13. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	82
3.2.5.14. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83
3.2.5.15. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları...	84
SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	92
EKLER	99
Ek 1. Orijinallik Raporu.....	99
Ek 2 Anket Formu.....	100
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları.....	23
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	58
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamalar	60
Tablo 4: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamalar .	64
Tablo 5: Regresyon Analizi	70
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi	71
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi	72
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eş Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi	73
Tablo 9: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	74
Tablo 10: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	75
Tablo 11: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	75
Tablo 12: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	76
Tablo 13: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	77

Tablo 14: Motivasyon Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	78
Tablo 15: Devam Bağlılığı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	78
Tablo 16: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	79
Tablo 17: Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	80
Tablo 18: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	80
Tablo 19: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	81
Tablo 20: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	82
Tablo 21: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	83
Tablo 22: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	84
Tablo 23: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	12
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	13
Şekil 3. Cohen'in Dört Bileşenli Bağlılık Sınıflandırması.....	18
Şekil 4. Temel Motivasyon Süreci Şeması.....	29
Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	45



ÖNSÖZ

Araştırma ve çalışmalarım boyunca desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN' a, araştırmamın analiz aşamasında sağladığı değerli yardımları için Sayın Hocam Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL' e, tez çalışmalarımın her aşamasında bana verdikleri büyük destek ile hep yanımda olan kıymetli ebeveynlerim Saadet AÇIK ve Nevzat AÇIK' a, kardeşlerim Uygur AÇIK ve Pelin AÇIK' a, sonsuz desteği ve sabrı için eşim Onur TAŞAR' a ve sağladığı manevi katkılardan ötürü sevgili oğlum Mert Ege TAŞAR' a yürekten teşekkür ederim.

ELAZIĞ-2017**Sezin AÇIK TAŞAR**

GİRİŞ

Son yıllarda giderek artan rekabet koşullarında, işletmeler rakiplerine karşı pazarda tutunabilmek için her türlü ayrıştırıcı yolu denemektedirler. Bu ayrıştırıcı yollardan en önemlilerinden biri çalışanların işletmeye kattığı entelektüel sermayedir. Bir başka deyişle, işletmeler gelecekteki pozisyonlarını tasarlayabilmek adına çeşitli stratejiler denerler. Bu stratejilerin ortak noktası, işletmenin verimliliğini arttırabilmektir ve verimlilik doğru kullanılmış çalışan gücüyle doğru orantılıdır. Doğru kullanılan işgücü işletmeye büyük avantaj sağlar. Bu sebepten dolayı, işletmelerin uzun süre emek verip yetiştirdikleri çalışanlarının bağlılıklarını arttırmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Günümüz dinamik dünyasında artan işsizlik oranları göz önüne alındığında, “hayat boyu iş güvencesi” kavramı artık geçerliliğini yitirmiştir. Meyer ve Allen’a göre (1999), çalışanlar sürekli olarak işlerini kaybetmekten korktukları için, çalıştıkları işe karşı motivasyonlarını ve bağlılıklarını kaybetmektedirler. Örneğin; Ekim 2008’de İngiliz Ekonomisinin her sektöründe binlerce işten çıkarma olduğu açıklanmıştır (Dunkley, 2009; akt: Nehmeh, 2009). Bundan dolayı, örgütsel bağlılık konsepti son yıllarda çok önem kazanmıştır ve işletmelerin insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri haline gelmiştir.

Çalışanların işletmeye duydukları bağın gücü “örgütsel bağlılık” kavramıyla açıklanabilir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:38).

Nehmeh’e (2009) göre, örgütsel bağlılık oldukça değerlidir. Yapılan birçok çalışma, bağlılık kavramının bir organizasyonun başarılı bir performans çizmesinde önemli etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunun sebebi, organizasyonuna bağlı bir çalışan, organizasyonun hedeflerini ve değerlerini benimser, organizasyona yüksek aidiyet duygusu taşır ve kendisine tanımlanan işin ötesinde çalışma azmi taşır. Başka bir deyişle, eğer bir organizasyonun en büyük varlıklarından biri insan kaynakları ise, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan insan kaynakları, organizasyon için rekabetçi üstünlüktür.

Daha net anlaşılması adına, örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte

bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2005:125). Caldwell, O'Reilly ve Chatman (1990), örgütsel bağlılığı, bir kişinin çalıştığı kuruma psikolojik bağı olarak tanımlamıştır. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3; akt: Bayram, 2005:126). Bir başka deyişle, bağlılığı yüksek olan personeller, yer aldıkları işletmenin performansını olumlu yönde etkilediklerinden, o işletmeye rakipleri karşısında büyük bir avantaj sağlarlar.

Burton'a göre (2012), bir işletmeyi oluşturan çalışanlarıdır ve bu çalışanların işyerlerine karşı örgütsel bağlılığı bulunmuyorsa, o zaman onların işlerinde başarılı olması için sunulacak hiçbir teşvik de yoktur. Amerika'da yürütülen çalışmaların sonucuna göre, eğer bir işletmeden on profesyonel çalışan ayrılması demek, o işletmenin yaklaşık olarak bir milyon dolarlık finansal kaybının yanı sıra, bir işletme için çok değerli olan bilgi ve tecrübenin de kaybı demektir (Ramlall, 2004; akt: Burton, 2012). Bu büyük bedel ancak, çalışanları motive ederek, işletmeye karşı bağlılıklarını arttırmakla önlenebilir veya hafifletilebilir.

Günümüzde çok sayıda işverenin hedefi çalışanlarını motive etmek ve her an işe başlayacak kadar teşvikli kılmaktır. Çünkü çok sayıda işletme, değişken ve acımasız piyasa şartlarına uyum sağlamak için mücadele etmektedir. Çalışan motivasyonu ve performansı, uzun vadede, her işletmenin başarılı olabilmesi için esastır. Eğer çalışanlar, yaptıkları işten tatmin olmuyorsa, sorumlu oldukları görevleri tamamlamak konusunda motive olamıyorsa ve iş hedeflerini gerçekleştiriyorsa, işletmenin başarıya ulaşması zordur. Bundan dolayı, tüm ölçeklerde yer alan işletmeler, en iyi çalışanları, ne kadar önemli bir rollerinin olduğu ve bu rolün işletme verimliliğine ne derece pozitif katkıda bulunduğu konusunda bilgilendirerek elde tutmaya çalışırlar. Öyleyse, işletme performansına pozitif etki edecek bağlılığı yüksek personel elde etmenin yolları, işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Motive etmek kavramının çok sayıda tanımı bulunsa da, çalışmamıza konu olan işyerinde çalışan personelin motivasyonudur. Motive etmek kavramı, bir insanı harekete

geçmeye teşvik edecek nesne veya olgular olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımla açıklamaya çalışırsak, motivasyon, bir insanın bir şeyi yapmak veya yapmamaya iten özelliktir.

Bir başka tanımda motivasyon terimi, gerçekte, bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece, bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder (Gellerman, 1970; akt: Balaban, 2006:4).

Çalışanları, sadece kendilerine ait görev ve sorumlulukları tamamlayan kişiler olarak düşünmek, onları bir makinadan farklı tanımlamamak demektir. Çalışanların ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlar ve işletmenin amaç ve hedeflerini eş zamanlı gözetmek, işverenler tarafından gerçekleştirilebilecek doğru bir hareket olacaktır. Çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesi veya gözetilmesi, motivasyonunu yükseltecek ve bu da doğrudan işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır. Astlar motive edilirken şu ilkelere uyulması gerekir (Efil, 2009: 163; akt: Tunçer, 2013:91):

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- Çalışanları sürekli eğitmek ve onlara eşit davranmak,
- Çalışana başkalarının yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak,
- Çalışanların sorunları ile ilgilenmek,
- Çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

Çalışanın motivasyonunu sağlamak için çalışan işletme yöneticileri, izleyecekleri motivasyon stratejisini belirlemeden önce, çalışanlarının önemsendiği kriterleri ve hangi şartların onları motive edebileceğini tahlil etmeleri gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, işletme yöneticisi eğer çalışanın önceliklerini belirleyebilirse, kuracağı motivasyon stratejisi de bu doğrultuda şekillenecektir. Bu durum, yöneticiye doğru strateji belirlemede yardım edecektir. Böylelikle, çalışan performansı işletmenin izlediği doğru motivasyon stratejisiyle pozitif yönde etkilenecektir.

Bu fikir ışığında, yöneticilerin en temel iş hedefleri arasında çalışanlarını motive etmenin doğru yolunu tespit etmek ve bu stratejiyi hayata geçirmek yer alır. Çünkü motivasyon, işletmeler için son derece önemlidir.

Öyleyse, yöneticiler, çalışanlarını mutlu ve verimli kılmak adına, ihtiyaçlarını karşılamak konusunda büyük bir sorumluluk üstlenmektedir. Ancak bu sebepten dolayı, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini engelleyebilir, işe bağlılıklarını arttırarak, işletmenin uzun vadede başarısına ve sürekliliğine yatırım yapmış olurlar.

Günümüzde var olan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve işletmelerin motivasyon araçları arasındaki ilişki çok araştırmaya konu olsa da, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi içeren çok çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi netleştirebilmek için, birinci ve ikinci bölümde sırasıyla örgütsel bağlılık ve motivasyon konularında literatür araştırması yürütülmüştür ve üçüncü bölümde Elazığ ili Merkez ilçesinde yer alan özel ve kamu bankalarda çalışanlar üzerinde ampirik bir çalışma uygulanmıştır. Bilgiler anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Anket, üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özellikleri tahlil edilmiş, ikinci bölümde Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği Örgütsel Bağlılık ölçeği ve üçüncü bölümde ise çalışan motivasyonunu belirleyebilmek için Gülten İncir'in (1990) geliştirdiği Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış konularına kıyasla, son yıllarda popülerliğini günden güne arttırmaktadır. Leow'a göre (2011), örgütsel bağlılık kavramına olan ilginin artışını bu iki faktör tetiklemiştir:

- Örgütsel bağlılığın çalışanın psikososyal durumunun önemli bir parçası olması fikri
- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların çok sayıda olumlu davranışa ve işletmeye faydalı olacak şekilde yüksek iş performansına sahip olmaları

Böylelikle, örgütsel bağlılık ile ilgili literatür araştırmaları, çalışanların iş ortamlarına fiziksel bağlılıklarına, bu bağlılığın arkasında yatan muhtemel nedenlere ve bu bağlılığın sonuçlarına odaklanmıştır (Allen ve Meyer, 1990; akt: Leow, 2011:124).

Örgütsel bağlılık, genellikle, çalışanın işyerine olan sadakatinden, işlere dahil olmasından ve işyeri tarafından kazandırılan kimlikten bahseder. Çalışanın örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse, işletmenin vizyon ve amaçlarına göre hareket etmesi de o denli yüksek olur. Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın işten ayrılma niyeti de son derece azdır (Sušanj & Jakopec, 2012:512) Başka bir deyişle, bağlılığın üç aşaması vardır: Sadakat, dahil olma ve kimlik kazanma. Sadakat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Ölçüm Çetin, 2004: 90; akt: Gürkan, 2006:5).

Bütün bunlardan yola çıkarak, genel bir anlam ifade edilmek istenirse, örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları kurumda kalmak istemeleri şeklinde ifade edilebilir. Çalışan, çalıştığı işletmeyle psikolojik bir bağ kurar ve bu bağın temelinde işine duyduğu sadakat, ilgi ve işletmenin amaç ve değerleriyle özdeşleşme yatar. Böylece, çalışan, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukların dışında, işletmenin amaç ve değerleri doğrultusunda yönlenecek beklentilere de gönüllü olarak taliptir. Bu şekilde çalışan bir kişinin, çalıştığı işletmeden ayrılma niyetinde olması beklenmez.

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür. Örgütsel bağlılık, üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar (Eisenberg, 1983:181; akt; Doğan ve Kılıç, 2007:39):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme,
- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme,
- Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Bu ifadeler ışığında, örgütsel bağlılık kavramını sadece çalışanın işletmeye duyduğu bağlılık ile sınırlandırmak, kavramın eksik olarak tanımlanmasına neden olabilir. Çünkü, çalışan, çalıştığı işletmeye kurduğu psikolojik bağın etkisiyle işletmeyi başarılı kılacak beklentilere ilgiyle karşılık verir ve işletmeye karşı yoğun sadakat duyar.

1.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Günümüze kadar, örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Ancak farklı tanımlar, örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütlere bağlayan veya ilintilendiren bir bağ olarak ele almaları bakımından ortak bir temayı paylaşırlar (Tayyah ve Tariq, 2001:31; akt; Gürkan, 2006:8). Bazı tanımlar;

Örgütsel bağlılık, doğası gereği çok boyutlu bir bakış açısı içeren, çalışanın işletmeye sadakatini barındıran ve çalışanın davranış ve tutumlarını açıklayan bir durumdur. Çalışanların ve işletmelerin birbirlerine karşı belirtilen ve aralarındaki ilişkiyi yönlendiren karşılıklı sorumlulukları söz konusudur (Iqbal, Tufail ve Lodhi, 2015:2).

Bir işletmeye bağlılık, üç ayrı bazdan oluştuğu tahmin edilmektedir: itaat, içselleştirme ve kimlik kazandırma. İtaat, belirli ödüllerin sayesinde oluşan bağlılık durumudur. İçselleştirme, çalışan ve işletme değerlerinin arasında uygunluk bulunduğu durumdur. Kimlik kazandırma ise, işletmeye bağlanma isteğinin olması sonucunda oluşan durumdur (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990:247).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür (Wiener, 1982: 421; akt; Gürkan, 2006:9).

Örgütsel bağlılık, çalışanı, bir veya birden fazla sorumluluğu başarmak için işletmeye bağlanmaya zorlayan bir kuvvettir (Cohen, 2003:ix; akt: Antilla, 2014:3).

Bir örgüte bağlılık farklı yollardan olabilir. Çalışan, çalıştığı işletmeye kariyer, iş, hedefler, yöneticiler veya işletmenin kendisi sayesinde bağlılık duyabilir (Antilla, 2014:3).

Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır (Buchanan, 1974, akt: Yüceler, 2009:448).

Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir (Yüceler, 2009:448).

Miller'a (2003) göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir işletmeyle ve bu işletmenin hedefleriyle özdeşleşmesi durumu ve işletmenin bir üyesi olmaya devam etme hali olarak tanımlanmıştır (Miller, 2003:73; akt: Mguqulwa, 2008:22).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgütün hedef ve değerlerine karşı yüksek bir inanç ve kabul duyması sonucu örgütle özdeşleşmesi ve katılımı olarak tanımlanabilir. Çalışan, örgütü adına hatırı sayılır derecede çaba sarf etmeye gönüllüdür ve örgüte katılımını devam ettirebilmek için güçlü istek duyar (Mowday, Porter ve Steer, 1982:27; akt: Albdour ve Altarawneh, 2014:194).

1.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Dünya ekonomik dengeleri sürekli değişen ve gelişen yapıda olduğundan, işletmeler ait oldukları pazarlarda rekabetçi güçlerini korumak ve var olmak adına bir çok karışık durumun üstesinden gelmek zorundadırlar. Bu problemlerin başlıcaları maliyetleri düşürmek, kaliteyi arttırmak, süreçleri iyileştirmek ve işletme verimliliğini arttırmak olarak sıralanabilir. Örgütsel bağlılık, bu kapsamda, çalışanların işletme değerlerine ve hedeflerine kendi değerleri ve hedefleri gibi sahip çıkmasından dolayı, çok büyük önem taşımaktadır. Çalışan kendini işletmeyle özdeşleştirdiğinden, ürün ve süreçlerin gelişimine katkıda bulunacak, verimliliğin artmasında, performansların artmasında

önemli bir rol oynayacaktır.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 13-14; akt: Gürkan, 2006:10).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005: 14; akt: Gürkan, 2006:11).

Örgütsel bağlılığın önemi konusunda, çok sayıda mantıklı neden olduğunu ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, hastalığa bağlı işe gelmeme durumu, iş değiştirme isteği gibi önemli diye tanımlanan bir çok kavramla bağlantılıdır (Jokivuori, 2001:9; akt: Antilla, 2014:6).

Örgütsel bağlılığın, çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmini kavramına kıyasla daha fazla etkisi bulunmaktadır. Çalışanın tecrübesi ve yaşı arttıkça, işletmeye bağlılığı o kadar artacak, işten ayrılma niyeti o kadar azalacaktır. Çalışanlar, bir işletmede belirli bir zaman diliminden daha fazla çalıştığında, o işletmeye zaman ve enerji yatırımı yapmış olurlar. Bu sebepten dolayı, işletmede tecrübesi ve yaşı fazla çalışanlar için örgütsel bağlılık yüksek seviyededir (Wang, Tsai, Lei, Chio ve Lai, 2016:105). Öyleyse, örgütsel bağlılık kavramını sağlayabilen işletmeler, çalışanlarını daha uzun süre elinde tutabilir ve tecrübe ve bilgilerinden daha uzun süre faydalanabilirler.

Hemen her işletmenin amacı, değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmek olduğundan; çalışanların işletmelerine bağlılığı, işletmenin çevresel şartlara daha rahat adapte olmasına yardımcı olur. İş yaşamında stres, kısa zaman dilimlerinde çok sayıda işi teslim etme yükü, çalışanlar arası anlaşmazlık ve uyumsuzluk, düşük seviyede iş güvenliği gibi çok zorlayıcı etmenler, çalışan bağlılığını azaltmaktadır. İşletmeler, bu sebepten dolayı, örgütsel bağlılığa, çok daha fazla önem vermeye devam edecektir.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Örgütsel Bağlılığın unsurları John Meyer ve Natelie Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen “Bağlılığın Üç Bileşeni Modeli” ile açıklanmıştır. Bu modele göre, bir işletmeye bağlılık durumu aslında bir psikolojik durumdur ve çalışanların çalıştıkları işletmeler hakkında nasıl hissettiklerini etkileyen üç ayrı bileşenden oluşmaktadır. Bu üç bileşen aşağıdaki gibidir (www.mindtools.com, Erişim Tarihi: 19.10.16);

- *Efektif Bağlılık*: Bu bağlılık çeşidinde, çalışan yaptığı işe ve çalıştığı işletmeye karşı güçlü bir duygusal bağ hisseder. İşletmenin hedef ve değerlerine bağlıdır. Çalışan, gerçekten bu işletmede yer almak ister, yaptığı işten keyif alır ve bunun sonucunda iş tatmini yükselir ve işletmeye karşı bağlılığı da bu minvalde artar.
- *Devam Bağlılığı*: Bu bağlılık çeşidinde, çalışan işten ayrılmaya niyet ederken, yaptığı işin pozitif ve negatif yönlerini ölçümler ve mevcut pozisyonunda kaybedeceklerinin, yeni bir iş bulduğunda kazanacaklarından daha fazla bularak, sahip olduğu işi bırakmaktan korktuğundan, işine bağlı kalır. Çalışanın kaybedecekleri finansal, profesyonel ve sosyal kayıplar olabilir. Finansal kayıp, maaş ve yan haklardan mahrum olma durumudur. Profesyonel kayıp, çalışanın çalıştığı süre boyunca işle ilgili uzmanlaştığı yeteneklerinin kaybı durumudur. Sosyal kayıp ise, çalışanın çalışma arkadaşlarını ve işte oluşturduğu sosyal çevresini kaybetme durumudur.
- *Normatif Bağlılık*: Bu bağlılık çeşidi, çalışanın çalıştığı işletmeye karşı kendini sorumlu hissetmesi durumunda ortaya çıkar. Çalışan işinden memnun olmayabilir veya daha iyi fırsatlar istiyor olabilir ama yine de mevcut işinden ayrılmayı ahlaki sorumlulukları açısından yanlış bulur.

Başka ifadelerle açıklanması gerekirse, bir çalışanın bir örgüte olan bağlılığını üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar effective (duygusal), devam ve normatif (değer). Efektif bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığa işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumda çalışan örgütte kalmaya devam eder; çünkü yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğunu düşünür. Son olarak örgütte normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak örgütte çalışmaya devamını ifade eder. Bu durum, çalışanın örgütün kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında çalışanın belirli bir dönem örgüte hizmet verme sorumluluk duymasından kaynaklanır (Ölçüm Çetin, 2004:

91; akt: Gürkan, 2006:6).

Örgütsel bağlılık işle ilgili çeşitli davranışları etkiler. Ayrıca örgütsel bağlılık tiplerinin her birinin bu davranışa etkisi farklı yönde olabilir. Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş performansını arttıran en güçlü bağ türüdür. Normatif bağlılığın bu davranışlar üzerinde daha zayıf etki gösterdiği, devam bağlılığının ise bu davranışlarla ilişkisinin olmadığı veya olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:71).

Öyleyse, çalışanların çalıştıkları işletmeye bağlılığı farklı sebeplerden oluşabilir. Bazı çalışanlar sorumlu oldukları işleri sevdikleri için yaparlar ve bundan dolayı çalıştıkları işletmeye bağlılık gösterirler. Bu tip bağlılık çeşidi efektif bağlılıktır. Bir başka örgütsel bağlılık çeşidi, devam bağlılığıdır. Bu tip bağlılık çeşidinde, çalışanın işten ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşünerek, aynı işte çalışmaya devam etmesi durumudur. Son olarak, normative bağlılık çeşidinde ise, çalışanların işlerine bağlı kalmasının sebebinin kendilerini çalıştıkları işletmeye veya yöneticiye karşı sorumlu hissetmesi durumudur.

1.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Teoriler

Örgütsel bağlılık konusu, 1950 yılları ve sonrasında çok defa çalışılmıştır. Çok sayıda çalışmaya ve araştırmaya rağmen, örgütsel bağlılığın ne olduğu, nasıl geliştiği ve çalışan davranışını nasıl etkilediği konularında anlaşmazlıklar söz konusudur. Bu sebepten ötürü, bu bölümde örgütsel bağlılık konusunda geliştirilmiş farklı modellerden bahsedilmiştir.

1.3.1. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılık kavramını, bir organizasyona psikolojik bağ olarak görmüşlerdir. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılık, çalışanın işletmenin perspektifini veya karakterini ne kadar sahiplendiğinin ve içselleştirdiğinin derecesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, üç bağımsız mekanizmadan meydana gelmektedir: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

- *Uyum*: Çalışanın, işletmeye karşı duyduğu örgütsel bağlılık, kazanacağı ödüllerle doğru orantılıdır. Bu bölümde, çalışan belirli davranış ve tutumları bir ödüle ulaşmak için benimser. Ödüller ne kadar belirli davranış ve tutumları

benimsemeye belirleyici ise, cezalar da bir o kadar istenmeyen davranış ve tutumlar konusunda belirleyici rol oynar.

- *Özdeşleşme*: Çalışanın, işletmede yer almasından gurur duyması sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılıktır. Çalışan, belirli bir grupla iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek ister. Bundan dolayı, işletmenin değer ve hedeflerine saygı duyar ve kabul eder.
- *İçselleştirme*: Çalışan ve işletme arasında değer uyumu olduğunda oluşan örgütsel bağlılıktır. Çalışan, işletmenin değerlerini, kendi kişisel değerlerine çok benzer olduğu için kabul eder. Özdeşleşme bölümünden farkı, çalışan, işletmenin değerlerini sadece kabul etmez, kendi değerleri gibi kabul eder, adapte olur.

Fakat, bu sınıflandırma ile ilgili bazı noktalar eleştirilmiştir. Özdeşleşme ve içselleştirme kavramları, çalışanın işletmede çalışmaya devam etme niyeti üzerinde pozitif etkiye sahipken, uyum kavramı işletmede kalma niyeti üzerinde negatif etkili, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkilidir. Buradan çıkarılacak sonuca göre, çalışanın görev süresi uzadıkça, uyum kavramından oluşan örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu durumda, her ne kadar örgütsel bağlılık çalışanın işten ayrılma niyetini düşürür gibi bilirse de, uyum kavramının yarattığı soru işaretleri tartışma konusu olmuştur.

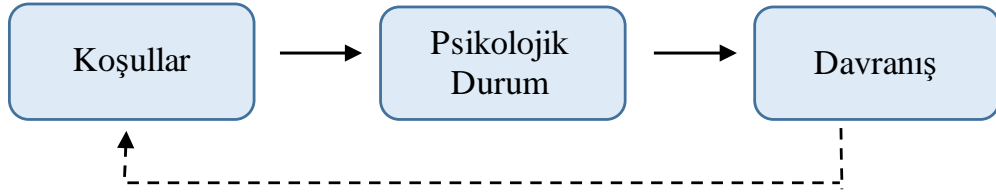
Bir başka eleştirilen nokta, özdeşleşme ve içselleştirme kavramı, çok yakın anlamlar içermektedir. Hatta, son dönemlerde yapılan bir çok araştırmada bu iki kavram tek bir kavram gibi ifade edilmiştir. Bütün bu eleştirel noktalardan dolayı, bu sınıflandırma çeşidi örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda çok kullanılmamaktadır.

1.3.2. Mowday Sınıflandırması

Mowday'ın sınıflamasında, örgütsel bağlılık iki türde incelenmiştir. Bunlar, tutumsal ve davranışsal bağlılık türleridir. Tutumsal bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmenin hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi sonucu oluşan bağlılıktır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın geçmişte yaşadığı davranışlardan ötürü çalışan işletmeye karşı duyduğu bağlılıktır.

- *Tutumsal Bağlılık*: Mowday'ın bu bağlılık sınıflamasında, çalışan çalıştığı işyerine karşı duygusal bir bağ oluşturmuştur, kendini işletmeye ait olarak görmektedir, işletmeyle bütünleşmiştir. Başka bir deyişle, tutumsal bağlılık türünün odak noktası, çalışan ve işletme arasındaki değer ve hedeflerin uyumudur.

Şekil 1’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 1’deki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgütte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:41).

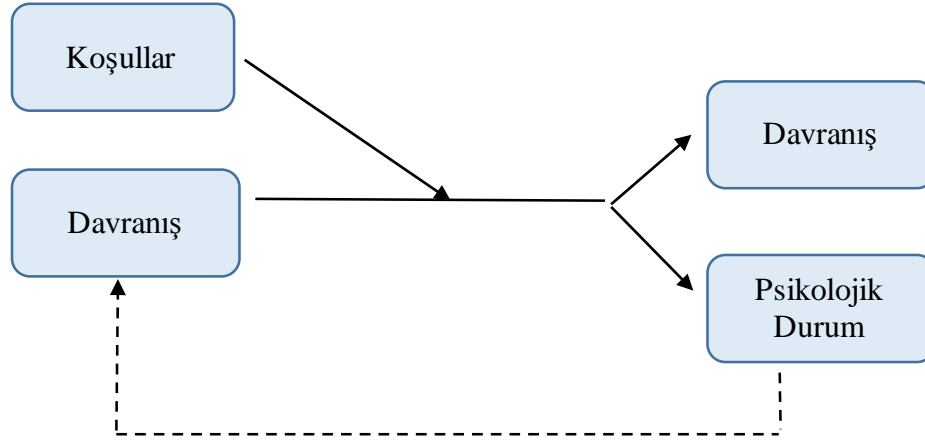


Kaynak : John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63; akt: S. Doğan ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, s.41

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

- *Davranışsal Bağlılık*: Mowday’ın bu bağlılık sınıflamasında, çalışan çalıştığı işletmeden çok, faaliyetinde bulunduğu davranıştan ötürü bir bağ kurmuştur. Bu bağlılık türünde, çalışanlar genellikle uzun süredir aynı işte çalışmış olmaktan dolayı işletmeye bağlı kalmaya devam etmektedir. Bir başka deyişle, çalışan geçmiş deneyimlerinden dolayı, işletmeye karşı bağlılık duymaktadır.

Şekil 2’de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).



Kaynak : John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63; akt: S. Doğan ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, s.42

Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

1.3.3. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni'nin sınıflamasında, üç bağlılık türünün adı geçmektedir. Bunlar, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi ve kabulüyle karakterize edilmiştir. Buna göre, çalışan ne kadar örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşirse, o derece örgütüne bağlıdır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık, çalışanın örgütüne katkıda bulunması karşılığında elde edeceği yarar ve ödüllerin sonucu olarak çalışanın duyduğu bağlılıktır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütün çalışanı mecburi bir itaat sistemine zorladığı, bundan dolayı çalışanın örgüte bağlılık duyduğu durumdur. Başka bir deyişle, çalışan aslında psikolojik olarak örgüte bağlı olmasa da, örgütten ayrılmayı da düşünmez. Eğer bir çalışan, çalıştığı işletmeye yabancılaştırıcı bir bağ ile bağlıysa, çalışanın bu işe alternatif bir başka iş seçeneği yoktur ya da ekonomik kayıp yaşamaktan korkmaktadır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha

az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkta, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2005:130; akt: Doğan ve Kılıç, 2007:43).

1.3.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması

Katz ve Kahn geliştirdikleri modelde, örgüt içinde çalışanların rollerine, rollerin birbirleriyle olan ilişkisine ve bu rollerin örgütsel hedeflerin başarılmasına ne denli yardımcı olduğu konularına değinmişlerdir.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, işgörenlerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir. (Bayram, 2005:131; akt: Doğan ve Kılıç, 2007:43).

1.3.5. Wiener Sınıflandırması

Wiener, bağlılığı, örgütsel menfaatleri yerine getirebilmek için çalışanların içselleştirilmiş normatif baskı ile hareket etmesi olarak tanımlamıştır (Singh, Gupta ve Venugopal, 2008:61). Geliştirdiği modelde, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif- moral bağlılık) ayrımını yapmıştır. Yaptığı modele göre;

- *Araçsal Bağlılık*: Bu bağlılık türünde, çalışan kendi yararına yönelik ve çıkarlarını gözetecek şekilde hesapçı davranış biçimine sahiptir.
- *Örgütsel Bağlılık (Normatif- Moral Bağlılık)*: Bu bağlılık türünde, çalışan bağlılığı ahlaki temeller üzerine kurulmuştur.

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000:20; akt: Doğan ve Kılıç, 2007:43).

1.3.6. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Günümüzde en çok kullanılan örgütsel bağlılık modellerinden biri Allen ve Meyer'in modelidir. 20 yılı aşkın süredir, örgütsel bağlılık kavramını konu edinen çalışmalarda en çok kullanılan yaklaşım olmuştur. Bu modele göre örgütsel bağlılık, 3 ayrı formda ele alınmıştır. Bunlar, efektif bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Antilla, 2014:8)

a. *Efektif Bağlılık:* Efektif bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmeye karşı hissettiği duygusal bağ sonucu oluşturduğu işletmeyle özdeşleşme ve dahil olma durumunu gerektiren bağlılıktır. Güçlü efektif bağına sahip olan çalışanlar, çalıştıkları işletmede kalmaya devam ederler çünkü kalmayı isterler. Bu yüzden, bu bağlılık türünün özünde istek yatar.

Efektif bağlılığı oluşturmak için, üç temel maddeye ihtiyaç vardır. Öncelikle, çalışanın kendi isteğiyle işletmedeki iş akışında yer alacak kadar motive olması, bir başka deyişle dahil olması gerekir. İkinci bir madde, çalışan işletmenin değerlerini kendi değerleriyle özdeşleştirmeli ve benimsemelidir. Son olarak, işletmenin çalışanın kimliğini geliştirecek bir takım faaliyetlerde bulunması, başka bir deyişle kimlik kazandırması gerekir.

Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:17-18; akt: Doğan ve Kılıç, 2007:44):

- *İşin cazibesi:* Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- *Rol açıklığı:* Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- *Amaç açıklığı:* İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- *Amaç Güçlüğü:* İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- *Önerilere Açıklık:* Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenden gelen fikirleri dikkate alması,
- *İşgörenler Arasında Uyum:* Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- *Örgütsel güvenirlilik:* İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

- *Eşitlik*: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- *Bireye Önem*: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- *Geri besleme*: İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- *Katılım*: İşgörelerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

b. *Devam Bağlılığı*: Devam bağılılığı, çalışanın çalıştığı işletmeden ayrılması durumunda, yükleneyeği maddi ve manevi kayıplardan kaçınmak için oluşturduğu bağılılıktır. Yüksek devam bağılılığı olan çalışanlar, işletmede kalırlar çünkü buna ihtiyaçları vardır. Başka bir deyişle, işletmeden ayrılmak, çalışan için yeni bir iş bulunduğunda kazanacağı yararlardan daha fazlasını kaybetmek anlamına gelmektedir. Çalışanın kayıp olarak nitelendirdiği sadece finansal kayıplar değildir, aynı zamanda uzun zamandan beri çalışıp öğrendiği belirli bir işi, tecrübeyi kaybetme anlamına gelir, bu profesyonel kayıptır. Aynı zamanda, sosyal kayıp olarak nitelendirdiği, çalışanın işletmedeki sosyal çevresini ve arkadaşlarını kaybetmesi demektir.

İşgörelerde devam bağılılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağılılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990:18; akt: Doğan ve Kılıç, 2007:46):

- *Yetenekler*: İşgörelenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- *Eğitim*: İşgörelenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- *Yer Değiştirmek*: İşgörelenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- *Bireysel Yatırım*: İşgörelenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- *Emeklilik Primi*: İşgörelenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- *Toplum*: İşgörelenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve

yaşı,

- *Seçenekler*: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.
- c. *Normatif Bağlılık*: Normatif bağlılık ise, çalışanın çalıştığı işletmede kalmaya zorunlu hissettiği durumda oluşan bağlılıktır. Bir başka deyişle, çalışan işletmede kalır çünkü zorundadır. Çalışan kendini işletmede kalmaya, ahlaki açıdan sorumlu olduğunu düşündüğünden devam eder. İşletmeden ayrılmak ahlaki açıdan doğru olmayacağından dolayı, bu bağlılık oluşur.

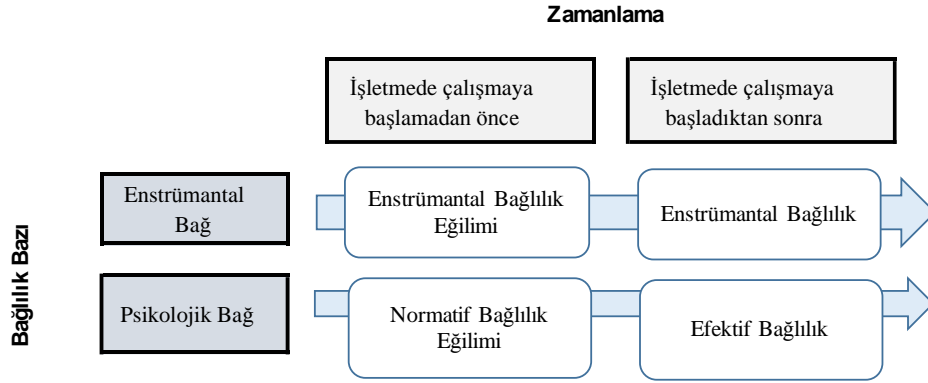
1.3.7. Buchanan II Sınıflandırması

Buchanan'a göre, bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine adanma olup ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000:24; akt: Gürkan, 2006:30). Geliştirdiği modelde, bağlılığı üç başlık altında incelemiştir. Bunlar;

- *Özdeşleşme*: Çalışan, çalıştığı işletmenin amaç ve değerleri ile özdeşleşir ve kişisel amaç ve değerleri gibi sahiplenir.
- *Dahil Olma (Sarılma)*: Çalışan, sorumlulukları dahilinde olan görevlere psikolojik bir biçimde sarılır, bağlılık duyar.
- *Sadakat*: Çalışan, çalıştığı işletmeye karşı sadakat duyar, duygusal bir şekilde bağlanır.

1.3.8. Cohen Dört Bileşenli Bağlılık Sınıflandırması

Antilla'ya (2014) göre, daha önce bahsedilen eleştiriler yeni modellerin gelişimine neden olmuştur. Cohen'in dört bileşenli bağlılık sınıflandırması da bu modellerden birisidir. Allen ve Meyer'in sınıflamasıyla benzerlikler gösterse de, Cohen 2007 yılında geliştirdiği bu sınıflamayla, bağlılık kavramını farklı yorumlamıştır. En büyük farklardan biri, Cohen'in sınıflamasının zaman dilimi içermesidir. Zaman dilimi, çalışanın işletmeye girmeden geliştirdiği örgütsel bağlılık ile işletmede çalışmaya başladıktan sonra geliştirdiği örgütsel bağlılık arasındaki ayrımı ortaya koyar. Diğer iki boyut ise, bağlılığın enstrümantal ya da psikolojik bazdan oluşumunu ortaya koyar. Şekil 3, bu dört boyutun birbirleriyle ilişkisini anlatmaktadır (Cohen, 2007:337; akt: Antilla, 2014:10):



Kaynak: Elina Antilla (2014), "Components of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company", University of Tampere School of Education, Master's Thesis, s.10

Şekil 3. Cohen'in Dört Bileşenli Bağlılık Sınıflandırması

Şekilde de gösterildiği gibi, çalışan işletmede çalışmaya başlamadan önce iki çeşit bağlılık geliştirir: enstrümantal bağlılık eğilimi veya normatif bağlılık eğilimi. Enstrümantal bağlılık eğilimi, çalışanın organizasyona katkıları karşılığında beklediği yararlar ve ödüller sonucunda oluşturduğu bağlılıktır. Normatif bağlılık eğilimi ise, çalışanın işletmeye karşı genel ahlaki sorumlulukları sonucunda oluşturduğu bağlılıktır. Öte yandan, çalışan, işletmede işe başladıktan sonra enstrümantal bağlılık ya da efektif bağlılık geliştirir. Enstrümantal bağlılık, enstrümantal bağlılık eğiliminin bir yansımasıdır. Çalışan, işletmeden beklediği yarar ve ödüllerin ne kadarına ulaşabilirse, işletmeye o derece bağlılık geliştirir. Efektif bağlılık ise, çalışanın işletmeyle psikolojik bir bağ oluşturması sonucu, duygusal bir aidiyet hissi içerisinde olmasıdır (Cohen, 2007:337; akt: Antilla, 2014:11). Bu noktada, Cohen'in sınıflaması, Allen ve Meyer'in sınıflamasıyla oldukça benzerdir.

Antilla'ya (2014) göre, Cohen'in sınıflamasının Allen ve Meyer'in sınıflamasından farkı, işletmeden ayrılmanın maliyetlerinden dolayı oluşan bağlılık çeşidi olan devam bağlılığı yerine, işletmede kalmanın yararlarının sıralandığı enstrümantal bağlılıktır. Bir başka deyişle, iki sınıflama da aynı olguyu birbirlerine tam ters açıdan incelemektedir. Cohen'in bağlılığı farklı yorumlamasının iki sebebi bulunmaktadır. Birinci sebep, işten ayrılma niyeti gibi herhangi bir potansiyel sonuçtan kaçınmaktır. İkinci sebep ise, devam bağlılığının çok sayıda eleştiri almış olmasıdır.

1.4. Örgütsel Bağlılığın Faydaları

Antilla'ya (2014) göre, örgütsel bağlılığın çok sayıda pozitif sonucu bulunmaktadır. Eğer bir çalışan kendini çalıştığı işletmeye bağlı hissederse, hem kendine hem de çalıştığı işletmeye yararlı olacaktır. Çalışan için olacak bir yararı, yükselen iş tatmini ve kendini iyi hissetme halidir. İşletme için de örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, çok sayıda fayda demektir. Öyle ki, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar büyük ölçüde işletmenin verimliliğini de etkilemektedir. Bu çalışanların işletmeden ayrılma niyeti çok nadirdir. Başka bir faydası, bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmede teknik altyapı yeterli olmasa dahi iyi işler çıkarabilir, işletmenin yüksek üretkenlik göstermesinde önemli rol oynayabilirler.

Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, gelişmiş iş ilişkileri ve işletme performansı ile bağlantılıdır. Özellikle duygusal örgütsel bağlılık örgütsel performansın ölçülmesinde pozitif etkilidir. (Wright, Gardner, Moynihan ve Allen, 2005:431; akt: Antilla, 2014:21).

Mathieu ve Zajac'ın (1990), örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirdikleri meta analiz çalışması sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma, işe alternatif işler arama gibi vazgeçme davranışı ile bağlantılıdır. Öyleyse örgütsel bağlılık kavramı, sadece örgütsel performansın gelişmesinde değil, çalışanların daha iyi performans göstererek çalışmasında ve işten ayrılmamasında da etkilidir (Mathieu ve Zajac, 1990:174; akt: Antilla, 2014: 21).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığına etkiyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler günümüze kadar çok defa çalışılmıştır. Bu araştırmalardan en çok kullanılan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört başlıkta toplayan yapılan çalışmadır. Bu çalışmayı Mowday ve arkadaşları yapmıştır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Mowday vd.,1982; akt: Bülbül, 2007:24):

- Kişisel Özellikler
- İş Özellikleri
- İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Özellikler
- Yapısal Özelliklerdir.

Bu faktörler daha detaylı olarak aşağıda incelenmiştir.

1.5.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri üzerinde bir çok çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan, 1999: 59; akt: Gürkan, 2006:34).

- **Yaş:** Bir çok çalışmaya göre yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmalara göre, çalışanın yaşı ilerledikçe işten ayrılma olasılığı düşmekte ve örgütsel bağlılık seviyesi artmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın yaşı arttıkça, işletmeden edineceği kazançlar artacak, mevcut pozisyonundan daha iyi pozisyonlarda çalışabilecek ve bu sebeplerden işletmeye bağlılığı da artacaktır.
- **Cinsiyet:** Cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki net olarak belirlenememiştir. Bir kısım araştırma sonucuna göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha iyi pozisyonlarda yer almasından dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu ileri sürse de, bir çok araştırma da, kadınların ailelerinde üstlendikleri rolü ön planda tuttuğundan dolayı, kariyer alanındaki rollerini arka plana attıklarını ve bu sebepten dolayı, örgütsel bağlılıklarının daha az olduğunu belirtmiştir.
- **Eğitim:** Eğitim faktörüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Buna göre, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar daha yüksek beklentilere sahip olduğundan, işletmede bunların karşılanmaması durumunda alternatif iş imkanlarını araştırmaktadır. Aynı şekilde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların mevcut işlerine alternatif iş imkanları daha çok olduğundan, mevcut işletmelerine karşı duydukları bağlılık daha az olmaktadır.
- **Medeni Hal:** Yapılan araştırmalara göre, medeni hal faktörüyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buna göre, evli çalışanlar bekarlara kıyasla daha fazla finansal yükümlülük üstlendiğinden, örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.
- **Örgütte Çalışma Süresi:** Yapılan araştırmalara göre, örgütte çalışma süresi faktörüyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte karşı duyduğu bağlılık seviyesi de artacaktır. Tıpkı yaş faktöründe olduğu gibi, çalışanın örgütte geçirdiği süre arttıkça, örgütten elde edeceği faydalar da artacak, potansiyel

terfi fırsatları elde edebilecek ve bu sebepten dolayı, örgüte duyduğu bağlılık da artacaktır.

- **Algılanan Yeterlilik:** Algılanan yeterlilik faktörü ile örgütsel bağlılık kavramı arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Buna göre, çalışanların işletmeden aldıkları geribildirimlerde başarılı olarak algılandıkları ölçüde ve gelişim imkanları sayısınca, örgütsel bağlılık seviyeleri artmaktadır.
- **Ücret:** Yapılan araştırmalara göre, ücret faktörüyle örgütsel bağlılık kavramı arasında olumlu bir ilişki olabileceği belirlenmiştir. Bir başka ifadeyle, çalışanların aldıkları ücret arttıkça, kendilerini işletme tarafından daha değerli bir yatırım olarak addederler ve bağlılık seviyelerini arttırmaları.

1.5.2. İş Özellikleri

İş özellikleri konusunda üç alt başlıktan söz edilmektedir. Bunlar; işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik.

- **İşin İçeriği:** İşin içeriği, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması olarak hesaplanmaktadır. İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır (Çırpan, 1999:63; akt: Gürkan, 2006:37). Bir başka deyişle, çalışanın çalıştığı işte karşılaştığı güçlükler ne kadar artarsa, çalışan için kendini geliştirme fırsatları o kadar fazla olacaktır. Bu sebepten ötürü, çalışanın bağlılığı artacaktır.
- **Beceri Çeşitliliği:** Yapılan araştırmalara göre, beceri çeşitliliği ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.
- **Özerklik:** Özerklik ve örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur (Çırpan, 1999:63; akt: Gürkan, 2006:37).

1.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Özellikler

Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden birisi örgütte geçirilen süredir. Daha önceden de belirtildiği gibi, çalışanın bir örgütte toplam çalışma süresi arttıkça, o örgüte karşı bağlılığı da bu yönde artacaktır. Fakat, çalışan eğer toplam çalışma süresi içerisinde uzun yıllar aynı pozisyonda bulunmuş ise, bu kez bu çalışanın örgütsel bağlılığı aynı pozisyonda çalıştığı süreyle negatif ilişkili olacaktır. Bir başka deyişle, çalışan kendini geliştirme fırsatı bulmadan, aynı sorumluluğu uzun yıllar tekrar ettiğinde, örgüte karşı bağlılığı da o denli azalacaktır.

Bir başka etkiyen faktör, iş tatmini olup, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiye sahiptir. Çalışan çalıştığı işletmede iş tatminine sahipse, bağlılık derecesi de artacaktır. Diğer faktörler arasında, yönetici ile ilişkiler, örgüt içinde bilgi paylaşımı yer almaktadır. Her iki faktörün de artması, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi arttırmaktadır.

Özetle, iş deneyiminde önem taşıyan işgörenin kendisidir. Ancak, çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörelere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

1.5.4. Yapısal Özellikler

Örgütsel bağlılığa etkiyen yapısal özellikler arasında örgütün kurumsallaşma derecesi, örgütün toplumdaki imajı, esnek çalışma saatleri, kariyer imkanları, sendikalaşma derecesi ve ücret politikaları yer almaktadır.

1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışan bağlılığının ölçüsünde örgütsel bağlılık sonuçları olumlu ya da olumsuz yorumlanabilir. Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında iş tatmini, işte kalmaya devam etme, katılım bulunmakta iken, olumsuz sonuçları arasında işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık sayılabilir. Tablo 1'de örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir:

Tablo 1. Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel		
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	- Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük	- Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme	- Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma	- Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler
		- İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	- Dedikodu sonucu bireysel maliyetler	- Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	- Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
		- İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev	- Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları	- Artan işgören kıdemi	- İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması
Bağlılık Düzeyleri	Orta	- Yaratıcı işgörenler	- Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi	- Sınırlı ayrılma isteği	- İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi
		- Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması		- Sınırlı iş devri	- Örgütsel etkinliğin azalması
		- İşgörenin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması	- Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması	- Güvenli ve istikrarlı işgücü	- İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı
Bağlılık Düzeyleri	Yüksek	- Olumlu davranışların ödüllendirilmesi	- Değişime karşı bürokratik direnç	- Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi	- Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu
		- İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	- Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim	- Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet	- Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma
			- İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği	- Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	- Aşırı çaba gösteren bireylere öfke ve düşmanlık besleme
		- Görev dışında da örgütün biraraya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji			- Örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall (1987), "Commitment and the Organization: The Organisation Man Revisited", Academy of Management Review, 12(3), s.462; R. Balay (2000), "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Nobel Yayın Dağıtım, 206, Ankara, s.94; akt: S. Doğan ve S. Kılıç (2007), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 29, s.53

Tablo 1’de açıklanan bağlılık sonuçlarını detaylı incelemesi şöyledir:

1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bağlılık düzeyinin olası sonuçlarından biri olan düşük düzeyde örgütsel bağlılık, olumlu ve olumsuz sonuçların oluşumuna meydan verebilmektedir. Bireysel sonuçları irdelendiğinde; çalışan eğer örgüte karşı düşük düzeyde bir bağlılık duyuyorsa, olumsuz

sonuçlarından bazıları üstlendiği sorumluluğu yerine getirirken düşük performans sergilemesi, kariyer gelişim olanaklarını kaçırmaması, ya da örgütten ihraç edilmesi olabilir. Bireysel olumlu sonuçlar ise, çalışan örgüte karşı güçlü bir bağ ile bağlı olmadığından dolayı, alternatif iş imkanlarına açıktır ve bu sebepten dolayı insan kaynaklarını çok daha aktif kullanabilir. Ayrıca, yaptığı işe karşı özgün ve yenilikçi bir davranış geliştirebilir.

Düşük örgütsel bağlılığın örgütsel olumlu sonuçları arasında bağlılığı düşük olduğundan sergileyeceği iş performansı da yeterli seviyede olmayan personelin işten ihracı sonucu yeni personel alımıyla örgüte taze kan sağlama ve bu sebepten dolayı işgücü devir hızını negatif yönde etkileme sayılabilir. Olumsuz sonuçları arasında ise, düşük bağlılıkta olan çalışanın işe isteksiz gelmesi, örgüt içi sorumluluklarda rol almak istememesi, işe devamsızlık yapması, düşük performansta iş kalitesi ve iş gücü devir hızını arttırması sayılabilir.

1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bağlılık düzeyinin bir diğer olası sonucu ilimli bağlılıktır. Bu bağlılık türünde, çalışan tecrübesi yüksek olmasına rağmen, örgüte karşı yeterince bağlı değildir. Başka bir ifadeyle, çalışan örgütün kendine yeni bir kimlik kazandırmasına karşı çıkmakta, kendi bireysel kimliklerini korumaya özen göstermektedir. İlimli bağlılığın bireysel olumlu sonuçları arasında, çalışanın örgütün tüm değerlerini benimsemese de birçoğunu tanıma yeterliliğine sahip olması, örgütle özdeşleşmesi fakat kendi kişisel değerlerini de muhafaza etmeye devam etmesi sayılabilir. Olumsuz bireysel sonuç olarak ise, çalışanın sahip olacağı sınırlı gelişim imkanları tanımlanabilir.

İlimli bağlılığın örgütsel olumlu sonuçları, çalışanların örgüte nispeten daha fazla bağlılık duymasından kaynaklanan kıdem artışları, iş devri hızının azalması, işten ayrılma niyetinin azalması örneklenebilir. Olumsuz örgütsel sonuç ise, çalışanların çok daha aktif olma, örgütte daha çok görevde rol alma isteklerinin kısıtlanmasıdır.

1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bağlılık düzeyinin son olası sonucu yüksek örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık türünde, çalışan örgüte güçlü bir bağla bağlıdır. Bu sebepten dolayı, çalışan yüksek iş tatmini veya ücret doyumunu yaşayabileceği gibi, örgütte bağlılığına karşılık çalışana yatırım yapabilir ve örgüt içinde yüksek mevkilerde değerlendirebilir. Bu tip çalışan, örgütten ayrılma isteğinde ancak hayal kırıklığı yaşadığı durumlarda bulunabilir. Yüksek

bağlılığın bireysel olumlu sonuçlarına örnek olarak, çalışanın üstlendiği sorumlulukları büyük bir istekle yapması ve iyi performansının sonucu olarak örgüt tarafından ödüllendirilmesi sayılabilir. Olumsuz bireysel sonuç örnekleri ise, bu denli yüksek bağlılık çalışanın yaratıcılığını köreltebilmesi, gelişim fırsatlarını kaçırmasına sebep olabilmesidir.

Yüksek bağlılığın olumlu örgütsel sonuçları arasında, çalışanların yüksek bağlılığının yarattığı istikrar, işgücü devir hızının az olması ve örgütün hedef ve amaçlarına uygun performans yer almaktadır. Olumsuz örgütsel sonuçlar arasında ise, çalışanların yenilikten uzak kalmasından ötürü örgütsel yenilikçiliğin sekteye uğraması ve verimsiz insan kaynakları hizmeti sayılabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

2.1. Motivasyon Kavramı, Önemi ve Süreci

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Tıpkı örgütsel bağlılık kavramı gibi, motivasyon kavramının da bir çok tanımı yapılmıştır. Motivasyon, insanların bir amaca ulaşmak veya bir işi gerçekleştirmek için gereken çabayı sarf etmelerini sağlayan ve içlerindeki arzu ve enerjiyi güdüleyen iç ve dış faktörlere denir (<http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>). Başka bir deyişle, motivasyon, bir kişinin bir aktiviteyi yerine getirebilmesi onu kışkırtan, teşvik eden sebepler olarak da düşünülebilir.

Kelimenin kökeni Latince “movere” kelimesinden türetilmiş olup, İngilizcede “to move” kelimesiyle karşılık bulmuştur (Eccles ve Wigfield, 2002:110). Dilimizde ise harekete geçme, isteklenme olarak tanımlanmaktadır. Genel bir ifadeyle açıklanmaya çalışılırsa, motivasyon, bir insanı harekete geçirmeyi sağlayan süreç veya harekettir. Başka bir ifadeyle, motivasyon kavramı, insanı bir amacı yerine getirebilmek için teşvik eden dinamik olarak değişen kümülatif uyarılma durumudur. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Eren, 2000:474).

Motivasyon terimi, gerçekte, bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece, bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder (Gellerman, 1970; akt: Balaban, 2006:4).

İnsanın algılama biçimini, çevresindeki çok sayıdaki kaynaklardan gelen işaret ve bilgiler topluluğu belirler. Gerçekte, motive edici güç ve ya etkinin, bir mozaik gibi farklı öğelerden oluşan bu işaret ve bilgileri değiştirmeye yönelik olması gerekir (Gellerman, 1970; akt:Balaban, 2006:4).

Her ne kadar yukarıda tanımlanan motivasyon tanımları birbirlerinden farklı olarak anlatılsa da, aslında anlatılmak istenen aynı konsepttir. Motivasyon, bir kimseyi bir durumla ilgili harekete geçiren hareketler bütünüdür. Bireyler için motivasyon ne kadar önemliyse, örgütler için de bir o kadar önemlidir. Çünkü motive olmuş çalışanlar,

işletmenin başarılı olması için elzemdir. Öyleyse, işletmenin daha başarılı bir işleyişte seyretmesi için, işletmenin amaç ve değerleri kadar, çalışanların gereksinimleri de önemsenmelidir. Çünkü, bir işletmenin ne kadar gelişmiş teknolojisi, makineleri, aletleri vs. olursa olsun, bunları kullanacak nitelikte ve motive edilmiş çalışanları olmadıkça, gerçek anlamda başarıyı yakalaması ve verimliliğini artırması mümkün olmayacaktır (Baykal, 1982; akt: Kesici, 2006:8).

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Hızla değişen ve gelişen rekabet koşullarında, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı başarılı olabilmek adına iyi yönetilen bir insan kaynağına sahip olmalıdırlar. Böylece, verimli bir insan kaynağı, işletmeye pozitif yönde etkiyecektir. Öyleyse, motivasyon kavramı verimli insan kaynağına ulaşmak için son derece önemlidir. Motive edilmiş işgücü demek, yüksek üretkenlikte çalışan demektir ki, bu sayede işletme, amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı hangi motivasyon stratejisini izleyeceğine karar vermelerinden önce, hangi koşulların veya yararların çalışanları motive edebileceğini belirlemesi gerekmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmesi için önceliklerinin belirlenmesi, yöneticiye yardım edecektir. Öyleyse, çalışan motivasyonu ile çalışan performans arasında bir ilişki olduğu aşikardır (Silberman, 2013).

Bu fikir ışığında, yöneticiler ellerinden geldiğince, çalışanlarını motive etmenin yaratıcı yollarını keşfetmelidir çünkü motivasyon, hemen her şirket için sağladığı faydalar sayesinde son derece önemlidir. Bu faydalar (Silberman, 2013):

- **İnsan Sermayesi Yönetimi:** Bir işletme, ancak tüm finansal kaynaklarını, fiziksel kaynaklarını ve insan kaynaklarını verimli olarak kullanabilirse, performansını maksimize edebilir. Özellikle, insan kaynaklarını verimli kullanabilmenin yolu çalışanların motive olarak üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleriyle mümkündür.
- **Daha Yüksek Çalışan İş Tatmini:** Çalışanların iş tatmini, işletmenin ilerlemesinde ya da gerilemesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, motivasyon sayesinde, çalışanın kişisel amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve kendini geliştirmesine olanak sağlamış olurlar. Böylece, motive olmuş çalışan, çalışmalarının karşılığını alabildiğinden, iş tatmini artacaktır.

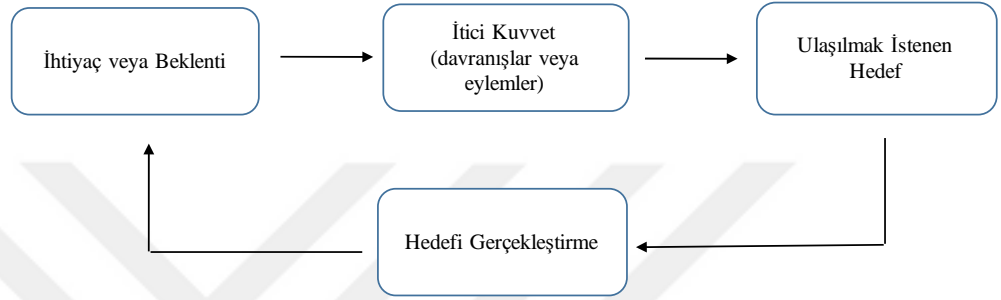
- **Çalışan Verimliliğini Arttırma:** Bir çalışanın verimlilik seviyesi, yalnızca sahip olduğu yetenekler ve özelliklerle ilgili değildir. Çalışanın kendi verimlilik seviyesini arttırabilmesi için, sahip olduğu yetenekler ve iş azmi arasında iyi bir denge oluşturabilmesi gerekmektedir. Böyle bir denge, motivasyon sayesinde sağlanabilir.
- **İşletme Hedeflerine Ulaşmayı Kolaylaştırma:** Her işletmenin hedefleri vardır ve bu hedefler ancak;
 - İşletmede uygun bir kaynak yönetimi mevcutsa,
 - İş çevresi işbirlikçi ise,
 - Tüm çalışanları kendi kişisel hedefleri yönlendiriyorsa,
 - Motivasyon sayesinde işletme içerisinde işbirliği ve koordinasyon sağlanıyorsa, başarılıdır.
- **Takım Uyumu:** Motivasyon yardımıyla çalışanlar arasında işbirlikçi ilişkiler kurulur ve takım uyumu yakalanır. Bir başka ifadeyle, işbirlikçi ilişkilere odaklanmış uygun bir iş ortamı, işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır. İşletmeye tutarlılık sağlayacağı gibi, çalışanların da işletmenin yararına olacak değişikliklere daha kolay adapte olmasına yardımcı olur.
- **İşgücü İstikrarı:** Çalışanın işletmede kalmaya devam etmesi, işletme için çok önemli bir faydadır. Çalışanlar işletmeye faydalı olduklarına inanıp katılım yaptıkları takdirde, işletmeye sadık kalırlar ve işten ayrılma niyeti içinde olmazlar. Çalışanların katılımı da motive edilmeleriyle doğrudan bağlantılıdır.

2.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon, içerisinde gereksinimlerin, güdülerin, değerlerin, gerilimlerin ve beklentilerin yer aldığı sürekliliği olan, dinamik bir olgudur. Bu süreç iş görenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini sağladığı için kompleks bir yapıdadır. Bu kompleks süreci basit bir şekilde açıklayacak olursak, şu şekilde bir açıklama getirebiliriz (Kast, 1988; akt: Kesici, 2006:10):

- Bireyi belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
- Bireyin hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Bireyin hedefe ulaşarak arzu ettiği tatmini sağlaması.

Motivasyon konseptinin altında çalışanları ulaşmak istedikleri hedef ve amaçları başarmaya iten bir itici kuvvet yer almaktadır. Şekil 4'te Mullins'in (2005) geliştirdiği şemada, çalışanlar bir ihtiyaç veya beklenti sonucu kendilerini bir itici güç yardımıyla arzuladıkları hedef ve amaçları başarmaya iten döngüyü görebiliriz. Temel motivasyon süreci de bu aşamalardan geçerek gerçekleşmektedir. Gereksinim çalışanı eyleme götürür. Eylem ise çalışanı arzuladığı hedefe götürür. Hedef ise ihtiyaç veya beklenti karşılandığı takdirde başarılı sayılacaktır.



Kaynak: L.J. Mullins (2005), Management and Organizational Behavior, Prentice hall., UK 7th Edition, s.1052-1058; akt: J.B. Osabiya (2015), "The Effect of Employees' Motivation On Organizational Performance", Journal Of Public Administration and Policy Research", National Open University of Nigeria, Vol.7(4), s.62-75

Şekil 4. Temel Motivasyon Süreci Şeması

Motivasyon sürecini başlatan ihtiyaçlar ise kişinin temel ihtiyaçları olup, daha önceden yapılmış birçok çalışmaya konu olmuş ve genel olarak 12 madde altında toplanmıştır. Bunlar (Osabiya, 2015:64):

- Aile
- Sağlık ve Esenlik
- İş/Kariyer
- Ekonomik ihtiyaçlar
- Öğrenme ihtiyacı
- Barınma
- Sosyal İlişkiler
- Maneviyat
- Çevre
- Eğlence
- Değişkenlik

- Güvenlik

2.2. Motivasyon Amaçları

Genel bir ifadeyle, motivasyon kavramının iş ortamında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bunun sebebi, bir çok çalışmada motivasyon seviyesi yüksek çalışanların işletmeye daha yüksek değer kattığının belirlenmesi ve motivasyon seviyesi düşük çalışanlara kıyasla daha önemli gelişme kat ettiklerinin anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Öyleyse, yöneticilerin işletmenin başarısında rol oynayan önemli faktörler arasında değerlendirdikleri motivasyonun amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.2.1. Örgütsel Bütünleşmeye Yardım Etme

Günümüzde rekabetçi piyasalarında işletmeler arasında fark yaratan en önemli unsurlardan biri insan gücüdür. Bu sebepten, yönetimin esas amaçlarından biri, sahip oldukları insan kaynaklarını verimli kullanabilmektir. İyi bir yönetici, çalışanın sahip olduğu potansiyel yetenek ve niteliklerin ortaya çıkararak, işletmeye değer katmasına yardım etmelidir. Bunun yolu da çalışanı motive etmekten geçmektedir.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İş görenleri, hangi şartlarda ve hangi tür motivasyon araçlarıyla motive etmesi gerektiği konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olan bir yöneticinin, örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı daha yüksektir (Sabuncuoğlu, 1986:27; akt: Kesici, 2006:15).

2.2.2. İş Gücü Devir Hızını Azaltma

İşletmelerin önüne geçmek istediği önemli bir konu olan işgücü devri, çalışanların farklı nedenler sonucu işi bırakmaları sonucu oluşan bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma durumları ne kadar fazla olursa, işletme de buna bağlı olarak negatif yönde etkilenecektir. Çünkü mevcut bir çalışanı işletmede tutmak, yeni bir çalışanı işe almak ve işi öğretmekten daha az maliyetli olmaktadır. Ayrıca, çok sayıda çalışanın işten kısa sürelerde ayrılmasından dolayı, iş gücü devir hızı yüksek olan işletmelerin imajı zedeleneyecektir. Yüksek iş gücü devir hızı, işletme hakkında, işletmenin çalışmaya müsait bir ortam olmaması, kariyer olanaklarının kısıtlı olması, ağır iş yükünün veya kötü yöneticilerin bulunması gibi olumsuz algılar oluşturabilecektir. Öyleyse, iyi bir yöneticinin temel görevlerinden biri iş gücü devir hızını mümkün olduğunca düşük

seviyelerde tutmak olacaktır. Bu sebepten dolayı, çalışanların motivasyonu, işe bağlılıklarını arttıracak önemli bir etmen olarak gözükmektedir. Motive olmuş çalışanların işten ayrılma oranları, motivasyon seviyesi düşük çalışanlara kıyasla çok daha düşük olduğu düşünülmektedir.

2.2.3. Verimlilik

Verimlilik kavramı, birim zamanda kişi veya kişilerce gerçekleştirilmiş iş miktarı toplamı anlamına denk gelen bir kavramdır. Bir başka ifadeyle, belirli bir zaman diliminde çalışan veya çalışanların başarmış oldukları sorumlulukların bütünüdür.

Günümüzde, işletmeler açısından çalışanlarının verimliliği işletme performansına etkileyen en önemli etmenler arasında görülmektedir. Verimli bir çalışan, işletmenin verimliliğine ve karlılığına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Öyleyse, birey veya grup tarafından harcanan enerji ile üretilen birim miktarı arasında bir ilişkinin var olduğu varsayımı söz konusudur. Birey ya da grubun enerjilerini kullanmaları örgüt amaçları ile kendi amaçlarını uyumlaştırmalarına bağlıdır (Kazmier, 1974:263; akt: Kesici, 2006:17). Bu sebeplerden ötürü, çalışanların motivasyonunu sağlamak, işletme yöneticileri için çalışan verimliliğini arttırmak adına kaçınılmaz bir yoldur.

2.2.4. Karlılık, Maliyet Uygunluğu

Günümüz işletmeleri için bir başka önemli kavram karlılıktır. Karlılık, işletmeler için finansal açıdan başarılı olduklarının somut bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Bir işletmenin karlı olup olmadığı ise, en genel anlamda, belirli bir periyotta elde ettiği kar ile bahsedilen periyotta kullanılan sermayenin oranlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Maliyet ise, işletmelerin bir ürünü/hizmeti son haline getirebilmek için harcadıkları tüm kalemlere denir. Motive edilmiş çalışanlar sayesinde işletme maliyetlerini azaltmak ve karlılığını arttırmak mümkündür. Motivasyonla işgörenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretim sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal veya hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi ve dolayısıyla bu mal veya hizmetten daha fazla kar elde edilmesi sağlanmaktadır (Weaver, 1997; akt: Kesici, 2006:18).

2.2.5. Kalite

Kalite kavramı, işletmenin ürettikleri ürün veya sundukları hizmet ile müşteri istek veya ihtiyaçlarının ne kadarına cevap verebildiklerinin yanıtıdır. Bir başka ifadeyle, işletmenin ürün veya hizmetlerinin kalite ölçüsü, işletme müşterilerinin bu ürün veya hizmetlerden memnuniyetleri ile paralel seyrederek.

Kalite ve motivasyon ilişkisinin işletme yöneticileri için anlamı ise, çalışanların motivasyon ile işletmeye duydukları bağlılıklarının artırılması sonucunda gerek müşteri memnuniyetini sağlamak, gerekse ürün veya hizmetin satışa hazır hale gelene kadar karşılaştığı tüm işletme süreçlerini iyileştirmektir.

2.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

2.3.1. Motivasyonu Pozitif Yönde Etkileyen Faktörler

Osabiya'ya (2015) göre, en iyi iş performansına sahip işletmeler yüksek performans için doğru koşulları yaratan değerlere sahiptirler. Bu sebepten ötürü, işletmeler çalışanları için elverişli koşullar oluşturacak değer sistemi anlayışını benimserler. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları iki tür faktör grubundan etkilenebilir. Bunlar motivasyonu etkileyen iç ve dış faktörler olarak adlandırılmaktadır.

• İç Faktörler

Çalışan motivasyonuna etkiyen iç faktörler, bir çalışanın yeteneklerini kullanma fırsatıyla ortaya çıkan psikolojik ödüller olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle, başarı duygusu, takdir edilme, olumlu imaj oluşturma ve üstler tarafından düşünceli ve ilgili bir tavırla denetlenme duygusu gibi çalışana iç dünyasında olumlu hisler uyandıracak ödüller, çalışan motivasyonuna pozitif etki eden iç faktörlerdendir. İç faktörler, genellikle yöneticilerin tavır ve davranışlarına göre belirlenen faktörler olup, çalışanın iş yaşam kalitesiyle doğrudan ilgilidir. Bu anlamda, daha derin ve uzun vadeli etkiye sahiptir (Mullins, 2005; akt: Osabiya, 2015:65).

• Dış Faktörler

Çalışan motivasyonuna etkiyen dış faktörler, somut ödüllerle açıklanabilir. Bunlara örnek olarak; maaş, yan haklar, güvenlik, terfi, çalışma ortamı, hizmet sözleşmesi ve hizmet koşulları verilebilir. Dış faktörler, çalışanları motive etmek için yapılması gereken faktörler olarak da tanımlanabilir. Örgütsel seviyede belirlenen dış

faktörler, çoğunlukla yöneticilerin kontrol güçlerinin dışında etkilidirler. Dış faktörler ayrıca, güçlü ve hızlı bir pozitif etkiye sahiptirler fakat bu etki çok uzun süre devam etmez (Mullins, 2005; akt: Osabiya, 2015:65).

2.3.2. Motivasyonu Negatif Yönde Etkileyen Faktörler

Kişinin yaptığı işe, üstlendiği sorumluluğa karşı ilgisiz ve şevksiz davranması motivasyon bozukluğu olarak ifade edilebilir. İsteksiz çalışma hali, çalışanın iş performansını, üretkenliğini ve verimliliğini negatif yönde etkileyebilir. Çalışanın motivasyonunu düşüren bu faktörler sayesinde, iş gören yaptığı işe karşı kontrolünü kaybedebilir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Osabiya, 2015:73):

- Elverişli Planlama Eksikliği
- Uygun Olmayan İş Programlaması
- Proje Karışıklığı
- Sürekli İş Ertelemeleri
- Görev ve Sorumluluklarda Sürekli Aksama
- Güvensiz Çalışma Koşulları
- Takdir ve Eğitim Eksikliği
- Aşırı Kalabalık İş Ortamı
- İletişim Bozukluğu
- Araç Gereç Yetersizliği
- Karar Verme Sürecine Katkıda Bulunamama
- Kısıtlayıcı İş Prosedürleri
- Yetersiz Denetleme
- Yetersiz Başarı Hissi

2.4. Motivasyon Araçları

Günümüzde, işletmelerce en değerli görülen varlıkların başında iş gücü gelmektedir. Bu sebepten ötürü, günümüz koşullarına ayak uyduran işletme yöneticileri, çalışanlarını motive edebilmek için bir takım unsurları kullanırlar. Bir başka ifadeyle, çalışanları motive etmek sanılanın aksine zor bir durum olup, işgörenlerin karakter yapılarının farklılığından, yaşadıkları sosyal çevre farklarından dolayı, yöneticiler motivasyon araçları adı verilen araçlardan yararlanırlar. Bunlar;

- Ekonomik Motivasyon Araçları
- Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları
- Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları olarak sınıflandırılır.

2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Bu bölümde; ücret, ödüller, kara katılma ve sosyal yardımlar ekonomik motivasyon araçları olarak incelenecektir.

2.4.1.1. Ücret

Temel ekonomik motivasyon aracı olan ücret, çalışanların performanslarına bakılmaksızın her ay düzenli ödenen ödenektir. Başka bir ifadeyle anlatılmak gerekirse, ücret, işgörenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:148; akt: Soykenar, 2008:29).

Ücretler bir çok nedenden ötürü önemlidir (Hagemann, 1995:43; akt: Soykenar, 2008:30):

1. Maaş yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur,
2. Maaş ölçüsü sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında işçinin konumunu gösterir,
3. Maaştaki artış işinizdeki başarının onaylanmasıdır,
4. Son olarak, bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Ücret, çoğu çalışanı motive eden faktörlerin başında yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, toplumda çok yerleşmiş bir kanı olan fazla ücret alan çalışanın başarılı bir çalışan olduğu kanısı, çalışanların iş başvurularında veya mevcut işlerinde motive olarak verimliliklerinin artmasında öncül sebepler arasında sayılmaktadır. İş gören daha fazla ücret aldığı işletmede, yaptığı işin karşılığını aldığını ve başarılı olduğunu hissetmektedir.

Para çalışanlar üzerinde en önemli etkiye sahip değerler arasında sayıldığından, bütün çalışanlar adil ve mantıklı miktarda ücretler kazanmak istemektedirler. İyi bir ücretin çalışanları daha yüksek performans sunmak için motive etme kapasitesi vardır. Özellikle üretim işletmelerinde çalışan işçiler, parayı ihtiyaçlarını tatmin etmek için elzem görmektedir. Bu sebepten dolayı, ücret, çalışanlar için temel motivasyon

araçlarından biri olmasından dolayı, çalışanların işletmeye karşı duydukları bağlılığın kurulmasında belirleyici etkiye sahiptir (Dobre, 2013:57).

2.4.1.2. Ödüller

Ekonomik motivasyon araçlarının ikincisi olan ödüller, çalışanları teşvik etmek için önemli bir araçtır. Günümüzde bir çok başarılı işletmede sıklıkla kullanılan ödüllendirme sistemi, çalışanların başarı seviyelerinin artmasına doğrudan etkilidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletme için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığıyla işgörenlerin motive edilmesidir (H.A.K.lığı Yay.;1996:99; akt: Soykenar, 2008:32).

Çalışanların mevcut iş yapma kapasitesini arttırmak ve işe bağlı kalmasını sağlamak amacıyla başarıya karşılık ödül algısı yaratan bu sistemde, çalışanlar varolan sorumluluklarını yerine getirmek için büyük bir istek duyabilirler. Ödüller, her zaman motivasyonu teşvik eden güce sahiptirler ve maliyetli olmaları da zorunlu değildir. İşletmeler, çalışanlarını takdir ettiklerini göstermek için hediye kartı, biletler veya diğer uygun maliyetli aktiviteleri kullanabilirler (Jacoby, 2014)

http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/top-5-ways-to-motivate-yo_b_5839504.html

Ödül sisteminde işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli kriterlerden biri, verilen ödülün adil olmasıdır. Çalışanlar arasında ödül değerlendirilmesinin adil olmadığı algısı oluşturmak, çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkileyecektir. İşletmelerin öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki, ödülü alanın yanında diğer çalışanlar da ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Böyle bir sistemin kurulması, ödülü alamayan çalışanları da motive edecektir (Can, 2002:200; akt: Soykenar, 2008:33).

2.4.1.3. Kara Katılma

Bir diğer ekonomik motivasyon aracı olan kara katılma, biten her mali dönemin sonunda elde edilen net karın bir kısmının çalışanlara dağıtılması olarak tanımlanabilir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:123; akt: Korkmaz, 2008:29). Bu yöntem sayesinde, çalışanlar emeklerinin

karşılığını aldığı düşüncesiyle daha yüksek performans sergilemeye meyilli olmaktadır. Ayrıca, işletme ve çalışan arasındaki ilişkiyi güçlendiren bu yöntem sayesinde, çalışanın bağlılığı da artmaktadır.

İşletmelerde kar dağıtımını nakit ve hisse senedi yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılan hisse senetlerinin miktarlarındaki ve parasal değerdeki artışlar nedeniyle işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımını kullanılmak istenmez. Oysa işgörenlerin yönetime katılmaları için iyi bir yoldur. Kara katılma en az işgören kadar işletme için de olumludur (Alkış, 2001:72; akt: Soykenar, 2008:34).

2.4.1.4. Sosyal Yardımlar

Son ekonomik motivasyon aracı olarak işletme tarafından çalışana yapılan sosyal yardımlar tanımlanabilir. Bu kategorinin altında, ücretsiz ulaşım, özel sağlık sigortası, çocuklu çalışanlara kreş, ramazan kolisi vs. girmektedir.

Çalışanlar sağlık hizmetlerini ve sigorta kapsamındaki diğer ek hizmetleri bir motivasyon aracı olarak değerlendirmektedir. Bu faydalar sayesinde, çalışana sağlık hizmetine ihtiyacı olduğunda konforlu bir hizmet sunulacaktır (Borowski ve Daya, 2014:667). Bu yüzden, sosyal yardımlar, işletmeler açısından nispeten daha az maliyetli görünse de, çalışanların motivasyonuna etkisi önemli derecededir.

2.4.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları

Bu bölümde; çalışmada bağımsızlık, statü, güvenlik, özel yaşama saygılı olma, öneri sistemleri ve sosyal imkanlar psiko- sosyal motivasyon araçları olarak incelenecektir.

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık adlı psiko-sosyal motivasyon aracı, çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken yöneticilerinin baskısı altında olmadan, inisiyatif olarak sorumluluklarını ifa etmeleriyle gerçekleşir. Bu nedenle, birçok çalışan üzerlerinde baskı kuran otoriter ve merkezci yönetim anlayışında olan yöneticilerden ötürü, düşük motivasyonla çalışmakta veya yeni iş fırsatlarını kovalamaktadırlar.

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister (Genç, 2004:238; akt: Soykenar,

2008:35). Bu sebepten dolayı, sorumluluk almaya hevesli çalışanlar, bu fırsatı elde ettikleri zaman kendilerini bir bütünün parçası gibi hissedecek ve bu aidiyet duygusuyla çok daha hevesle sorumluluklarını yerine getireceklerdir.

2.4.2.2. Statü

Bir başka psiko-sosyal motivasyon aracı olan statü kavramı, kişinin yer aldığı toplumda nasıl değerlendirildiğini anlatan bir kavramdır. Başka bir deyişle, statü, kişinin başka kişilerin gözünde oluşturduğu değerlerdir. Çalışanlar, yer aldıkları toplumlarda daha değerli görülebilmek adına daha çok çaba sarf etmeye razı olurlar. Bu sebepten, yöneticileri tarafından sunulan iyi bir ünvan, çalışanın motivasyonunda olumlu rol oynayacaktır.

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. Kişilere verilecek olan hediyeleri ve takdirnameleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur (Eren, 2003:575; akt: Korkmaz, 2008:32). Bu sayede, çalışanın motivasyonu önemli derecede artacak ve bu artış da iş performansına ve verimliliğine olumlu yansıtacaktır.

2.4.2.3. Güvenlik

Bir diğer psiko-sosyal motivasyon aracı güvenlidir. İnsanoğlu doğası gereği hep güvende olmak ister. Bu ihtiyacını temel ihtiyaçları arasında sayar. Çalışanlar için güvenlik denilince akla gelen ilk olgu ekonomik güvenlidir. Çalışan, geleceği ve yakın çevresinin geleceği için, çalıştığı örgütün kendisine ekonomik olarak güvence sunmasını ister.

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir (Eren, 2003:572; akt: Korkmaz, 2008:34). İşletmeler bu faydaları çalışanın motivasyonu için kullanabilir ve bu sayede örgüt bağlılıklarını arttırabilirler.

Güvenlik duygusu çalışanlar için sadece ekonomik kaygıları içermez. Güvenlik duygusu, belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse ne yapacağını ve ne ölçüde başarı elde

edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni daha da artacaktır (Eren, 2003:572; akt: Korkmaz, 2008:34).

2.4.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma

Önemli psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de özel yaşama saygılı olmaktır. Çalışanların, iş hayatları olduğu kadar aile hayatları, sosyal hayatları, arkadaş çevreleri, dini görüşleri gibi birçok kişisel olguyu barındıran özel hayatları da bulunmaktadır. Çalışanların motivasyonunu iş hayatında karşılaştığı sorunlar kadar özel hayatında yaşadığı sıkıntılar da etkileyebilecektir ve çalışanın iş performansı da olumsuz etkilenecektir. Bu sebepten dolayı, yöneticilerin; birlikte çalıştıkları personelin özel hayatındaki sorunlara karşı saygılı ve hoşgörülü yaklaşması beklenmektedir. Eğer yardımcı olunabilecek bir imkan varsa, yöneticinin bu imkanı kullanması, çalışana kendini değerli hissettirecek ve motivasyonuna olumlu etki edecektir.

2.4.2.5. Öneri Sistemleri

Diğer bir psiko-sosyal motivasyon aracı öneri sistemleridir. Öneri sistemleri, çalışanların istek, ihtiyaç ve görüşlerini ifade edebileceği bir sistemin işletme bünyesinde yer almasıdır. Demokratik bir işletme, çalışanların istek, ihtiyaç ve görüşlerine önem verir ve bu talepler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri hayata geçirir. Bu tip bir öneri sistemi, çalışana kendini ifade etme özgürlüğü tanıdığı ve taleplerinin değerlendirildiği algısı yarattığı için çalışanın performansı ve verimliliği artacaktır. Aynı zamanda, çalışan tarafından önerilen olumlu bir değişiklik işletmenin de bünyesini geliştirmesi açısından faydalıdır. Bu nedenle nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi, temel amaçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır (Kuşluvan, 1995; akt: Kesici, 2006:26).

2.4.2.6. Sosyal İmkanlar

Diğer bir psiko-sosyal motivasyon aracı sosyal imkanlardır. Sosyal imkanlar, işletmelerin çalışanları için düzenleyebileceği bir dizi aktivite olarak tanımlanabilir. Bu imkanlar genel itibarıyla çalışanın boş vakitlerini doldurarak, motivasyonuna pozitif etkide bulunur. Bu imkanlara örnek olarak, spor faaliyetleri, kültür gezileri, özel gün eğlenceleri verilebilir.

Sosyal uğraşların iki önemli yönü vardır. Bunlardan birisi işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin, çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:133; akt: Kesici, 2006:27).

2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Bu bölümde; amaç birliğı, eğitim ve yükselme imkanları, iletişim, kararlara katılma, iş genişletme, iş zenginleştirme, takdir edilme ve fiziksel çalışma koşulları örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları olarak incelenecektir.

2.4.3.1. Amaç Birliğı

Amaç birliğı, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarından biri olup, çalışanların ve işletmenin amaçlarının birbiriyle uyumlu olduğı durumu temsil etmektedir. Bilindiğı gibi, her çalışanın kendine koymuş olduğı hedefleri bulunmaktadır ve çalışmış olduğı işletmenin bu hedeflere ulaşmak için kendisine bir basamak oluşturduğunu farz eder. Aynı şekilde, her işletmenin de varlığını devam ettirebilmek için bir takım hedefleri mevcuttur ve çalışanlarını işletmeyi bu hedeflere ulaştırmada yardımcı olacak bir araç olarak adlandırır. Böyle bir durumda, iyi işleyen bir işletmede, işletme hedefleri kadar çalışan hedeflerine de önem verilmesi söz konusudur. Bu durum, çalışan ve işletme adına amaç birliğini oluşturur.

Bir başka ifadeyle, bireyin kendi kimliğı örgütte kaybolmamakla beraber, birey örgütün işbirliğı yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir (Hicks, 1979:71; akt: Soykenar, 2008:40).

Örgütte çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı yöne çevrilmesi ve motivasyonun sağlanması ile yüksek derecede güdülenmiş ve başarıma isteğı ile donanmış insanın bulunduğı örgütlerin dış piyasayla rekabet şansı da artacaktır (Peker, 1995:115; akt: Soykenar, 2008:40).

2.4.3.2. Eğitim ve Yükselme İmkanları

Eğitim, çalışanların belirli konularda daha fazla bilgi ve beceriye sahip olarak mevcut sorumluluklarında daha verimli çalışabilmeleri için işverenler tarafından aldırılan gelişim programı olarak adlandırılabilir. Bir başka ifadeyle, çalışanı motive ederek daha yüksek performans sağlamasının bir yolu eğitimidir. Böylece çalışan, aldığı eğitim ile mevcut rolünü daha fazla bilgi ve beceriyle ifa edebilir. Bu da çalışanın verimliliğine ve dolayısıyla motivasyonuna pozitif yönde etki edecektir.

Eğitim konusunda yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli hususların başında çalışanların farklı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Bu saptamalar performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda da kişisel gözlemlerden elde edilen kısmen objektif sonuçlara dayanmalıdır (Önen ve Tüzün, 2005:110; akt: Soykenar, 2008:42).

Bir diğer önemli motivasyon aracı olan yükselme, çalışanların başarılarının sonucunu aldıkları somut gelişme olarak adlandırılabilir. Yükselme imkanları hem işveren hem de işgören açısından önemli görülmektedir. İşgörenler yükselme olanağıyla ekonomik kazanç artışı ve daha iyi bir unvana sahip olma imkanına elde ederlerken, işverenler ise yükselme olanaklarından çalışana daha verimli işleri tahsis ederek faydalanırlar (Pfeifer, Janssen, Yang ve Backes-Gellner, 2011:3). Bu sayede, hem çalışanın kendi motivasyonu ve verimliliği artmış olacak, hem de daha büyük sorumluluk alan çalışan sayesinde, işletme performansı olumlu yönde etkilenecektir.

2.4.3.3. İletişim

Diğer bir örgütsel- yönetsel motivasyon aracı iletişimdir. İletişim, bilgi akışını sağlamak için kullanılan en etkili yoldur. Bir başka ifadeyle, işletme içi iletişim, çalışanları bilgilendirmek için işverenler tarafından kullanılan bir sistem olup, bu sayede çalışanlar işletme hakkında düzenli ve güncel bilgi sahibi olup, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürler. Böylece işletme hedef ve amaçlarını kendi kişisel amaçlarıyla bağdaştıran çalışanların, iş performansı da artış gösterir.

İletişim konusunda yöneticilerin önem verdiği bir husus da, işletmede düzenli ve sürekli bilgi akışının sağlanmasıdır. Nitekim, çalışanlar çalıştıkları çevre ve işletme ile ilgili bilgilendirilmek isterler. Çünkü çalışan bu isteği kendisine verilen değer ile eş tutar. Bu da doğal olarak motivasyonu etkiler. Ancak işgören yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle

bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç ise şöyledir; şayet bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:170; akt: Soykenar, 2008:44). Öyleyse iletişim kanallarının açıklığı, işletme içerisinde bilgi akışı sisteminin verimli çalıştığına bir işarettir ve bu sayede çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilirler. Şüphesiz bu bilgi akışı, çalışanın kendini önemsenme hissi ile yüksek motivasyonunu da beraberinde getirir.

Çalışanları ile kısıtlı iletişim kuran yönetici algısı, büyük ve karmaşık yapıda olan işletmelerde çok rastlanan bir durumdur. Bu tip işletmelerde, yöneticiler çalışanlardan ayrı odalarda çalışırlar ve çoğu çalışanla iletişim kurma fırsatı bulamazlar. Bu durum iletişimi ve verimli bilgi akışını engeller ve izolasyon hissi yaratır. Oysa, üst kademedeki görev alan yöneticilerin zaman zaman ofislerinden çıkıp astlarıyla diyalog kurması önemli bir olgudur. Böyle bir davranış çalışanlar tarafından takdirle karşılanır ve çalışanın özgüveni ve motivasyonu artar (Borowski ve Daya, 2014:669).

2.4.3.4. Kararlara Katılma

Grup kararları, farklı ve daha geniş perspektiflerden konuyu analiz ettirdiğinden genellikle yöneticileri daha iyi karar almaya yönlendirirler. Yöneticiler, bir kararı bir grup çalışana delege ederek, çalışanlarının bilgi ve becerilerinden verimli bir şekilde yararlanmayı hedeflerler. Çalışanların yönetsel kararlara katılmalarının bir başka faydası ise çalışanın motivasyonunu arttırmasıdır. Çalışanlara kararlara katılım fırsatı vermek, çalışanlara işletme açısından önemli bir konuda fikir danışmak için bir yoldur. Bu fırsat, çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve kişisel motivasyonunu arttırmak için eşsiz bir araçtır. En çok kararlara katılan çalışanlar, işlerin nasıl yapıldığını direkt olarak etkileyen çalışanlardır. Örnek vermek gerekilirse, birçok kalite kontrol bölümü ürettikleri mal veya sundukları hizmeti geliştirmek için işçilerine alınacak kararlara katılma fırsatı verirler. Fakat grup kararlarına verimli olarak katılabilmek için, çalışanın gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekir (Boundless, 07.02.2017, <https://www.boundless.com>).

Olup bitenlere personelinin de aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda personelinin sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu arttırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, personelinin bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi

gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır (Hagemann, 1995:122; akt: Soykenar, 2008:45). Böylece, çalışan kendi alanında geliştirilmesi gereken konulara aktif olarak katılım sağlayarak, sözünün gerçekleştirilmiş olmasının verdiği kişisel tatmini yaşar ve bu da motivasyonunu ve verimliliğini pozitif yönde etkiler.

2.4.3.5. İş Genişletme

İş genişletme, belirli bir işi gerçekleştiren bir çalışanın yine aynı işi gerçekleştireceği görev sayısını arttırma anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, iş genişletme çalışanın sorumluluk ve görevlerinin artması demektir. Fakat bu artış, nitelik bakımından değil miktar (nicelik) bakımındandır. İş genişletme, yatay bir yeniden yapılandırma metodu olup, işgücü esnekliğini arttırmayı ve sürekli aynı işi yapmanın getireceği monotonluğu azaltmayı hedeflemektedir. Böylece, çalışan yaptığı iş sürekli aynı olsa da, farklı birimlerde aynı işi gerçekleştirdiği için monoton bir işe sahip olduğu algısını azaltabilir. Bu yöntemin bir başka faydası ise çalışana farklı bir görev verirken, eğitim vermek zorunda olunmamasıdır. Nitekim çalışan daha önceden de aynı işi gerçekleştirmesinden ötürü, eğitime gerek duymaksızın aynı görevi farklı görev yerlerinde gerçekleştirebilecektir. Dolayısıyla, iş geliştirme yöntemi, çalışmanı monotonluktan kurtardığından dolayı, motivasyonuna olumlu yönde etki edebilir (Management Study Guide, 07.02.2017, <http://www.managementstudyguide.com>).

2.4.3.6. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışana birbirini tekrar eden görevler yerine daha karmaşık ve zor görevler vererek verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir işletme kavramıdır. İş zenginleştirme kavramının amacı, çalışmanı daha çok tatmin edecek bir görev tanımlayabilmektir. İşletme, çalışanlarının iş tatminin ve üretkenliğinin artmasını ve işten ayrılma oranlarının düşmesini hedefler. İş zenginleştirme, iş genişletme yönteminin aksine, dikey bir yeniden yapılandırma sistemidir. Bir yöneticinin iş zenginleştirme sistemini başarıyla uygulayabilmesi için;

- Çalışanın birbirini tekrar eden işlerini azaltması,
- Çalışanın başarı ve takdir duygularını arttırması,
- Çalışan gelişimi için fırsatlar sağlaması,
- Çalışanın terfi etmeksizin bilgi ve beceri kazanmasına fırsat tanıması gerekmektedir (Study, 07.02.2017; <http://study.com>).

İş genişletme yöntemi sayesinde, çalışan kendisinden beklenenin birbirini tekrar eden monoton ve daha az önemli işler olmadığını, daha zor ve karmaşık görevleri gerçekleştirebilecek sorumluluğa ve yetiye sahip olduğunu düşünür. Bu sayede, çalışan işine daha çok bağlanır ve verilen zorlu görevi başarıma hırsı motivasyonuna önemli bir katkı sağlar.

2.4.3.7. Takdir Edilme

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının en önemlilerinden biri takdir edilmektir. Çalışanlar, üstlendikleri sorumlulukları başarı ile ifa etmeleri halinde yöneticileri tarafından takdir edilme arzusu duyarlar. Sözlü veya yazılı yolla gerçekleştirilen takdir, çalışanların motivasyonunu önemli ölçüde yükseltir. Çalışanlar yöneticileri tarafından takdir edildikleri takdirde, aldıkları sorumluluğu aynı başarıyla tekrarlamaya gayret ederler.

Güzel bir ifadeyle başarının onaylanması, çalışanı verdiği emeğin boşa gitmediği hissi ile güçlendirir. Yaptığı işin fark edildiğini düşünen çalışanın işletmeye bağlılığı artar. Öyleyse takdir edilmek, çalışan motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır.

2.4.3.8. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır (Çiçek, 2005:34; akt: Soykenar, 2008:46).

Çalışanlar, özenli ve temiz bir çalışma ortamında çalışmayı arzu ederler. Bu sebepten ötürü, işletme yöneticileri fiziksel çalışma ortamının elverişli şartlardan oluştuğuna emin olmalıdır. Çalışmaya uygun bir ortam yaratabilmek için, düzenli, temiz, aydınlık ve gürültüden arındırılmış bir mekan tercihinde bulunmalıdırlar. Bütün bu özellikler, çalışana çalışma hissi aşılayacak, monoton ve depresif koşullarda çalışmanın önüne geçecektir. Ayrıca çalışanlar, temiz, düzenli ve aydınlık bir mekanda daha motive olarak çalışacaklar ve böylece iş performansları ve verimlilikleri de artacaktır.

2.5. Motivasyon Teorileri

Bu bölümde incelenecek olan teoriler, kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmıştır. Kapsam teorileri, iç etkenlerden; süreç teorileri ise dış etkenlerden etkilenecek motivasyon üzerinde rol oynamaktadır.

2.5.1. Kapsam Teorileri

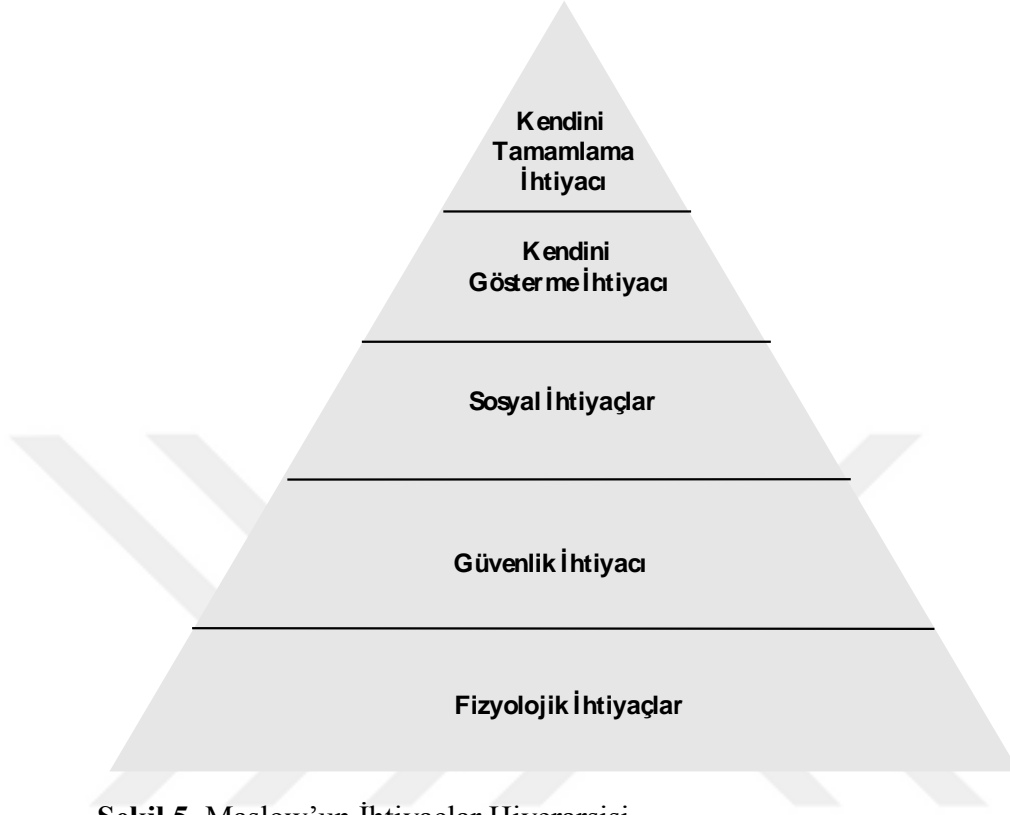
Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Dayandığı hipotez ise, yöneticiler personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirlerse, bu faktörleri kontrol altında tutmak suretiyle personeli daha iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilirler (Silah, 2001; akt: Barlı, 2012:205).

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, insanların ihtiyaçlarını motivasyon teorilerinde ilk defa kullanan kişidir. Maslow'a göre insanlar mizaçları gereği isteyen varlıklardır, başka bir ifadeyle her zaman sahip olduklarından daha fazlasını isterler. Bu mantığa dayanarak, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre derecelendirerek Şekil 5'te bahsedilen tabloyu oluşturmuştur. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasını yaparken, insanın doğuştan gelen sekiz ihtiyacını belirlemiştir. Bunların arasında öğrenme ve anlama ihtiyacı, estetik ihtiyaçlar ve üstünlük ihtiyacı da bulunmaktadır. Fakat yaygın olarak kullanılan sıralamada beş temel sıra bulunmaktadır. Bunlar en alt seviyede fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere sırayla, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve en üst seviyede yer alan kendini tamamlama ihtiyacıdır. Başka bir deyişle bunlar (Mullins, 2005; akt: Osabiya, 2015:67);

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yaşamda yer alan temel ihtiyaçlardır. Acıkma, susama, barınma gibi temel ihtiyaçlar örnek olarak verilebilir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Bu seviyede kişinin kendisini veya ailesini tehlikelerden koruma ihtiyacı yer alır.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Sevgi, aidiyet, sosyal aktiviteler, arkadaşlık bu seviyede yer almaktadır.
- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Bu seviye ego olarak da tanımlanır. Kendine güven, başarı, özgürlük, bağımsızlık, prestij, statü, takdir ve dikkat çekme ihtiyacı bu seviyede yer alır.

- **Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Bu seviyede, kişinin tüm potansiyelini geliştirme ve gerçekleştirme ihtiyacı yer alır.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teoride anlatılmak istenen, en alt seviyeden başlayarak, kişinin ihtiyaç duyduğu bir şey tatmin edildiğinde, artık o ihtiyaç kişi için güçlü bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkar ve bir sonraki seviyede yer alan ihtiyaçlar ön plana çıkar, kişi tüm ilgi ve alakasını yeni belirlediği ihtiyacını karşılayabilmek için kullanır (Osabiya, 2015:67).

Maslow'un mesajı basitçe şudur; insanların her zaman ihtiyaçları vardır ve bir ihtiyaç tamamen tamamlandığında, diğerleri bahsedilen sırayla gün yüzüne çıkacaktır. Maslow'un teorisine göre, bir çok insan kendi seviyelerindeki ihtiyaçları önemsedikleri için, bir sonraki seviyede bir ihtiyacın bilinçli bir şekilde farkında bile değildir (Nchorbuno, 2011:16).

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Psikolog Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride, temel olarak insanların işlerinden ne bekledikleri ve bu beklentinin insanların başarılı olma veya olmama durumuyla ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırma yaklaşık olarak 200 kişi üzerinde gerçekleştirilip, araştırma sonucunda bazı faktörlerin çalışanlar için önemli olduğunu ama motivasyonlarına etki etmediği sonucuna vardı. Bu faktörleri hijyen faktörler olarak adlandırmıştır. Hijyen faktörler, çalışanın iş çevresini ve iş içeriğini karakterize etmektedir. Varlıklarıyla, çalışanlar motive olmazlar, fakat yokluklarıyla çalışanların doyumsuz olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sonucunda, Herzberg, hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olmak üzere çift faktör teorisini oluşturmuştur (Nchorbuno, 2011:21).

- **Hijyen Faktörleri:** Ücret, çalışma koşulları, örgüt iklimi, iş güvenliği, iş sağlığı, örgütsel adalet unsurları, iletişim ve etkileşim koşulları gibi faktörlerdir. Bunlar kişiyi doğrudan motive etmez veya kişinin bunlara doğrudan ihtiyacı yoktur. Ancak birinci grup ihtiyaçların karşılanması için bunların bulunması destekleyici bir işlev görür (Tutar, 2015:115). Öyleyse, hijyen faktörleri çalışanlar için bulunması gereken faktörlerdir.
- **Motivasyon Faktörleri:** Bu faktörler motive etmedeki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak tespit edilmiştir. Motive edici faktörler bireyi yöneltici, teşvik edici oldukları ölçüde tatmin eder (Tutar, 2015:116). Dolayısıyla, motivasyon faktörleri eksikliğinde çalışanın işletmeye bağlılığı azalır ve iş performansı negatif yönde etkilenir.

2.5.1.3. Alderfer'in Erg Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini geliştirerek kendi ihtiyaç hiyerarşisi teorisini oluşturmuştur. Alderfer, Maslow'dan farklı olarak üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bunlar varolma ihtiyaçları (Existence), ilişki ihtiyacı (Relatedness), büyüme (Growth) ihtiyaçlarıdır. Üç ihtiyaç erg teorisi adı altında toplanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:324). Bunlar (Osabiya, 2015:68):

- **Varolma İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, insanın varolma ve hayatta kalma ihtiyaçları ile ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacını kapsamaktadır.

- **İlişki İhtiyacı:** Bu seviye, kişinin sosyal çevresiyle ilişkilerine ve güvenlik ihtiyacına, kendine güven duygusuna, sevgi ihtiyacına odaklanır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme ihtiyacına karşılık gelir.
- **Büyüme İhtiyacı:** Kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirmesiyle ilgilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacına karşılık gelir.

Alderfer, kişinin kişisel gelişimini en alt seviyede varolma ihtiyaçları olmak üzere sırasıyla ilişki ihtiyacı ve büyüme ihtiyacını tamamlayarak gerçekleştireceğine inanmaktadır. Alderfer'e göre, kişinin üst seviyedeki ihtiyacında yinelenen hayal kırıklığının sonucunda, alt seviyede bir ihtiyacı odak noktası haline gelecektir. Bu teori, alt seviyede bir ihtiyacın ancak daha üst seviyede bir ihtiyacın varlığı ortaya çıkınca tamamlanacağını iddia etmektedir. Öyleyse, ERG teorisine göre, kişi bir ya da birçok ihtiyaçtan motive olabilir. Eğer bir ihtiyacında istediğini alamamışsa, bu durumda başka seviyelerden diğer ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanır (Mullins, 2005; akt: Osabiya, 2015:69).

2.5.1.4. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi

Kapsam teorilerinden bir diğeri McClelland'ın başarım ihtiyacı teorisidir. Bu teori üç ihtiyaç teorisi olarak da bilinir. Bu teoriye göre, insan davranışları üç etkenden etkilenir. Bunlar ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarım ihtiyacıdır (Management Study Guide, 15.02.2017, <http://www.managementstudyguide.com>):

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** İlişki kurma ihtiyacı, ortak anlayışa ve işbirliğine dayanan sosyal ilişkiler kurma arzusudur. Bu ihtiyaçla motive olan çalışanlar, arkadaş canlısı ve destekleyici bir çevreyi çok önemserler. Bu tip çalışanlar, ayrıca, takım çalışmalarında verimli oyuncularlardır. Bu insanlar başkaları tarafından sevilme isterler. Genellikle iyi lider vasıfları taşımazlar.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı, başka çalışanların davranışlarını kendi fikirleri doğrultusunda etkileme arzusudur. Bu ihtiyaçla motive olan çalışanlar, kontrol sahibi ve başkaları üzerinde etkili olmayı isterler. Bu tip çalışanlar, kendi fikirlerinin diğer çalışanların fikirlerini domine etmesini, yönetmesini arzularlar. Ayrıca bu tip çalışanlar unvan ve özsaygı

ihtiyacından motive olurlar. Yüksek güç ve otoriteye sahip çalışanlar, nispeten daha az güç sahibi çalışanlara kıyasla, daha iyi performans göstererek daha başarılı yöneticilere dönüşürler. Örgütsel bağlılıkları yüksek olup, işten ayrılma oranları oldukça düşüktür.

- **Başarma İhtiyacı:** Başarma ihtiyacı, başarı kazanma için mücadele etme arzusudur. Başarma ihtiyacıyla motive olan çalışanlar, kendilerini zorlayan ve rekabetçi işler isterler. Çalıştıkları işlerde terfi olanakları ararlar. Bu tip çalışanlar, başarılı ve iyi işler yaparak tatmin olurlar. Yüksek başarı, yüksek performansla ilişkilidir. Bu tip çalışanlar, ayrıca, sorumluluklarını yerine getirirken yenilikçi yollar ararlar.

McClelland teorisinde, çalışanı en çok motive eden ihtiyacın başarma ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bu teoriye göre, kişileri işyerinde başarılı kılmak için onları başarısız kılabilen, aşırıya kaçan amaçların, belirsiz görev tanımlarının, örgütsel çatışmanın, psikolojik şiddet gibi örgüt iklimini bozan durumların bulunmaması gerekir (Tutar, 2015:119).

2.5.2. Süreç Teorileri

Belirli bir davranış gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en önemli ve temel sorunudur. İhtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten etmenlerden yalnızca biridir. Bunun yanında pek çok dışsal faktör de kişiyi davranışa yöneltir ve motivasyonu üzerinde önemli rol oynar (Silah, 2001; akt: Barlı, 2012:217).

2.5.2.1. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisi, çalışanların üstlendikleri sorumlulukları yerine getirirken sarf ettikleri çaba ve sonucunda elde ettikleri ödülleri diğer çalışanlarla veya eş yetki ve donanımda başka işletme çalışanlarıyla kıyaslaması sürecine dayanır. Bu teoride, çalışanın çaba ve katkıları girdiler, elde ettiği ödüller ise çıktılar olarak da ifade edilir. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendi harcadıkları çabayı ve elde ettikleri ödülleri diğer çalışanların çaba ve ödülleriyle kıyaslarlar. Eğer çalışan bir eşitsizlik durumu algırsa, gerilim ortaya çıkacaktır. Bu gerilim sonucunda, çalışan

negatif davranışlarda bulunacağı gibi (daha az çaba, işten ayrılma vs.), daha fazla çaba göstererek kıyas yaptığı çalışanın ödülüne erişmeye de çalışabilir (Nchorbuno, 2011:24).

Bu teori, işletmede yer alan ödül sisteminin adil olması gerektiğini vurgulamaktadır. Adil olan bir ödül sistemi çalışanların performansına, verimliliğine ve motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Fakat eşitlik teorisinde girdilerin çıktılarıyla eşdeğerde olması gerekir. Gösterilen performansa göre ücret alınmalıdır. Yani bir çalışanın emeği karşılığında aldığı değer ile başka bir çalışanın aynı ölçüde koyduğu emeği karşısında aldığı değer birbirine eşit olmalıdır. Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir. Eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır; daha çok çaba harcıyorsa daha çok ücret almalıdır. Eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa tatminsizlik doğar (Baysal ve Tekarslan, 1987:87; akt: Barlı, 2012:222).

2.5.2.2. Beklenti Teorisi

1964 yılında Vroom tarafından geliştirilen Beklenti teorisinin temelinde, kişinin davranışının nesnel bir gerçeğe göre değil, o gerçekten kişinin öznel olarak algısı yardımıyla şekilleneceği kanısı yatar (Nchorbuno, 2011:27) Bir başka ifadeyle, Vroom'a göre, motivasyonun derecesi ya da gücü; ulaşılması amaçlanan herhangi bir şeyin, birey için cazibesi ya da arzulanma derecesi ile ortaya konabilecek eylemin ve çabanın bu hedefe ulaştırabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirmesinin çarpımıdır. Formül olarak göstermek gerekilirse (Barlı, 2012:217):

$$\text{Güdülenme Gücü} = \text{Arzulanma Derecesi (cazibe-çekim)} \times \text{Beklenti}$$

İnsanlar, kendi kapasitelerine uygun olan ve başarılı olabilecekleri hedeflere ulaşmayı amaçlarlar. Bu hedeflerin sonucunun kendilerine fayda sağlamasını beklerler. Beklenti teorisi, bireylerin motivasyonunda kişisel algı, duygu ve belirli sonuçlar doğuracak beklentilerinin rolü olduğunu vurgulamaktadır. Bu teoride yer alan üç önemli kavram; arzulanma derecesi (valens), beklenti ve araçsallıktır.

- **Arzulanma Derecesi:** Arzulanma derecesi yada valens, bireyin sergilediği performans sonucu alacağı ödülü ne kadar istediği, arzu ettiği, arzu ettiğidir. Kişilerin algısına göre ödüllerin değeri değişir, başka bir ifadeyle, ödüllerin değeri kişinin ödülü nasıl algıladığıyla doğru orantılıdır. Öyleyse, her ödül her çalışmanı

aynı oranda motive etmez. Kişilerin birbirinden farklı algı dereceleri, Vroom tarafından “valens” kavramıyla tanımlanır. Valens, -1 ile +1 arasında değer alır. Ödüle verilen yüksek valens, kişinin daha fazla çaba göstermesini sağlar (Tutar, 2015:120).

- **Beklenti:** Beklenti kavramı ise, bireyin bir sorumluluğu yerine getirmek için gösterdiği performans karşılığında gerçekleşmesini beklediğidir. Bireyin motivasyonunun devamlılığını sağlayan, kişinin performansı sonucunda beklentilerinin gerçekleşmesidir. Aksi takdirde, kişi aynı oranda çaba sarf etmeyeceği öngörülür. Beklenti, 0 ile +1 arasında değer alır. Kişi çabası ile elde ettiği sonuç arasında ilişki göremezse, bekleyişi “0” değerini alır. İnsanın hem bekleyişi hem de o sonuca verdiği değer (valens) yüksek olursa, bu durum onun motive olmasını, dolayısıyla ihtiyacın tatminini arttırır (Tutar, 2015: 121).
- **Araçsallık:** Araçsallık kavramı ise, kişinin beklenti kavramıyla elde ettiği ödülün (birinci dereceden amaç), aslında gerçekleşeceğini arzuladığı ikinci derece amaca ulaşmasına yardım eden bir araç olarak değerlendirilmesine denir. Örneklendirmek gerekirse, çalışanın yüksek performansı sonucu aldığı ücret artışı beklenti kavramıyla açıklanabilir. Bu ücret artışı sonucu aldığı yeni araba ise çalışanın ikinci derece amacıdır. Bu durumda ücret artışı, çalışana yeni bir araba almasına yardım eden araçtır. Modele göre araçsallık birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade eder (Tutar, 2015: 121).

Sonuç olarak bu kuramda, bir işten beklenen ümit ve ödüller başarının nedenini oluşturmaktadır. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile işten alacağı ödüllerin değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013:51).

2.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Şartlandırma ve Pekiştirme teorisi, 1974 yılında Skinner tarafından, Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı klasik koşullandırma modelinden geliştirilerek ulaşılmıştır. Bir motivasyon kuramı olan koşullandırma ise davranışların sonuçlarına göre motive edildiğini ileri sürmektedir (Tutar, 2015:123).

Bu teoriye göre, kişinin önceden yapmış olduğu davranışlarının sonuçlarına göre yeni davranışlarını şekillendireceği öngörülür. Bir başka ifadeyle, önceden yapılmış bir davranış sonucuna göre kişi aynı davranışı sürdürmeye karar verebilir ya da bu davranışın

aksi bir davranış sergileyebilir. Bu noktada önemli olan, önceki davranışın sonucu olarak verilen ödül veya ceza etmenidir. Eğer işletme yönetimi çalışanın önceki davranışını destekliorsa ve devamlılığını sağlamak istiyorsa, çalışana bu davranışa karşılık olarak ödül verilir. Böylece çalışan gelecek sefere de aynı davranışını sergilemek isteyecektir. Tam tersi bir durumda ise, işletme yönetimi çalışanı yapmış olduğu davranıştan ötürü cezalandırdıysa, çalışan gelecek sefere davranışını düzeltme yoluna gidecektir.

2.5.2.4. Amaç Teorisi

Amaç teorisi, performans yönetim süreci hakkında önemli rol oynar. Bu teori 1979 yılında Edvin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre, çalışana özel bir amaç verildiğinde, verilen amaç zor olduğunda ve çalışanın performansına yönelik gerekli geri bildirim verildiğinde çalışan performansı ve motivasyonu yükselecektir. Öyleyse, çalışan motivasyona doğrudan etki eden bir faktör belirlenen hedeflere ulaşma arzusudur (Osabiya, 2015:71). Bu sebeplerden ötürü, yönetimde çalışana özel belirlenmiş gerçek ve ölçülebilir amaçların yer alması ve çalışanların belirlenen bu amaçların karar sürecine etki edebilmesi çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etki yapmaktadır.

Amaç teorisi, araştırmalarla da desteklenen dört temel öneride bulunmaktadır (Locke, 1994:67; akt: Barlı, 2012:224):

- **Amaç Güçlüğü:** Erişilmesi zor ve kolay başarılamayacak cinsten amaçlar, basit olanlara göre daha fazla motive edicidirler.
- **Özel Amaçlar:** Özel olarak belirlenen amaçlar, belirsiz ya da net olmayan üstü kapalı amaçlara göre daha fazla motive edicidirler.
- **Katılım:** Amaçların belirlenmesi sırasında katılım, performansın artması noktasında motive edici olacaktır.
- **Geri Bildirim:** Geçmiş dönemdeki başarılarla ve performansa ilişkin sonuçların çalışanlarla paylaşılması iletişimsel ve motivasyonel bir anlam içerir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. UYGULAMA

3.1. Araştırma Hakkında

3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüz rekabetçi iş dünyasında hayatta kalmaya çalışan ve dahası yer aldıkları pazarda rakiplerine kıyasla daha fazla kar elde etmeye çalışan işletmeler için en önemli varlıkların başında sahip oldukları iş gücü gelir. Bir başka deyişle, insan günümüz işletmesinin temel varlıkları arasında yer alır. İş gücünün bu denli önemli olması, beraberinde çalışanların işletmeye bağlılığını arttırma hedefini işletmeler için elzem kılar. Öyleyse çalışanın işletmeye bağlılığını sağlamak işletme yöneticilerinin görevidir.

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983; akt: Çınar ve Saraçlı, 2015:269). Öyleyse, örgütsel bağlılık, çalışanların verimli çalışıp çalışmamasını doğrudan etkileyen bir faktördür. Ancak, işini sahiplenen ve verimli çalışan çalışanlar işletmeye değer katarlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmenin değerlerini benimser, işletme hedeflerini kendi kişisel hedefleri ile bütünleştirerek verimli çalışmalar ortaya koyarlar. Bu sebepten, rekabetçi piyasalarda hayatta kalmak isteyen işletme yöneticisi, çalışanın örgütsel bağlılığını sağlamayı ve verimli çalışanların işletmeden ayrılma isteklerini azaltmayı amaç edinmiştir.

Motivasyon ise, insanı belirli bir hedefe ulaşmak için teşvik eden bir güçtür. Motivasyonu yüksek çalışan, verimliliğini ve etkinliğini arttırır. Motivasyon hem kişi hem de örgüt performansı için önemlidir. Örgüt içerisinde tecrübeli ve yetişmiş eleman bulundurmak örgütsel performans için gereklidir. Ancak eleman ne kadar iyi olursa olsun motive edilmediği takdirde performansı istenilen düzeyde olmayacaktır. Örgütlerde çalışanları belli bir davranışa yönlendire bilmek için çalışanları harekete geçirecek unsurların devreye sokulması ve onların istenilen davranışlar için yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bütün örgütler motivasyonun ana unsurlarını göz önünde bulundurmalıdır (Vural ve Coşkun, 2007; akt: Çınar ve Saraçlı, 2015:270).

Çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu ilişkisi incelenerek bu konuyla ilgili Elazığ İli Merkez İlçesinde yer alan Özel ile Kamu Bankaları üzerinde yapılan araştırma sonucunda bilgi elde edilmesi hedeflenmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, “Çalışan motivasyonunun örgütsel bağlılık seviyelerinde belirleyici etkisi var mı?” şeklinde tanımlanan temel soruyu yanıtlandırabilmek gayesiyle yürütülmüştür. Ayrıca aşağıda yer alan alt sorulara da yanıt aranmıştır:

- Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri nelerdir?
- Katılımcıların motivasyon düzeyleri nelerdir?
- Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyeleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların motivasyon seviyeleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

3.1.3. Araştırmanın Sağlayacağı Katkıları

Araştırmanın araştırmacıları, çalışılan konu ile ilgili mevcut sentezin dışında yeni sentezler ve daha köklü bir bilimsel bakış açısı elde etmeyi hedeflemektedir.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlamaları

1. Konu, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Motivasyonu çerçevesinde değerlendirilecektir.
2. Konu, Elazığ ili Merkez ilçesinde yer alan özel ve kamu bankaları çalışanları üzerinde yürütülecektir.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, Elazığ ili Merkez ilçesinde yer alan Özel ve Kamu banka çalışanlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın teorik bölümlerinde sıkça bahsedildiği gibi, işletmeler için insan kaynakları önemli bir varlıktır. Bir başka ifadeyle, işletmeler yoğun rekabet ortamına daha kolay adapte olabilmek, rakiplerine kıyasla başarılı olabilmek için insan kaynaklarına çok önem verirler. Bu sebepten dolayı, insan kaynakları yönetimi işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. İyi bir insan kaynakları yönetimi ise, işletmesinin

rekabetçi başarıya ulaşabilmesi için, çalışanlarından alabileceği maksimum verimi elde etmeyi hedefler. Çalışanın verimli ve başarılı olması için, kendisine verilen sorumluluk konusunda yüksek motivasyona sahip olması gerekmektedir. Motivasyon, bir kişinin bir aktiviteyi yerine getirebilmesi onu kışkırtan, teşvik eden sebepler bütünüdür. Öyleyse, iyi bir insan kaynakları yönetimi, çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olması için uğraş vermelidir.

İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış olan iş görenlerin, daha yüksek morale sahip olacakları varsayımından hareketle, bunların işletmelerine sağlayacakları yararlar kuşkusuz fazla olacaktır. İş gören, işine iyi motive olur ve iş doyumuna ulaşırsa, parçası olduğu örgütle birleşerek, örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etkisi/etkileri olabilecektir (Kesici, 2006:63).

Motivasyonu yüksek iş görenler, kendilerine verilen sorumlulukları büyük bir zevkle ve istekle yerine getirirler. İşletmenin değerlerini benimserler, hatta kendi kişisel değerleriyle özdeşleştirirler. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini, kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek istercesine isterler. Bu tip çalışanların işten ayrılma oranları da düşüktür. Bütün bunlardan yola çıkarak, işletmeye olan örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155). Öyleyse, motivasyonu yüksek olan çalışanın çalıştığı işletmeye duyduğu bağlılığının da, o denli yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında, bu araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada ayrıca şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Çalışanların yaşlarına göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Çalışanların yaşlarına göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
9. Hiç çocuğu olmayan çalışanlar ile bir çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
10. Bir çocuğu olan çalışanlar ile üç çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
11. Lise ve önlisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
12. Lise ve lisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
13. Lise ve önlisans mezunlarının toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
14. Önlisans ve lisans mezunlarının motivasyonları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
15. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
16. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
17. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
18. Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
19. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

20. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
21. Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
22. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
23. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
24. Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
25. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
26. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, bir alan araştırması şeklinde yorumlanmakta ve teorik bilgiler yardımıyla desteklenmektedir. Araştırma kapsamında yer alan Elazığ İli Merkez İlçesindeki özel ve kamu banka çalışanları için nicel araştırma yaklaşımı uygulanmıştır. Nicel araştırma çeşitlerinden anket yöntemi aracılığıyla verilere ulaşılmıştır. Uygulanan ankette demografik bilgilerin dışında örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri yer almaktadır.

3.1.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2015 yılsonu itibarıyla Elazığ ili Merkez İlçesinde yer alan 40 özel ve kamu bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Evrende yer alan banka çalışanlarına 280 adet anket ulaştırılmış olup, 197 adet geri dönüş alınabilmektedir.

Toplanan anketlerin 27 adedi yanlış veya özensiz doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 170 adet anket değerlendirme kapsamında yer almıştır.

3.1.8. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Uygulanan anket formu üç ayrı kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, katılımcıların demografik özelliklerinin tahlili için sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların motivasyonunu ölçebilmek için Gülten İncir (1990) tarafından geliştirilen ve Öztürk ve Dündar'ın (2003) çalışmasında kullanılmış olan Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği yer almaktadır.

Ölçek tipi 5'li Likerttir. Her iki ölçekte de seçenekler, 1'den 5'e doğru sıralanmakta olup, "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Fikrim Yok", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden oluşmaktadır.

Verilerin analizi için betimleyici istatistik çeşitlerinden yüzde frekans dağılımı, standart sapma ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılım varsayımına uygun olduğu gözlemlendiğinden parametrik hipotez testlerinden regresyon analizi, bağımsız örneklem t testi, f testi (anova) uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için cronbach alpha testi yapılmış olup, Motivasyon Ölçeğinde 0,85, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde 0,78 güvenilirlik elde edilmiştir. Söz konusu verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır.

3.2. Bulgular

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan banka personelinin demografik özelliklerine göre dağılımını gösteren tablo aşağıda Tablo.2'de özetlenmiştir:

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişken	Özellik	N= 170	
		F	%
Cinsiyet	Kadın	71	41,8
	Erkek	99	58,2
Yaş	20 ve altı	3	1,8
	21-30	64	37,6
	31-40	87	51,2
	41-50	11	6,5
	50 ve üzeri	5	2,9
Medeni Hal	Bekar	84	49,4
	Evli	86	50,6
Eş Çalışma Durumu	Evet	56	32,9
	Hayır	114	67,1
Eğitim	Lise	6	3,5
	Önlisans	51	30
	Lisans	81	47,6
	Lisansüstü	32	18,8
Meslekte Geçirilen Toplam Süre	1 yıldan az	9	5,3
	1-5 yıl arası	83	48,8
	6-10 yıl arası	59	34,7
	11-15 yıl	13	7,6
	16-20 yıl	5	2,9
	21-25 yıl	1	0,6
	26 ve üzeri	0	0
Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre	1 yıldan az	33	19,4
	1-5 yıl arası	91	53,5
	6-9 yıl arası	33	19,4
	10 yıl ve üstü	13	7,6
Çocuk Sayısı	Yok	84	49,4
	1	39	22,9
	2	26	15,3
	3	18	10,6
	3'ten fazla	3	1,8
İşyerindeki Konum	Bireysel Müşteri Temsilcisi	67	39,4
	Müdür Yardımcısı	7	4,1
	Müdür	4	2,4
	Gişe Memuru	61	35,9
	Diğer	31	18,2

Katılımcılar, cinsiyet değişkenine göre 0,42 kadın katılımcı, 0,58 erkek katılımcı olarak dağılım sergilemişlerdir.

Katılımcılar, yaş değişkenine göre en çok 0,51 oran ile 31- 40 yaş arasında dağılım göstermişlerdir.

Katılımcıların medeni hal değişkenine göre dağılımı birbirine oldukça yakın olup, 0,49 oran bekar katılımcı, 0,51 oran ise evli katılımcı olarak gösterilmiştir.

Katılımcıların eş çalışma durumu değişkenine göre dağılımı 0,67 oranda eş çalışmıyor, 0,33 oranda eş çalışıyor olarak gösterilmiştir. Eğitim değişkenine göre katılımcılar, 0,48 ile lisans mezunu olarak yoğunlaşmışlardır. Meslekte geçirilen toplam süre değişkenine göre katılımcılar, en çok 0,49 oranla 1- 5 yıl arası toplam çalışma süresine sahiplerdir. Bunun yanı sıra, mevcut işyerinde geçirilen toplam süre değişkenine göre katılımcılar, yine en çok 1- 5 yıl arası sürede yoğunlaşmış olup, oranları 0,54'tür. Katılımcıların çocuk sayısı değişkenine göre dağılımında ise, çoğunluk katılımcının çocuğu olmadığı görülmüş olup, çocuksuz katılımcı oranı 0,49'dur. Son olarak, katılımcıların işyerindeki konum değişkenine göre dağılımı 0,39 oran ile bireysel müşteri temsilcisi seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

3.2.2. Ölçeklerin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamaları

Ölçek maddelerinin yanıt şıklarına yönelik frekans dağılımları ile aritmetik ortalamaların yanı sıra standart sapmalar açısından görünümüne dair oluşan sonuçlar bu bölümde gösterilmiştir.

Puanların hangi seçeneklerle eşleştiği bilgisi aşağıdaki gibidir:

1,0 - 1,8	Hiç Katılmıyorum
1,8 - 2,6	Katılmıyorum
2,6 - 3,4	Fikrim Yok
3,4 - 4,2	Katılıyorum
4,2 - 5,0	Tamamen Katılıyorum

1,0 - 2,6	Zayıf Tutum
2,6 - 3,4	Vasat Tutum
3,4 - 5,0	Güçlü Tutum

Öncelikli olarak, Tablo 3'te Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin frekans dağılımlarına ve aritmetik ortalamalara değinilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” şeklindeki ilk maddesine dair katılımcıların yanıtları 0,38 oranla katılıyorum ve 0,31 oranla fikrim yok seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Maddenin aritmetik ortalaması 3,3 olarak hesaplanmıştır. Madde ortalamasının “vasat” seviyede olduğu belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtların doğrultusunda, katılımcıların idealden uzak kaldıkları ama kötü durumda olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamalar

Faktör adı	Madde	Frekans Dağılımları (n = 170)										\bar{X}	S.S.
		Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Duygusal Bağlılık $\bar{X} = 3,14$ S.S. = 1,01	1	12	7,1	24	14,1	52	30,6	65	38,2	17	10,0	3,30	1,06
	2	0	0,0	15	8,8	40	23,5	94	55,3	21	12,4	3,71	0,79
	3	8	4,7	24	14,1	53	31,2	54	31,8	31	18,2	3,45	1,09
	4	13	7,7	32	18,8	43	25,3	56	32,9	26	15,3	3,29	1,16
	9	40	23,5	59	34,7	26	15,3	32	18,8	13	7,6	2,52	1,25
Devamı Bağlılığı $\bar{X} = 3,02$ S.S. = 1,18	17	0	0,0	10	5,9	59	34,7	92	54,1	9	5,3	2,59	0,68
	6	3	1,8	42	24,7	43	25,3	61	35,9	21	12,4	3,32	1,03
	8	22	12,9	33	19,4	7	4,1	70	41,2	38	22,4	3,41	1,36
	10	36	21,2	45	26,5	15	8,8	59	34,7	15	8,8	2,84	1,34
	12	24	14,1	52	30,6	40	23,5	44	25,9	10	5,9	2,79	1,15
Normatif Bağlılık $\bar{X} = 2,82$ S.S. = 1,23	14	29	17,1	35	20,6	41	24,1	54	31,8	11	6,5	2,90	1,21
	15	16	9,4	40	23,5	74	43,5	30	17,6	10	5,9	2,87	1,01
	5	27	15,9	50	29,4	29	17,1	37	21,8	27	15,9	2,92	1,33
	7	17	10,0	10	5,9	53	31,2	71	41,8	19	11,2	3,38	1,09
	11	34	20,0	72	42,4	21	12,4	19	11,2	24	14,1	2,57	1,31
	13	15	8,8	37	21,8	33	19,4	67	39,4	18	10,6	2,21	1,16
	16	21	12,4	50	29,4	22	12,9	55	32,4	22	12,9	3,04	1,28
Örgütsel Bağlılık Ölçeği											3,01	1,14	

Ölçeğin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Çalıştığım kurumdan dışardaki insanlara gururla bahsediyorum” şeklindeki ikinci maddesine dair katılımcılar, 0,55 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,71 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindeki üçüncü maddesine dair katılımcılar, 0,32 oranla

katılıyorum ve 0,31 oranla fikrim yok seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,45 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” şeklindeki dördüncü maddesine dair katılımcılar, 0,33 oranla katılıyorum ve 0,25 oranla fikrim yok seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,29 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,35 oranla katılmıyorum ve 0,24 oranla hiç katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,52 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, duygusal bağlılık faktörü içinde yer alan “Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,54 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,59 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,36 oranla katılıyorum ve 0,25 oranla fikrim yok seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,32 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,41 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması

3,41 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,35 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,84 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,31 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,79 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,32 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,9 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, devam bağlılığı faktörü içinde yer alan “Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,44 oranla fikrim yok seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,87 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, normatif bağlılık faktörü içinde yer alan “Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,29 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,92 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen

yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, normatif bağlılık faktörü içinde yer alan “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,42 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,38 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, normatif bağlılık faktörü içinde yer alan “Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,42 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,57 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Ölçeğin, normatif bağlılık faktörü içinde yer alan “Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,39 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,21 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, normatif bağlılık faktörü içinde yer alan “Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” şeklindeki maddesine dair katılımcılar, 0,32 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,04 olup, madde ortalaması “vasat” düzeyde olarak belirlenmiştir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak oldukları fakat kötü durumda olmadıkları söylenebilir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tamamı ele alınırsa, ölçeğin aritmetik ortalaması 3,01 olarak hesaplanmaktadır. Bu sebeple, tutum, “vasat” düzeyde olup, fikrim yok seçeneğine denk gelmektedir. Katılımcıların ideale uzak kaldıkları belirlenmiştir.

Motivasyon Ölçeğine ilişkin frekans dağılımları ve aritmetik ortalamalar Tablo 4’te gösterilmiştir:

Tablo 4: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Aritmetik Ortalamalar

Faktör adı	Madde	Frekans Dağılımları (n = 170)										\bar{X}	S.S.
		Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Motivasyon	1	36	21,2	78	45,9	38	22,4	16	9,4	2	1,2	2,24	0,93
	2	25	14,7	57	33,5	40	23,5	42	24,7	6	3,5	2,69	1,10
	3	17	10,0	34	20,0	11	6,5	91	53,5	17	10,0	3,34	1,19
	4	7	4,1	67	39,4	49	28,8	43	25,3	4	2,4	2,82	0,94
	5	33	19,4	51	30,0	27	15,9	55	32,4	4	2,4	2,68	1,18
	6	69	40,6	81	47,6	17	10,0	3	1,8	0	0,0	1,73	0,71
	7	0	0,0	0	0,0	15	8,8	102	60,0	53	31,2	4,22	0,59
	8	16	9,4	69	40,6	37	21,8	40	23,5	8	4,7	2,74	1,07
	9	37	21,8	73	42,9	18	10,6	38	22,4	4	2,4	2,41	1,13
	10	7	4,1	19	11,2	36	21,2	90	52,9	18	10,6	3,55	0,97
	11	5	2,9	28	16,5	37	21,8	82	48,2	18	10,6	3,47	0,98
	12	1	0,6	1	0,6	7	4,1	106	62,4	55	32,4	4,25	0,62
	13	22	12,9	73	42,9	33	19,4	36	21,2	6	3,5	2,59	1,07
	14	1	0,6	2	1,2	12	7,1	92	54,1	63	37,1	4,26	0,69
	15	0	0,0	0	0,0	27	15,9	96	56,5	47	27,6	4,12	0,65
	16	1	0,6	4	2,4	22	12,9	109	64,1	34	20,0	4,01	0,69
	17	0	0,0	0	0,0	14	8,2	102	60,0	54	31,8	4,24	0,59
	18	13	7,6	58	34,1	20	11,8	57	33,5	22	12,9	3,10	1,22
	19	0	0,0	4	2,4	11	6,5	108	63,5	47	27,6	4,16	0,64
	20	0	0,0	0	0,0	9	5,3	102	60,0	59	34,7	4,29	0,56
	21	0	0,0	0	0,0	6	3,5	102	60,0	62	36,5	4,33	0,54
	22	0	0,0	0	0,0	6	3,5	108	63,5	56	32,9	4,29	0,53
	23	1	0,6	1	0,6	4	2,4	99	58,2	65	38,2	4,33	0,61
	24	3	1,8	26	15,3	58	34,1	56	32,9	27	15,9	3,46	0,99
	25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	112	65,9	58	34,1	4,34	0,47
	26	0	0,0	1	0,6	19	11,2	102	60,0	48	28,2	4,16	0,63
	27	0	0,0	0	0,0	0	0,0	113	66,5	57	33,5	4,34	0,47
	28	0	0,0	1	0,6	0	0,0	95	55,9	74	43,5	4,42	0,53
	29	0	0,0	1	0,6	8	4,7	95	55,9	66	38,8	4,33	0,59
	30	4	2,4	0	0,0	44	25,9	85	50,0	37	21,8	3,89	0,82
	31	2	1,2	6	3,5	48	28,2	87	51,2	27	15,9	3,77	0,80
	32	6	3,5	34	20,0	59	34,7	56	32,9	15	8,8	3,24	0,99
	33	39	22,9	80	47,1	21	12,4	28	16,5	2	1,2	2,26	1,03
	34	25	14,7	97	57,1	33	19,4	13	7,6	2	1,2	2,24	0,84
	35	47	27,6	55	32,4	56	32,9	8	4,7	4	2,4	2,22	0,98
Motivasyon Ölçeği											3,50	0,81	

Motivasyon Ölçeğinin, önemli değişimlerini gösteren maddeleri belirtilmiş olup, bu maddelerden ilki, ölçeğin ilk maddesi olan “Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını

engellemektedir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu maddeye verilen cevaplara göre, katılımcıların 0,46 oranı katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,24 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,48 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 1,73 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum hiç katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,6 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,22 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,43 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,41 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,53 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,55 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,48 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,47 olup,

madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,62 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,25 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,43 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,59 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,54 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,26 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi, onların çalışma hevesini kamçılar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,57 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,12 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,64 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,01 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk

gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,6 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,24 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,64 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,16 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,6 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,29 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,6 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,33 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdırlar” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,64 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,29 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,58 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,33 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,34 oranla fikrim yok seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,46 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kişilerin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,66 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,34 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Astarlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,6 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,16 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,67 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,34 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,56 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,42 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak

belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,56 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 4,33 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum tamamen katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,5 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,89 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,51 oranla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 3,77 olup, madde ile ilgili tutum “güçlü” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale yakın oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,47 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,26 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,57 oranla katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,24 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Ölçeğin, “Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım” şeklindeki maddesine katılımcılar, 0,33 oranla fikrim yok seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bahsedilen maddenin aritmetik ortalaması 2,22 olup, madde ile ilgili tutum “zayıf” olarak belirlenmiştir ve bu tutum katılmıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Maddeye verilen yanıtlardan yola çıkarak, katılımcıların ideale uzak ve kötü durumda oldukları söylenebilir.

Motivasyon Ölçeğinin tamamı ele alınırsa, ölçeğin aritmetik ortalaması 3,5 olarak hesaplanmaktadır. Bu sebeple, tutum, “güçlü” düzeyde olup, katılıyorum seçeneğine denk gelmektedir. Katılımcıların ideale yakın oldukları belirlenmiştir.

3.2.3. Regresyon Analizi

Regresyon Analizi, Tablo 5’te gösterilmiştir:

Tablo 5: Regresyon Analizi

Değişken	Model 1		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
Sabit	1,912	0,581	
Motivasyon	0,347	0,166	0,113
R			0,113
R²			0,013
F			4,365
df			0,037
Y = 1,912 + 0,347X			

Y: Örgütsel bağlılık

X: Motivasyon

Tabloya göre, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında zayıf ve pozitif bir ilişki vardır. Bağımsız değişken, bağımlı değişkenin %1,3’ünü etkilemektedir.

3.2.4. T Testi Sonuçları

3.2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Tablo 6'da Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	71	3,22	0,89	2,042	169	0,042
	Erkek	99	3,42	0,87			
Devam Bağlılığı	Kadın	71	2,92	0,55	-0,074	169	0,941
	Erkek	99	2,92	0,53			
Normatif Bağlılık	Kadın	71	3,06	0,65	1,259	169	0,209
	Erkek	99	3,16	0,76			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Kadın	71	3,07	0,51	1,704	169	0,089
	Erkek	99	3,17	0,52			
Motivasyon	Kadın	71	3,5	0,19	-0,151	169	0,88
	Erkek	99	3,5	0,15			

Tablo 6'ya göre, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark erkekler yönündedir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Tablo 7’de Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	86	3,33	0,88	-0,163	169	0,87
	Bekar	84	3,34	0,89			
Devam Bağlılığı	Evli	86	2,92	0,54	-0,034	169	0,973
	Bekar	84	2,92	0,54			
Normatif Bağlılık	Evli	86	3,07	0,72	-1,313	169	0,19
	Bekar	84	3,17	0,71			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Evli	86	3,11	0,52	-0,64	169	0,523
	Bekar	84	3,14	0,53			
Motivasyon	Evli	86	3,5	0,17	0,42	169	0,675
	Bekar	84	3,5	0,17			

Tablo 7’ye göre, evli çalışanlar ile bekar çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Evli çalışanlar ile bekar çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Evli çalışanlar ile bekar çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Evli çalışanlar ile bekar çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Evli çalışanlar ile bekar çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eş Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Tablo 8'e Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği puanlarının eş çalışma durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirtmek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eş Çalışma Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Puan	Gruplar	N	\bar{X}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duygusal Bağlılık	Eşi Çalışıyor	56	3,31	0,88	-0,392	168	0,695
	Eşi Çalışmıyor	114	3,35	0,89			
Devam Bağlılığı	Eşi Çalışıyor	56	2,92	0,55	-0,047	168	0,962
	Eşi Çalışmıyor	114	2,92	0,54			
Normatif Bağlılık	Eşi Çalışıyor	56	3,1	0,75	-0,38	168	0,704
	Eşi Çalışmıyor	114	3,13	0,7			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Eşi Çalışıyor	56	3,11	0,52	-0,406	168	0,685
	Eşi Çalışmıyor	114	3,13	0,52			
Motivasyon	Eşi Çalışıyor	56	3,51	0,17	0,794	168	0,428
	Eşi Çalışmıyor	114	3,49	0,17			

Tablo 8'e göre, eşi çalışanlar ile eşi çalışmayanların duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları, toplam örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.5. ANOVA Testi Sonuçları

3.2.5.1. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 9’da Duygusal Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 9: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{x}	ss	Değerleri		ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal	20 ve altı	3	2,72	0,23	G.Arası	8,423	4	2,106		
Bağlılık	21-30	64	3,34	0,88	G.İçi	256,244	165	0,765		
	31-40	87	3,28	0,90	Toplam	264,667	169		2,75	0,028
	41-50	11	3,83	0,58						
	50 ve üzeri	5	3,47	1,11						
	Total	170	3,33	0,88						

Çalışanların yaşlarına göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.2. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 10’da Normatif Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 10: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri		ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Normatif	20 ve altı	3	2,47	0,10	G.Arası	5,866	4	1,467		
Bağlılık	21-30	64	3,04	0,73	G.İçi	167,284	165	0,499		
	31-40	87	3,16	0,72	Toplam	173,15	169		2,94	0,021
	41-50	11	3,33	0,61						
	50 ve üzeri	5	3,48	0,53						
	Total	170	3,12	0,71						

Çalışanların yaşlarına göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.3. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 11’de Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 11: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri		ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Toplam	20 ve altı	3	2,59	0,11	G.Arası	2,605	4	0,65		
Örgütsel Bağlılık	21-30	64	3,12	0,55	G.İçi	89,199	165	0,26		
	31-40	87	3,12	0,50	Toplam	91,804	169		2,45	0,046
	41-50	11	3,30	0,36						
	50 ve üzeri	5	3,25	0,60						
	Total	170	3,12	0,52						

Çalışanların yaşlarına göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 12’de Duygusal Bağlılık Ölçeği puanlarının işyerindeki konum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 12: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Puan	Grup	f	\bar{X}	ss	Değerleri	ANOVA Sonuçları					Fark	
						N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT		Sd
Duygusal Bağlılık	Bireysel Müşteri Temsilcisi ^a	67	3,27	0,89	G.Arası	16,496	4	4,124				
	Müdür Yardımcısı ^b	7	3,71	0,49	G.İçi	248,17	165	0,741				
	Müdür ^c	4	4,29	0,46	Toplam	264,667	169		5,57	0,000	a-c	
	Gişe Memuru ^d	61	3,17	0,89							c-d	
	Diğer ^e	31	3,57	0,84								
	Total	170	3,33	0,88								

Bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir.

3.2.5.5. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 13'te Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının işyerindeki konum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 13: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının İşyerindeki Konum Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Değerleri	ANOVA Sonuçları					Fark
						Var. K.	KT	Sd	KO	F	
Toplam	Bireysel Müşteri Temsilcisi ^a	67	3,08	0,52	G.Arası	4,916	4	1,229			
Örgütsel	Müdür Yardımcısı ^b	7	3,34	0,26	G.İçi	86,888	165	0,259			
Bağlılık	Müdür ^c	4	3,66	0,27	Toplam	91,804	169		4,74	0,001	a-c
	Gişe Memuru ^d	61	3,05	0,52							c-d
	Diğer ^e	31	3,25	0,52							
	Total	170	3,12	0,52							

Bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir.

3.2.5.6. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 14'te Motivasyon Ölçeği puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 14: Motivasyon Ölçeği Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri			ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
Motivasyon	Yok ^a	84	3,49	0,17	G.Arası	0,427	4	0,107			
	Bir ^b	39	3,56	0,17	G.İçi	9,321	165	0,028			
	İki ^c	26	3,48	0,14	Toplam	9,748	169		3,83	0,005	a-b
	Üç ^d	18	3,45	0,18							b-d
	Üçten fazla ^e	3	3,51	0,21							
	Total		170	3,50	0,17						

Hiç çocuğu olmayan çalışanlar ile bir çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark bir çocuğu olan çalışanlar lehinedir. Bir çocuğu olan çalışanlar ile üç çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark bir çocuğu olan çalışanlar lehinedir.

3.2.5.7. Devam Bağlılığı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 15'te Devam Bağlılığı Ölçeği puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 15: Devam Bağlılığı Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri			ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
Devam Bağlılığı	Lise ^a	6	3,42	0,58	G.Arası	3,836	3	1,279			
	Önlisans ^b	51	2,83	0,48	G.İçi	94,525	166	0,281			
	Lisans ^c	81	2,92	0,52	Toplam	98,361	169		4,545	0,004	a-b
	Lisansüstü ^d	32	2,95	0,61							a-c
	Total		170	2,92	0,54						

Lise ve önlisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir. Lise ve lisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir.

3.2.5.8. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 16’da Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 16: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Değerleri	ANOVA Sonuçları							Fark
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
Toplam	Lise ^a	6	3,50	0,44	G.Arası	3,431	3	1,144			
Örgütsel	Önlisans ^b	51	3,01	0,55	G.İçi	88,372	166	0,263			
Bağlılık	Lisans ^c	81	3,17	0,51	Toplam	91,804	169		4,349	0,005	a-b
	Lisansüstü ^d	32	3,14	0,46							
	Total	170	3,12	0,52							

Lise ve önlisans mezunlarının toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir.

3.2.5.9. Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 17’de Motivasyon Ölçeği puanlarının eğitim değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 17: Motivasyon Ölçeği Puanlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri		ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Motivasyon	Lise ^a	6	3,59	0,11	G.Arası	0,474	3	0,158		
	Önlisans ^b	51	3,45	0,14	G.İçi	9,274	166	0,028		
	Lisans ^c	81	3,52	0,17	Toplam	9,748	169		5,724	0,001
	Lisansüstü ^d	32	3,51	0,20						b-c
	Total	170	3,50	0,17						

Önlisans ve lisans mezunlarının motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lisans mezunları lehinedir.

3.2.5.10. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 18’de Duygusal Bağlılık Ölçeği puanlarının meslekte geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 18: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{X}	ss	Değerleri		ANOVA Sonuçları					Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	9	3,39	1,01	G.Arası	10,741	5	2,148		
	1-5 yıl arası	83	3,32	0,85	G.İçi	253,925	164	0,76		
	6-10 yıl arası	59	3,22	0,91	Toplam	264,667	169		2,83	0,016
	11-15 yıl	13	3,65	0,84						
	16-20 yıl	5	3,77	0,53						
	21-25 yıl	1	4,83	0,00						
	Total	170	3,33	0,88						

Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.11. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 19’da Normatif Bağlılık Ölçeği puanlarının meslekte geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 19: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Değerleri	ANOVA Sonuçları						Fark
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	9	3,22	1,04	G.Arası	7,802	5	1,56		
	1-5 yıl arası	83	3,06	0,65	G.İçi	165,348	164	0,495		
	6-10 yıl arası	59	3,07	0,74	Toplam	173,15	169		3,15	0,009
	11-15 yıl	13	3,45	0,70						
	16-20 yıl	5	3,40	0,33						
	21-25 yıl	1	4,40	0,00						
	Total	170	3,12	0,71						

Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.12. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 20’de Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının meslekte geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 20: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	ANOVA Sonuçları					Fark
					Var. K.	KT	Sd	KO	F	
Toplam	1 yıldan az	9	3,09	0,71	G.Arası	4,723	5	0,945		
Örgütsel	1-5 yıl arası	83	3,11	0,51	G.İçi	87,08	164	0,261		
Bağlılık	6-10 yıl arası	59	3,05	0,50	Toplam	91,804	169		3,62	0,003
	11-15 yıl	13	3,39	0,46						
	16-20 yıl	5	3,35	0,29						
	21-25 yıl	1	4,06	0,00						
	Total	170	3,12	0,52						

Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır.

3.2.5.13. Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 21’de Duygusal Bağlılık Ölçeği puanlarının mevcut işyerinde geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 21: Duygusal Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	Değerleri	ANOVA Sonuçları						Fark
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal	1 yıldan az ^a	33	3,23	0,92	G.Arası	13,005	3	4,335		
Bağlılık	1-5 yıl arası ^b	91	3,36	0,82	G.İçi	251,661	166	0,749		a-d
	6-9 arası ^c	33	3,12	0,93	Toplam	264,667	169		5,788	0,001
	10 yıl ve üstü ^d	13	3,92	0,85						
	Total	170	3,33	0,88						

Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

3.2.5.14. Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 22’de Normatif Bağlılık Ölçeği puanlarının mevcut işyerinde geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 22: Normatif Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f	\bar{x}	ss	Değerleri	ANOVA Sonuçları							Fark
Puan	Grup	N	\bar{X}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	
Normatif	1 yıldan az ^a	33	3,04	0,75	G.Arası	10,973	3	3,658			
Bağlılık	1-5 yıl arası ^b	91	3,16	0,67	G.İçi	162,177	166	0,483			a-d
	6-9 arası ^c	33	2,89	0,74	Toplam	173,15	169		7,578	0,000	b-d
	10 yıl ve üstü ^d	13	3,63	0,62							c-d
	Total	170	3,12	0,71							

Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

3.2.5.15. Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 23'te Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının mevcut işyerinde geçirilen toplam süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (anova) analizi sonuçları gösterilmiştir:

Tablo 23: Toplam Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Değerleri	ANOVA Sonuçları							Fark
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
Toplam	1 yıldan az ^a	33	3,04	0,58	G.Arası	4,342	3	1,447			
Örgütsel	1-5 yıl arası ^b	91	3,14	0,49	G.İçi	87,461	166	0,26			a-d
Bağlılık	6-9 arası ^c	33	3,02	0,50	Toplam	91,804	169		5,561	0,001	b-d
	10 yıl ve üstü ^d	13	3,47	0,49							c-d
	Total	170	3,12	0,52							

Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

Farkları anlamlı çıkan yukarıdaki sonuçlar dışında, farkları anlamsız çıkan aşağıdaki sonuçlar da tespit edilmiştir:

- Çalışanların yaşlarına göre devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,522;169)}$; $p = 0,195$].
- Çalışanların yaşlarına göre motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,446;169)}$; $p = 0,219$].
- Çalışanların görevlerine göre devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(0,760;169)}$; $p = 0,552$].
- Çalışanların görevlerine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(2,057;169)}$; $p = 0,086$].
- Çalışanların görevlerine göre motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,107;169)}$; $p = 0,353$].
- Çalışanların çocuk sayılarına göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,358;169)}$; $p = 0,248$].

- Çalışanların çocuk sayılarına göre devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,130:169)}$; $p = 0,342$].
- Çalışanların çocuk sayılarına göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(0,650:169)}$; $p = 0,627$].
- Çalışanların çocuk sayılarına göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(0,566:169)}$; $p = 0,688$].
- Çalışanların mezuniyet türlerine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(2,143:169)}$; $p = 0,095$].
- Çalışanların mezuniyet türlerine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,612:169)}$; $p = 0,186$].
- Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,427:169)}$; $p = 0,214$].
- Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre motivasyonları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(0,334:169)}$; $p = 0,892$].
- Çalışanların devam bağlılıkları arasında mevcut bankalarında çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,345:169)}$; $p = 0,260$].
- Çalışanların motivasyonları arasında mevcut bankalarında çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır [$F_{(1,711:169)}$; $p = 0,165$].

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yapılan birçok araştırma, bağlılık kavramının bir işletmenin başarılı bir grafik çizmesinde büyük etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunun arkasında yatan neden, işletmeye bağlılık duyan bir çalışan, işletmenin hedeflerini ve değerlerini kendi kişisel hedef ve değerleri gibi benimser, işletmeye yüksek aidiyet duygusu taşır, verimli bir çalışma ortaya koyar ve işletmeden ayrılma isteği diğer çalışanlara kıyasla çok daha azdır. Bu sebeplerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı büyük önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle anlatılmak gerekirse, eğer bir işletmenin en önemli varlıklarından biri insan ise, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan insan kaynakları, işletme için rekabetçi üstünlüktür.

İşletmelere bu denli rekabetçi özellik kazandırabilen insan gücü, korunması gereken bir unsurdur. Çalışanların yaptıkları işlere değer katarak, işletmenin kısa vadede performansına ve uzun vadede ise sürekliliğine etki etmelerini sağlamak, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini iyi analiz etmekle gerçekleştirilebilir. Çalışanına önem vererek, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayan işletmelerin çalışanları, yaptıkları işe karşı daha çok inisiyatif alır, daha çok motive olurlar. Motivasyon bir güdülenme durumudur, bir kişinin bir aktiviteyi yerine getirebilmesi onu kışkırtan, teşvik eden sebeplerdir. Öyleyse, çalışan motive olursa, verimliliği artar ve işletmenin performansına olumlu yönde etki eder. Dahası, işini yüksek motivasyonla ifa eden çalışanın işinden memnun olduğu algısı oluşmaktadır ve bunun sonucunda işletmeye duyduğu örgütsel bağlılığının da artacağı düşünülmektedir.

Hazırlanan bu çalışma, örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu kavramları ile ilgili gerçekleştirilen literatür taramasının ardından, uygulama bölümünde Elazığ İli Merkez İlçesi Özel ve Kamu banka çalışanlarının bahsedilen kavramları nasıl algıladıkları, nasıl değerlendikleri ve motivasyon düzeylerinin çalıştıkları bankaya duydukları örgütsel bağlılık düzeyini ne denli etkilediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada, Elazığ İli Merkez İlçesinde yer alan Özel ve Kamu banka çalışanlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiyi ölçümleyebilmek adına anket yoluyla veri toplama yoluna gidilmiştir. Her iki kavram için de, daha önceden başka çalışmalarda da kullanılmış ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada öncelikle yüzde frekans dağılımı, standart sapma ve aritmetik ortalama gibi betimleyici istatistikler, sonra da araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek için regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Regresyon testi dışında bağımsız örneklem t testi ve anova testi gibi parametrik hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, temel hipotez olarak belirlenen “*H₁: Çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” doğrulanmıştır. Banka çalışanlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat, bu ilişki zayıf düzeyde olup, araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyonu, örgütsel bağlılıklarının sadece %1,3’ünü etkilemektedir.

Araştırma kapsamında başka bulgular da elde edilmiştir. Bahsedilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Cinsiyet Değişkenine Göre: Kadın çalışanlar ile erkek çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark erkekler yönündedir. Bunun dışında, cinsiyet değişkeni, katılımcıların devam bağlılığı, normatif bağlılık, toplam örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını anlamlı ölçüde etkilememiştir.

Yaş Değişkenine Göre: Katılımcıların yaş değişkenine göre, duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır. Ayrıca, katılımcıların yaş değişkenine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır. İlave olarak, katılımcıların yaş değişkenine göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark yaş grupları arası anlamlı bir farktır.

İşyerindeki Konum Değişkenine Göre: Bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir. Bunun yanı sıra, bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışanlar ile müdür olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir. Müdür olarak çalışanlar ile gişe memuru olarak çalışanların toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark müdür olarak çalışanlar lehinedir.

Çocuk Sayısı Değişkenine Göre: Hiç çocuğu olmayan çalışanlar ile bir çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark bir çocuğu olan

çalışanlar lehinedir. Bir çocuğu olan çalışanlar ile üç çocuğu olan çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark bir çocuğu olan çalışanlar lehinedir.

Eğitim Değişkenine Göre: Lise ve önlisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir. Lise ve lisans mezunlarının devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir. Bunun yanı sıra, lise ve önlisans mezunlarının toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lise mezunları lehinedir. Ayrıca, önlisans ve lisans mezunlarının motivasyonları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark lisans mezunları lehinedir.

Meslekte Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre: Katılımcıların meslekte geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır. Ayrıca, katılımcıların meslekte geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır. Buna ilave olarak, katılımcıların meslekte geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre toplam örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark meslekte geçirilen toplam süre grupları arası anlamlı bir farktır.

Mevcut İşyerinde Geçirilen Toplam Süre Değişkenine Göre: Mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

Buna ilave olarak, mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın normatif

bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

Öte yandan, mevcut bankasında bir yıldan az bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında bir yıl ve beş yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir. Mevcut bankasında altı yıl ve dokuz yıl arasında bir süredir çalışan ile on yıl ve üstü bir süredir çalışanın toplam örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark on yıl ve üstü bir süredir çalışan lehinedir.

Bankacılık sektörünün Türkiye'nin finansal yapılanmasında önemli bir aktör olduğu ve ülke ekonomisine büyük katkı sağladığı herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Gerek bireysel, gerekse kurumsal müşterilerine verdikleri finansman desteği ve altyapı ile ekonominin değişmez bir yapıtaşdır. Bu denli önemli bir hizmeti sunabilmek, yoğun ve yorucu bir iş yaşamını beraberinde getirmeyi öngörür. Bu sebepten, banka çalışanları çoğu zaman mesai çıkış saati belli olmayan, yoğun ve stresli bir iş ortamında büyük sorumluluk gerektiren bir işi icra etmeye çalışmaktadırlar. Gerek gelecek nesil genç bankacı adayları, gerekse mevcut banka çalışanları için bu stresli işin cazibesini arttırmak, banka sektörü yöneticilerinin en önemli ödevlerinden birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında, banka yöneticilerine ışık tutmaya yardım edecek öneriler sunulmuştur:

Öncelikle, araştırmaya katılan banka çalışanlarının, yönetici tarafından yaptıkları başarılı işler sonucunda takdir edilmek istendikleri saptanmıştır. Çalışanların yaptıkları stresli meslekleri sonucu, kendilerini başarılı bulmaları ve bu başarının üstlerince onaylanması, kendilerine duydukları güveni tazeleyecek ve morallerini yükseltecektir. Yüksek morale sahip çalışanın motivasyonu da olumlu yönde etkilenecek ve çalışan, verimli çalışmalarına süreklilik getirmeyi hedef edinecektir, örgütsel bağlılığı artacaktır.

Başarının takdir edilmesinin yanı sıra, araştırma katılımcıları üstlerinden geri bildirim almayı önemsemektedir. Geribildirim yoluyla, yaptıkları işlerin değerlendirildiğini, önemsendiğini ve gerekirse geliştirildiğini hissetmektedirler. Bir başka deyişle, geribildirim yoluyla, katılımcılar, hem yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inanmakta, hem de üstlerinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğunu

düşünmektedirler. Bunun sonucu da, çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına olumlu olarak yansıtacaktır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının maddi ödüllendirmeyi önemsedikleri saptanmıştır. Katılımcıların %67'sinin bekar veya eşi çalışmayan olduğu da dikkate alınırca, zorlu yaşam koşullarında tek maaş ile geçinilmeye çalışıldığı anlaşılabilir. Bu sebepten dolayı, daha konforlu bir yaşam için, katılımcıların maddi ödüllere önem verdikleri düşünülmektedir. Yöneticilere öneri olarak, çalışanların moral ve motivasyon ve bağlılığını arttırmak adına, prim, bonus gibi maddi ödüller banka içerisinde yaygınlaştırılabilir. Bu ödüllerin adil dağıtılması son derece önemlidir. Aksi takdirde, adaletsiz ödül sistemi çalışanların motivasyonunu kötü yönde etkileyecek, bağlılıklarını zedeleyerek onları iş aramaya yöneltebilecektir.

Katılımcılar, yöneticilerinin banka içinde geçerli olacak kararlar alırken kendilerine de söz hakkı tanımalarını önemsemektedir. Gelişen ve dinamikleşen iş dünyasında artık otoriter yönetim anlayışı çok tutulmamaktadır. Çalışanlar, üstlerinden sürekli emir alarak fikirleri hiç sorulmadan çalıştıklarında motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Katılımcılar, yönetime ve alınan kararlara katılabilmeyi önemli bir motivasyon kaynağı olarak görmektedirler. Bu sebepten dolayı, adil ve ılımlı bir yönetici modeli, katılımcıların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Katılımcıların çoğunluğunun çalıştıkları bankaya karşı güçlü bir aidiyet duygusu içerisinde olduğu ve iş yaşamlarına yeni başlıyor olsa dahi, yine aynı bankayı tercih edecekleri saptanmıştır. Bu noktadan hareketle, yöneticilerin yönetim modelini geliştirerek devam ettirmeleri önerilmektedir. Nitekim, katılımcılar mevcut yönetimden memnun görünmekte, gelişim ve süreklilikle, motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının artacağı öngörülmektedir.

Sonuç olarak, çalışmada araştırma konusuna odaklanılmasının yanı sıra, Elazığ İli Merkez İlçesi Özel ve Kamu banka çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arasındaki ilişkinin Türkiye genelinde farklı bir ilin banka çalışanlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyle karşılaştırma yapmaya fırsat tanınması açısından yararlı olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- ALBDOUR Ali Abbas, ALTARAWNEH Ikhlas, Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan, International Journal Of Business, 19(2), 2014
- ALKIŞ Hüseyin, Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2001
- ALLEN Natalie, MEYER John, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, Journal of Occupational Psychology, The British Psychological Society, 1990
- ANTTILA Elina, Components Of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company, University Of Tampere School Of Education, Master's Thesis, October 2014
- BALABAN Burcu, Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Proje ve Yapım Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006
- BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- BARLI Önder, Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, İstanbul, 2012
- BAYRAM Levent, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, 2005.
- BAYKAL Besim, Yönetim Ve Beşeri İlişkiler, Yapı Kredi Bankası Eğitim Yayınları, İstanbul,1982
- BAYSAL A. Can, TEKARSLAN E., Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşl. Fak. Yay. No:191 s.87, 1987
- BOROWSKI Andrzej, DAYA Usama, Employee Motivation Tools, Human Capital Without Borders, International Conference, Slovenia, 2014
- BUCHANAN B., Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations, Administrative Science Quarterly, 19, 1974
- BURTON Kelli, A Study Of Motivation: How To Get Your Employees Moving, Indiana University, SPEA Honors Thesis Spring 2012, May 2012

- BÜLBÜL Muharrem, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007
- CALDWELL David, CHATMAN Jennifer, O'REILLY Charles, Building Organizational Commitment: A Multifirm Study, Journal of Occupational Psychology, The British Psychological Society, 1990
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002
- COHEN A., Multiple Commitments in the Workplace, an Integrative Approach, Mahvah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers., 2003
- COHEN A., Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review 17(3), 2007
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, İş, Güç – Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 2006
- ÇETİN GÜRKAN Güney, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006
- ÇINAR İsmail, SARAÇLI Sinan, Examination Of The Relationships Between Organizational Commitments And Motivations Of The Teachers: Çay Country Sample, International Online Journal of Educational Sciences, 7(4), 2015
- ÇIRPAN H., Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999
- ÇİÇEK Dursun, Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesiningeliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Yayınlanmamış Doktora Tezi ,Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı ,Adana, 2005
- DOBRE Ovidiu-Iliuta, Employee Motivation And Organizational Performance, Review of Applied Socio- Economic Research, Vol: 5, 2013

- DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, 2007.
- DUNKLEY Jamie, Financial crisis: UK Job Losses, The Telegraph, Date: 3/12/2008 (<http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/3542572/Financial-crisis-UK-job-losses.html>; Bağlantı Tarihi: 17/11/2016)
- ECCLES Jacquelynne, WIGFIELD Allan, Motivational Beliefs, Values And Goals, Annual Reviews Of Psychology, 2002
- EFİL İsmail, Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, 10. Baskı, Bursa, 2009.
- EISENBERG Eric, MONGE P., MILLER K., Involvement In Communication Networks As A Predictor Of Organizational Commitment, Human Communication Research, 10(2), 1987
- EREN Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları. 6. Baskı, İstanbul, 2000
- EREN E., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003
- GELLERMAN Saul, Les Motivations: Clef d'Une Gestion Efficace , Dunod, 1970
- GENÇ Nurullah, Yönetim Ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, 2004
- KAST Rozenzweig, Organization And Management, Washington, Hill Inc. Management Series, 1988
- KAZMIER Leonard J., Principles Of Management, A Program For Self Instruction, Mc Graw Hill Company, New York, 1974
- KESİCİ Serdar, Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006
- KORKMAZ Seyhan, Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008
- KUŞLUVAN Zeynep, Örgütlerde Motivasyonun Önemi Ve Kullanılan Motivasyon Araçları, Human Resources, Temmuz - Ağustos Sayısı, 1995

- IQBAL Anam, TUFAIL Muhammad, LODHI Rab, Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistani Organizations, Global Journal Of Human Research Management, Vol:3, No:1, 2015
- İNCE M., GÜL H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi , 2005
- İNCİR Gülten, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990
- HAGEMANN Gisela, Motivasyon El Kitabı.The Motivation Manual, Rota Yayınları, Çeviren: Göktuğ Aksan, İstanbul, 1995
- HARP AKADEMİLERİ KOMUTANLIĞI Yayınlarından, Türklerde Motivasyon, K.K.Basımevi : İstanbul, 1996
- HICKS Herbert.G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çeviren: Osman Tekok, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979
- JACOBY Margaret, Top 5 Ways To Motivate Your Employees (It's Easier Than You Think), Date: 18/09/2014 (http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/top-5-ways-to-motivate-yo_b_5839504.html); Bağlantı Tarihi: 15/01/2017)
- JOKIVUORI P., Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?, University of Jyväskylä. Faculty of Social Sciences. Doctoral thesis., 2002
- LOCKE E. A., LATHAM G.P., A Theory of Goal Setting and Task Performance, Pr. Hall, New York, 1990
- LEOW Kah, The Organizational Commitment: The Study Of Mentoring and Leader Member Exchange (Lmx) Among Auditors In Malasia- moderating Effects Of Gender, The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Volume 6, Issue 1, 2011
- MATHIEU J. E., ZAJAC D. M., A Review And Meta-analysis Of The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment, Psychological Bulletin 108(2), 1990
- MEYER John, ALLEN Natalie, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 1991
- MGUQLWA Nomakhuze, The Relationship Between Organizational Commitment And Work Performance In An Agricultural Company, University Of South Africa Master Of Arts, Master's Thesis, 2008

- MILLER J., Critical Incident Stress Debriefing And Social Work: Expanding The Frame, Journal Of Social Service Research, 30(2), 2003
- MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M., Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. San Diego, CA: Academic Press., 1982
- MORROW P.C., Concept Redundancy In Organizational Research, The Case Of Work Commitment, Journal of Occupational Behavior, 1983
- MULLINS L.J., Management And Organisational Behaviour, Prentice Hall. UK 7th Ed. 88(431), 2005
- NCHORBUNO Dominic Abonam, The Role Of Motivation On Employee Performance In The Public Sector: A Case Study Of The University For Development Studies WA Campus, Kwame Nkrumah University of Sciences and Technology in Partial Fulfilment of the Requirements for the degree, A Thesis Submitted to Institute of Distance Learning, 2011
- NEHMEH Ranya, What Is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It In Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way To Secure It?, SMC Working Paper, Swiss Management Center, Issue: 05, 2009
- OSABIYA Joseph, The Effect Of Employee's Motivation On Organizational Performance, Journal Of Public Administration And Policy Research, Vol:7(4), 2015
- ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara, 2004
- ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001
- ÖZTÜRK Zekai, DÜNDAR Hakan, Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003
- PFEIFER Christian, JANSSEN Simon, YANG Philip, BACKES-GELLNER Uschi, Effects Of Training On Employee Suggestions And Promotions In An Internal Labor Market, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Discussion Paper No. 5671, April 2011
- PEKER Ömer, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995

- POLAT Tunçer, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, 2013.
- RAMLALL Sunil, A Review Of Employee Motivation Theories and Their Implications For Employee Retention Within Organizations, Journal Of American Academy Of Business, 2004
- RANDALL, Donna M., Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, 12(3), 1987
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütsel Davranış, Uludağ Üniversitesi Yayınları, No:10, Bursa, 1986
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Vergiel Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa, 1998
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Vergiel Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ VERGİLİEL Melek, Örgütsel Davranış, Alfa Aktüel Yayınları, 2013
- SILBERMAN Jason, Why Is Employee Motivation So Important For Performance?, Date: 09/05/2013 (<http://trainingstation.walkme.com/why-is-employee-motivation-so-important-for-performance/>, Bağlantı Tarihi: 10/01/2017)
- SINGH Bhupinder, GUPTA P.K., VENUGOPAL Sushila, Organizational Commitment: Revisited, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, Vol. 34, No.1, 2008
- SİLAH M., Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001
- SOYKENAR Mehmet, Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, 2008
- SUSANJ Zoran, JAKOPEC Ana, Fairness Perceptions And Job Satisfaction As Mediators Of The Relationship Between Leadership Style And Organizational Commitment, PSYCHOLOGICAL TOPICS 21, 3, 2012
- TAYYAH S., TARIQ N., Development of an Indigenous Organizational Commitment Questionnaire, Pakistan Journal of Psychological Research, ProQuest Psychology Journals, 16, 2001

- TUTAR Hasan, Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015
- VURAL B.Z., COŞKUN G., Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme, İzmir: Nobel Yayınları, 2007
- WANG Jen Hung, TSAI Kuan Chen, LEI Luo Jia Ru, CHIO Im Fan, LAI Sut Kam, Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: Evidence From The Gambling Industry In Macau, Business and Management Studies, Vol. 2, No. 1; March 2016
- WEAVER Charles N., Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çeviren: T. Birkan-O. Akınsoy, Sistem Yayınları, İstanbul, 1997
- WIENER Y., Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review, Vol: 7, No.3, 1982
- WRIGHT P. M., GARDNER T. M., MOYNIHAN L. M., ALLEN M. R., The Relationship Between HR Practices And Firm Performance: Examining Causal Order, Personnel Psychology 58(2), 2005
- YILMAZER Aydın, EROĞLU Cemal, Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013
- YÜCELER Aydan, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22, 2009
- <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/decision-making-10/managing-group-decision-making-81/employee-involvement-in-decision-making-390-402/>, Bağlantı Tarihi:07/02/2017
- <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>; Bağlantı Tarihi:03/12/2017
- <http://www.managementstudyguide.com/job-enlargement.htm>, Bağlantı Tarihi:07/02/2017
- <http://www.managementstudyguide.com/mcclellands-theory-of-needs.htm>; Bağlantı Tarihi:15/02/2017
- <https://www.mindtools.com/pages/article/three-component-model-commitment.htm>; Bağlantı Tarihi:11/01/2017
- <http://study.com/academy/lesson/job-enrichment-definition-advantages-disadvantages-examples.html>, Bağlantı Tarihi:07/02/2017

EKLER**Ek 1. Orijinallik Raporu****SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Sezin Açık TAŞAR
Öğrenci Numarası	151216112
Enstitü Anabilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Programı	Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN
Tez Başlığı (Türkçe)	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 114 sayfalık kısmına ilişkin, 10/05/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 21 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin yüksek lisans tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN
Danışmanın Adı-Soyadı
(İmzası)

Prof. Dr. Kenan PEKER
Anabilim Dalı Başkanı
(İmzası)

F.Ü.LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

Madde 41- Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde **intihal program raporu** ve ilgili makale şartını sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

Ek 2 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı bilimsel araştırma ile ilgilidir. Elde edilecek bulgular çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkisini ortaya koyacaktır. Çalışma sonuçları insan kaynağından verimli bir biçimde faydalanılabilmesi açısından değerlendirilebileceğinden, büyük önem taşımaktadır. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Anketten elde edilecek sonuçların doğruluğu çalışma açısından son derece önemlidir. Bu nedenle anket sorularını cevaplandırırken sadece mevcut durumun dikkate alınması, arzulanan ve istenen durumların dikkatten uzak tutulması gerekmektedir. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Sezin AÇIK TAŞAR

1- Bankadaki göreviniz nedir?

- a) Bireysel Müşteri Temsilcisi b) Müdür yardımcısı c) Müdür d) Gişe Memuru
e) Diğer

2. Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Bayan

3- Medeni Haliniz nedir?

- a) Evli b) Bekar c) Dul

3- Kaç çocuğunuz var?

- a) Yok b) 1 c) 2 d) 3 e) 3'ten fazla

4- Eşiniz çalışıyor mu?

- a) Evet b) Hayır

5- Yaşınız

- a) 20 ve altı b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 50 üzeri

6- Eğitim düzeyiniz

- a) Lise Mezunu b) Ön lisans c) Lisans d) Lisansüstü

7- Kaç yıldır görev yapıyorsunuz

- a) 1 yıldan az b) 1–5 yıl arası c) 6–10 yıl arası d) 11–15 yıl e) 16–20 yıl f) 21-25 yıl g) 26-üzeri

8- Kaç yıldır bu bankada görev yapıyorsunuz

- a) 1 yıldan az b) 1–5 yıl arası c) 6–9 yıl arası d) 10 yıl ve üstü

9- Bankada a) Tam zamanlı mı yoksa b) Yarı zamanlı mı çalışıyorsunuz?

1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ						
(Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak size en uygun gelen ölçekteki sayıyı işaretleyiniz)		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.					
2.	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
3.	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
4.	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5.	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
6.	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
7.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
8.	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
9.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
10.	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
11.	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
12.	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
13.	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
14.	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
15.	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
16.	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
17.	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					

2. ÇALIŞAN MOTİVASYONU ANKETİ (Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak size en uygun gelen ölçekteki sayıyı işaretleyiniz)		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir					
2.	Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar					
3.	Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler					
4.	Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					
5.	Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
6.	Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					
7.	Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
8.	Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir					
9.	Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
10.	Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
11.	Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
12.	Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar					
13.	Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır					
14.	Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır					
15.	Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi, onların çalışma hevesini kamçılar					
16.	Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır					
17.	Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar					

18.	Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı v.b.), parasal özendiriciler kadar önem verirler					
19.	Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır					
20.	Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir					
21.	Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
22.	Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır					
23.	Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır					
24.	Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır					
25.	Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir					
26.	Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler					
27.	Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır					
28.	Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır					
29.	Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır					
30.	Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır					
31.	İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım					
32.	Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum					
33.	Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez					
34.	İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum					
35.	Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım					

ÖZGEÇMİŞ

15.05.1983 tarihinde İstanbul'da dünyaya geldim. İlkokulu Elazığ Namık Kemal İlkokulu'nda tamamladıktan sonra, Elazığ Anadolu Lisesi'nde orta okul ve lise eğitimime devam ettim. Üniversite eğitimimi 2006 yılında Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamladım. 2006-2014 yılları arasında özel sektörde çeşitli firmaların Bütçe ve Finansal Raporlama departmanında çalıştıktan sonra 2014-2016 yılları arasında özel bir şirketin Finansal Raporlama Bütçe Müdürü olarak görevimi sürdürdüm. 2015 yılında Fırat Üniversitesi İşletme Bölümü yüksek lisans eğitimime başladım. Evliyim ve bir oğlum var.

