

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ve
ETİK İKLİM ALGI DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Melik Can GÜLTEKİN

KOCAELİ 2014

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ve
ETİK İKLİM ALGI DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Melik Can GÜLTEKİN
(095211005)**

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Esra ALNIAÇIK

KOCAELİ 2014

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON ve ETİK
İKLİM ALGI DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

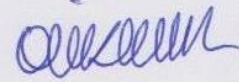
Tezi Hazırlayan: Melik Can GÜLTEKİN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:02072014-13

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Yard.Doç.Dr.Esra ALNIAÇIK

Jüri Üyesi: Yard.Doç.Dr. Cengiz DİKMEN



KOCAELİ 2014

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Öncelikle benim bugünlere gelmemde emekleri çok büyük olan, maddi manevi her türlü fedakarlığı yapan Anneme ve babam Naim Gültekin'e ve tez yazım esnasında yardımlarını esirgemeyen ağabeylerim D.Ziya Gültekin ve Mehmet Ali Gültekin'e ve bu zorlu süreçte beni motive eden kardeşim A.Mustafa Gültekin'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman manen kuvvet aldığım, insaniyetin ahlak ve istikamet dinamoları olan, kendilerini hak ve hakikate vakfeden, maddi ve manevi fedakarlık gösterebilen herkese teşekkür ediyorum.

Tez yazım esnasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocama da teşekkür eder, çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını temenni ederim.

Kartepe,2014

Melik Can GÜLTEKİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

İÇİNDEKİLER	v
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER	v
TABLolar	vi
GİRİŞ	1
1. MOTİVASYON	3
1.1. Motivasyon Kavramı.....	3
1.1.1. Bireysel Açıdan Motivasyon Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Açıdan Motivasyon Kavramı.....	4
1.1.3. Motivasyon Süreci.....	4
1.1.4. Motivasyonun Özellikleri.....	6
1.2. Motivasyon Kuramları	7
1.2.1. Kapsam Teorileri	7
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	8
1.2.1.2. Alderfer ERG Kuramı	10
1.2.1.3. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı	12
1.2.2. Süreç Kuramları	13
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	13
1.2.2.2. Porter-Lawler'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı.....	15
1.2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı.....	16
1.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı.....	17
1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	18
1.3.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri ..	23
1.3.1.1. Ücret.....	23
1.3.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası	23
1.3.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler.....	24
1.3.1.4. İşyeri Koşulları.....	25
1.3.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı	25
1.3.1.6. Statü.....	26

1.3.2.	Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri	26
1.3.2.1.	Başarı	26
1.3.2.2.	İşin Kendisi	26
1.3.2.3.	Sorumluluk	27
1.3.2.4.	İlerleme-Terfi	27
1.3.2.5.	Takdir-Ödül	28
1.3.2.6.	Tanınma	28
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	30
2.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı	30
2.2.	Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	31
2.3.	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	33
2.3.1.	Kanter'in Yaklaşımı	33
2.3.2.	Etzioni'nin Yaklaşımı	34
2.3.3.	Mowday'in Yaklaşımı	34
2.3.4.	O'reilly ve Chatman Yaklaşımı	35
2.3.5.	Penley ve Gould'un Yaklaşımı	35
2.3.6.	Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	36
2.3.7.	Wiener Yaklaşımı	37
2.4.	Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli	37
2.4.1.	Duygusal Bağlılık	39
2.4.2.	Devam Bağlılığı	41
2.4.3.	Normatif Bağlılık	43
2.5.	Örgütsel Bağlılık Boyutları	44
2.5.1.	Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	44
2.5.2.	İlımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık	45
2.5.3.	Yüksek Örgütsel Bağlılık	46
3.	ÖRGÜT ETİK İKLİMİ	48
3.1.	Örgüt İklimi	48
3.2.	Etik Kavramı	51
3.3.	Etik Teorileri	52
3.3.1.	Teleolojik Yaklaşım	52
3.3.2.	Kant'ın Yaklaşımı	52
3.4.	İş Etiği	53
3.5.	Etik İklim	54
4.	YÖNTEM	56

4.1. Araştırmanın Modeli	56
4.2. Araştırmanın Güvenirliliği	56
4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi	57
4.4. Araştırmanın Amacı	58
4.5. Araştırmanın Katkısı	58
4.6. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlıkları.....	58
4.7. Araştırmanın Varsayımları.....	58
4.8. Araştırma Problemlerinin Tanımlanması	59
4.9. Araştırma Ölçekleri	60
5. BULGULAR VE YORUMLAR	62
5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	62
5.2. İşletme Çalışanlarının Motivasyon, Etik İklimi ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....	64
5.3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	66
5.4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	69
5.5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	75
5.6. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	82
5.7. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	83
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	101

ÖZET

Günümüzde işletmelerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde etmesi, sahip oldukları kaynakları en verimli ve en etkin biçimde kullanabilme kabiliyetlerine bağlıdır. Son yıllarda çalışanların, işletmelerin en değerli kaynağı olduğunun fark edilmesiyle örgütlerin insana ve onun yönetimine verdiği önem artmıştır. İşletmelerin bu ortamda söz sahibi olabilmelerinde en büyük etken, çalışanların en iyiyi yapabilmeleri için motivasyona sahip olmalarıdır. Çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayret olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı işletmeler için önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerdeki etik davranışların açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak etik iklim kavramından bahsedilmektedir. Bilişim sektörü, son yıllarda hızlı ve ivmeli gelişmeler kaydeden ve ülke ekonomisinin gelişmesine önemli katkı sağlayan, araştırmalara fazla konu olmayan bir sektördür. Bu araştırma, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının, motivasyonlarının ve örgüt etik ikliminin ilişkisini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Etik İklimi, Bilişim Sektörü.

ABSTRACT

Today, the corporations' achieving the competitive advantage is mainly related to the ability to use their own resources efficiently and effectively. As it was noticed during the recent years that the employees are the most valuable sources of corporations, the organisations have given an increasing importance to the human and his management. The most important factor in corporations' leadership in this specific field is their employees who have a motivation to do their best. The term, organisational commitment, which can be stated as an employee's loyalty towards the organisation and effort for his organisation's success has become important. Ethic climate is referred as descriptor and predictor of the ethic behaviours in organisations. IT industry is a field that has shown rapid and accelerated developments in recent years, has helped to the development of the national economy and has not been a subject of research. This paper, reveals the relationship among organisational commitments, motivation levels of the employees working in IT industry and organisation ethic climate.

Keywords: Motivation, Organisational Commitment, Organisation Ethic Climate, IT Industry.

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1. Tatmin Sağlayan ve Tatminsizliğe Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması (Herzberg, 1987: 8)	20
Şekil 2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi (Koçel, 2005: 642).....	21
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd. 2002: 22.).....	38
Şekil 4. Araştırmanın Modeli.....	56
Şekil 5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyi Ortalaması.....	64
Şekil 6. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları	65
Şekil 7. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları	65
Şekil 8. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Sonuç Modeli.....	84
Şekil 9. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Sonuç Modeli	84
Şekil 10. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Sonuç Modeli.....	85

TABLULAR

Sayfa No

Tablo 1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	62
Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyi Ortalaması	64
Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları	64
Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları	65
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları	66
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları	66
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları	66
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	67
Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	67
Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	68
Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları.....	68
Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları	68
Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları.....	69
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları.....	69
Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları.....	70
Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	70
Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	71
Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	72
Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları	73
Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları	74

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları.....	75
Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları.....	75
Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları.....	76
Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları.....	77
Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları.....	78
Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları.....	79
Tablo 27. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları.....	80
Tablo 28. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları.....	81
Tablo 29. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	82
Tablo 30. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	83
Tablo 31. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 32. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	85
Tablo 33. İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	85
Tablo 34. Dışsal Motivasyonun, Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 35. Etik İklim Algısının, Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 36. İçsel Motivasyonun, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 37. Dışsal Motivasyonun, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	85
Tablo 38. Etik İklim Algısının, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 39. İçsel Motivasyonun, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	84
Tablo 40. Dışsal Motivasyonun, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	85
Tablo 41. Etik İklim Algısının, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.....	85

GİRİŞ

Günümüzde ülkeler arasındaki sınırların şeffaflaşması, teknolojinin ilerlemesi, yaygınlaşması ve dünyayı bir köy haline getirmesi, insanların ihtiyaçlarının artması, beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin ulusal ve uluslararası alanda rekabet avantajı elde etmesini zorlaştırmıştır. İşletmelerin böyle bir ortamda başarılı olmaları, sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanmalarına bağlıdır. İnsan kaynağının, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için önemi çok büyüktür. Bu açıdan işletmeler, insan kaynağına daha fazla değer verme ihtiyacı duymuşlardır. İnsan kaynağına önem verme, örgütün hedeflerine ulaşmada daha fazla kolaylık sağlayacaktır.

21. yüzyıl insanların önceki asırlarda yaşayan insanlara göre çok daha farklı hayat sistemleri vardır. Teknolojik gelişmeler artmış, insanların maddi noktada hayatları kolaylaşmış fakat manevi noktalarda birçok insan tatminsizlik yaşamakta, ruhsal ve psikolojik sorunlarla karşı karşıyadır. İnsanların fitratında ki doğruluğa uygun bir şekilde yaşamak anlamına gelen ahlak kavramı maalesef toplumlarda ve ülkemizde yıpratılmış, anne babaya saygı, kanunlara uyma ve toplum normlarına saygı vb. değerler azalmış, suç işleme oranları artmıştır. Hayat bir faaliyet silsilesidir ve bu silsileye en ziyadesiyle vesile olan şevktir. İnsanın şevki olmadığı zaman, her güzel şeye mani olan ümitsizlik kavramı önüne çıkar ve insanın bütün himmetini ve gayretini yok eder, adeta insanı baş aşağı düşürtür. Toplumlara ayakta tutan önemli bir diğer kavramda sadakattir. Eğer sadakati içimizde hayatlandırabilirsek birçok toplumsal sorunlarımızı tedavi edebiliriz. Sadakat, sosyal hayat çarşısında satın alınması gereken en değerli hazinedir.

Toplumlar için büyük öneme sahip olan, sadakat, şevk ve ahlak kavramları örgütler içinde aynı öneme sahiptir. Unutulmamalıdır ki, örgütler toplumların küçük bir numunesidir. İşletme terminolojisinde, sadakat kavramı örgütsel bağlılık kavramı olarak, şevk kavramı motivasyon kavramı olarak, ahlak kavramı ise etik kavramı olarak yer almaktadır. Bu üç temel kavramı önemseyen toplumlar ve örgütler için başarı daha kolay elde edilebilecektir.

Son yıllarda internetin giderek yaygınlaşması, insanların ekonomik güçlerinin artması ve teknolojiye ulaşımın çok kolay hale gelmesi bilişim sektörünün hızla büyümesine pozitif etki yapmıştır. Hatta küresel anlamda yaşanan büyük ekonomik kriz, bilişim sektörünün ülkemizde büyümesini olumsuz yönde etkileyememiş, sektör büyümeye devam etmiştir. Birçok insanı istihdam edebilen, ekonomik, kültürel, sosyal, teknolojik, siyasal, yönetsel alanlarda faaliyet gösterebilen çok yönlü bir sektördür. Bilişim sektörü, gerek mevcut büyüklüğü, gerekse büyüme potansiyeline dikkat edildiğinde, ülkemize katkısının çok büyük olduğu ve ülkemizi gelişmiş ülkeler seviyesine taşıyabilecek dinamizme sahip olan en etkili sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilişim sektörü bu özelliklerinden dolayı ve literatürde araştırmalarda adından çok bahsedilmediğinden dolayı araştırmamıza konu olmuştur. Çünkü bu sektör üzerinde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler hem sektöre, hem de dolayısıyla ülkemize ve toplumumuza faydalı olacaktır.

Araştırma 6 bölümden oluşmaktadır,

a) Öncelikle motivasyon kavramı ve kuramları incelenmekte, araştırmamıza konu olan Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon faktörleri ayrıntılı bir şekilde irdelenmektedir.

b) Örgütsel Bağlılık kavramı ve kuramlarıyla alakalı geniş bir literatür incelemesi yapılmakta ve araştırmamıza konu olan Meyer ve Allen'in duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

c) Örgüt iklimi, etik, iş etiği kavramlarının tanımı yapılmakta ve bu bağlamda etik iklim kavramı irdelenmektedir.

d) Tezin uygulama kısmında ise bilişim sektöründe çalışan kişilerin motivasyonlarının ve etik iklim algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yöntem kısmında araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmekte, bulgular ve yorumlar kısmında ise anket sonuçları değerlendirilmektedir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırma bulguları yorumlanıp, tartışılarak ve örgüt yönetimlerine yönelik tavsiyelerde bulunulmaktadır.

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Kavramı

1.1.1. Bireysel Açıdan Motivasyon Kavramı

Motivasyonun, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilgili psikolojik bir kavram olması nedeniyle, çok farklı şekillerde ele alınmış ve birçok tanımın yapılmasına neden olmuştur.

Motivasyon, ilk olarak motive manasına gelen Latince kökenli “Movere” kelimesinden türetilmiştir. Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon, kavramının özünde güdü vardır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000: 603).

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır (Özkalp ve Kirel, 2005: 314).

Temelde kişinin davranışları ile alakalı bir kavram olan motivasyon teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.b anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere gösterdiği davranış şekline motivasyon denir (Bingöl, 1996: 254).

Motivasyon terimi, bir bireyi, bir takım şartlara maruz bırakarak, onun bu şartlar olmadan önce ki davranış şekline başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade eder. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 1998: 245).

O halde, motivasyon kavramının temelinde güdü vardır. Güdü “bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 120).

Bentley’e göre motivasyon, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür (Bentley, 1999: 180).

1.1.2. Örgütsel Açıdan Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçmesini sağlamak için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2005: 494). Başka bir ifadeyle, insan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren önemli bir olgudur (Fındıkçı, 2003: 373).

İşletme açısından motivasyon hem işletmenin, hem de çalışanların gereksinimlerini karşılayacak bir iş ortamı oluşturarak, kişinin harekete geçmesi için yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Güney, 2001: 225).

Çalışanların motive edilmesi; bireyin insan olarak fiziksel, ruhsal, örgütsel, yönetsel, toplumsal ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanıp, belli yönetim tarzları ile çalışanların tutumlarına bu yolla şekil verilmesi sürecidir (Özgen, 2002: 338).

İnsan kaynakları yönetiminin temel de iki hedefi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların ihtiyaçlarını yerine getirmesi diğeri ise işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesidir. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması doğrudan bireyin ihtiyaçları ile ilgilidir. Ayrıca işletmenin, amaçlarına ulaştırılması da yine bireyler vasıtasıyla yapılabileceğinden, insan kaynakları bireysel motivasyon ile de yakından alakalıdır. İhtiyaçları karşılanmış olan bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya fazlasıyla verebilirler. Bu durum ise bireylerin istekli çalışmasını ve sonuçta işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla çalışanlardaki çalışma arzusunun oluşturulması ve artırılması işletme açısından önemi çok büyüktür (Fındıkçı, 2002: 374).

1.1.3. Motivasyon Süreci

Luthans motivasyonu; bir amaç veya hedefe ulaşmak için, bir davranışı veya tutumu yönlendiren fizyolojik veya psikolojik bir ihtiyaçla başlayan bir süreçtir diye tanımlamıştır (Luthans, 2001: 249).

Motivasyonun oluşumunda ihtiyaçların önemi büyüktür. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı tatmin etmek için bazı davranışlarda bulunacaktır. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir gaye ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin, aç

bir insanın yiyecek temin etmesi gerekir. Bu ihtiyacını tatmin etmek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile, birbirinden farklılık gösteren ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir (Can, 1997: 169).

Bir Fransız atasözü, “Atı suya zorla götürebilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz” demektedir. Çünkü suyun zorla içilebilmesi mümkün değildir ancak, “susamışlık” ihtiyacına bağlı olarak gerçekleşebilen bir olaydır. Buna bağlı olarak yeni davranışların, bazı ihtiyaçlara bağlı olarak oluşabileceğini nazara vermek gerekir. İşte bu noktada, organizmanın harekete geçmesinin sebebi ise motivasyon ve ihtiyaçların birbirleriyle sıkı bir bağlılık içinde olduğudur (Okutan, 1999: 13).

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme ve belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey, bir şeye karşı ihtiyaç duyduğunda, bu gereksinimini gidermek için bazı davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar neticesinde ihtiyacını karşılayabilirse, tatmine ulaşır, gideremezse tatminsizlik yaşar. Bu durumda, önem arz eden mevcut ihtiyacını karşılayabilmek için gerekli olan davranış tarzlarını belirleyip ve bunlardan en uygun olanını uygulamaktır (Aşıkoglu, 1996: 37).

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu tatmin etme arzusu gözükür. Bu motivasyonun başlangıç sürecidir. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın ortaya çıkması gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmedir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış etkenlerin vesilesiyle davranışta bulunur. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına gelinmiş olunur. Davranışta ki amaç, isteğin tatmin edilmesidir. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç tatmin edilmişse, motivasyon süreci olumlu bir şekilde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur. Aksi halde, birey tatmin olamamışsa kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu boşluk bazen dengeyi bozar ve bireyde sıkıntı oluşturur. Bu gerilim durumu çalışan kişinin, ilişkilerinde çatışmalara, veriminde azalmalara, isteksizlik hatta bazen saldırganlık gibi olumsuz durumlara yol açar. Bu nedenle çalışan kişilerin mutlu ve huzurlu olmasını sağlayan doyum noktalarını sürekli aramak ve bireye bu noktada yardım etmek gerekir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 2001: 86-87).

1.1.4. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyonun iki önemli özelliğinden birincisi, motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır, yani birisini motive eden herhangi bir durum veya olay, başkasını motivasyonunda etkisiz olabilir. İkincisi ise motivasyonun yalnız insan davranışlarında gözükmesidir (Koçel, 2005: 634).

Motivasyonun özellikleri şu şekil de sıralanabilir: (Altok, 2009: 18).

- Motivasyon kavramının temelini oluşturan istek ve ihtiyaçlar, bireyin duygusal ve ruhsal yapısından ve insanın içinde bulunduğu toplum kültüründen etkilenmektedir.
- Kişinin kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı, eğitim durumu ve kabiliyetleri,ve yönetici bakımından bu faktörlerin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
- Motivasyon bir amaca ya da ödüle yöneliktir. İş yerinde harcadığımız emek ve gösterdiğimiz gayret, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi v. b. şeyleri beklediğimiz içindir. Yani motivasyon da ki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yöneliktir.
- Amaçlar davranışı sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır, davranışları kontrol etmez. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şeyle, motive olmadığımız zaman yapmadığımız şey aynıdır.
- Bir ihtiyaç giderildiğinde bir diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir gereksinim artık motive edici bir faktör değildir.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.
- Yöneticiler ve liderler, çalışanların motivasyonlarına etkileyebilirler, fakat bunları kontrol edemezler. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkileyip ve kişiyi ihtiyacını gidermesi için uyarır.
- Motivasyonda amaç; çalışanların işletmede devam etmelerinin, fark edilmeyen özelliklerinin ortaya çıkmasının ve iş başarımlarını artırmalarının sağlanmasıdır.

1.2. Motivasyon Kuramları

Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan işbölümü ve onunla alakalı olan uzmanlaşma ve diğer etkenler, çalışanlarda zamanla işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik oluşmasına sebep olmuştur. Birçok araştırmacı, bireyler nasıl yeniden ilgili ve istekli olabilir sorusuna cevap aramış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 104).

Motivasyon konusu oldukça karmaşık olduğundan dolayı bu konuyu tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin geliştirilemediği söylenebilir. Mevcut teoriler motivasyon konusunu farklı yönlerden ele alarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Ataman, 2002: 440). Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarına önem verip kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. İşgörenleri motive etmek amacıyla birçok teori ve modeller geliştirilmiştir (Ertürk, 1998: 125).

Motivasyon teorilerini, iki grup olarak ele almak mümkündür. Birinci grup içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikinci grup ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” dir.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, ihtiyaçları önemseyerek motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Başka bir ifadeyle motivasyonun başlamasının şartının ihtiyaçlar olduğunu ileri sürerler. Kapsam kuramları bireylerin istekli olmasıyla kendisini davranışa sevk eden faktörleri önemser (Tevruz vd., 2002: 101).

Bu kuramlara göre, bireyin gelişmesi içsel motivasyon faktörleri olarak ele alınabilecek unsurlara, yani bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunduğu faktörlere yönelmeye önem vermeye bağlıdır (Rosenbaum, 1993: 20).

Kapsam teorileri kapsamında ele alınan teoriler dört başlık altında incelenecektir. Bunlardan ilki Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow’un modelini modernize ederek, ERG (Varlığını Sürdürme – İlişkilerde Bulunma – Gelişme) gereksinimleri üzerinde duran Alfeder ve sağlık faktörleri ile yönetim uygulamalarını içeren Herzberg, ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını

öneren Mc. Clelland motivasyon ile ilgili kapsam teorilerini incelemişlerdir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 79).

1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ilk kez hümanist psikolojinin öncülerinden olan Abraham H. Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow, bu kuramda kişinin ihtiyaçlarının insan davranışlarını yönlendiren en önemli etken olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 137). Maslow, tüm insanların gelişmekle ve en üst düzeyde potansiyellerini gerçekleştirmekle alakalı doğuştan sahip olduğu dürtülerin var olduğunu kabul eder (Keser, 2006: 13).

Maslow'un insan ihtiyaçlarını sınıflandırmasında temel de iki görüş vardır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Yani davranışlar, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri karşılamaya yöneliktir. İhtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli etkenlerden biridir. Bundan dolayı, bireylerin davranışlarını çözümleyebilmek için ihtiyaçlarının neler olduğunu anlamak gerekir (Eroğlu, 1998: 258).

Yaklaşımın ikinci varsayımı ise, ihtiyaçların bir sırası olduğudur yani insanların, belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlar vardır. Alt kademelerde ki ihtiyaçlar tatmin edilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişinin davranışa geçmesine etki etmez. Başka bir ifadeyle insanlar, bir alt düzeydeki ihtiyaçlarını giderdikten sonra, bir üst basamaktaki ihtiyaçlarını gidererek mutlu olabilirler. Maslow'a göre ihtiyaçların şiddeti, kişiden kişiye farklılık göstermektedir fakat tüm insanlarda bu ihtiyaçlar ortaktır. İhtiyaçların kişiyi davranışa yöneltmesi, bunların tatmin edilme seviyesiyle alakalıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, artık davranışı etkilemez ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Tınaz, 2004: 8).

Maslow'a göre 5 çeşit ihtiyaç vardır.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, nefes almak ve uyumak en önemli fizyolojik ihtiyaçlardandır. Bu gereksinimleri karşıladıktan sonra daha yüksek gereksinimlere geçebiliriz. Geçmişten günümüze kadar bütün insanlar bu temel gereksinimleri karşılamak için çalışmışlar ve çalışmaktadırlar. Çevrenin saygısını

kazanmak ya da kendini geliştirmek gibi gereksinimler, yaşamı devam ettirmek için gerekli yiyecek, içecek bulmadan daha önemsizdir (Burger, 2006: 432).

Açlık sorunu yaşayan bir insan için, yemek ihtiyacını karşılamayan tüm davranışlar, ikinci planda kalır. Eğer insan yiyecek ve içecek ihtiyacını gideremezse tamamen bu ihtiyacının etkisiyle diğer ihtiyaçlara olan ilgisi azalır. Bundan dolayı fizyolojik ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır (Adair, 2003: 31).

Temel fizyolojik ihtiyaçların genel özellikleri aşağıda özetlenmiştir;

- Bu ihtiyaçlar birbirinden bağımsızdırlar, örneğin; acıkınca uyuduğumuzda, açlık ihtiyacımızı gideremeyiz,
- Bir st düzeydeki ihtiyaçlara, ilk düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra geçilebilir,
- Bu ihtiyaçlar genellikle vücudun herhangi bir yerinde ortaya çıkabilirler. Örneğin, açlığın midede hissedilmesi gibi,
- Fizyolojik ihtiyaçların, kısa aralıklarla ve sürekli bir şekilde karşılanması gerekmektedir (şimşek, 1999: 12).

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının güvende olmasını arzu ederler. Aynı şekilde insan, fitratı itibariyle hürriyeti ve mülkiyeti seven bir varlıktır. Bundan dolayı, tüm insanlar baskı ve zorlamaya karşı güvence altında olmak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vb. durumlara karşı da insan, geleceğinin garantili olmasını ister (Aktan, 1999: 25).

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak karşılandığında, bir st basamaktaki sosyal ihtiyaçlar ya da sevgi ihtiyaçları ağa çıkar. Ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının gözüktüğü birey, öncesinde hiç hissetmediği bir derecede dost, arkadaş, aile yokluğunu hissetmeye başlar. İnsanlarla ilişkilerinde sevginin bulunmasını, muhabbet beslemeyi, sevmeyi, aile veya grup üyelerinin kalbinde bir yer edinmeyi istemektedir (Arık, 1996: 57).

Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba dahil olma, arkadaş edinme, insani ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 113).

Saygınlık İhtiyacı: İlk üç basamaktaki ihtiyaçlarını karşılayan kişi sosyal mevki ve statü sahibi olma, saygı görme, takdir edilme gibi ihtiyaçlarına yönelmektedir. Maslow, bu seviyenin, özsaygı ve diğer insanlar tarafından gösterilen saygının her ikisini birden kapsadığını savunmaktadır (Akat vd, 1999: 208).

Bireyin kendisine saygı duyma ihtiyacı, bireyin kendine güven duyma ve güçlü olma isteğini taşır. Bununla birlikte asıl önem taşıyan başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Birey başkasının takdirini kazandığında moral seviyesi yükselir (Sabuncuoğlu, 2005: 52).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu seviye, tüm gereksinimlerin son noktasıdır. Bu seviyeye gelen insanlar, tam olarak tatmin olmuşlardır ve tüm potansiyellerini açığa çıkarmışlardır. Kendini gerçekleştirme, kişinin kendiyile alakalı algısını gerçeğe dönüştürebilme motivasyonudur (Luthans, 2001: 261).

Son basamağa kadar gelebilen birey, gerçek özgürlüğüne kavuşup, başarıma gücünü ortaya koyabilmektedir. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, başarılı ve yapıcı yönü ortaya çıkmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 104).

1.2.1.2. Alderfer ERG Kuramı

ERG Kuramı; Clayton Alderfer tarafından Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi biraz daha basitleştirilerek geliştirilen bir motivasyon kuramıdır. Maslow'un kuramında ki gibi, önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilir, daha sonra üst basamaktaki ihtiyaçlara geçilir (Koçel, 2005: 643).

Bu ihtiyaçlar varoluş, bağlılık ya da ilişki ile gelişim ihtiyaçlarıdır. Bu basamakların en altında insanın yaşamsal ihtiyaçlarını ifade eden varoluş ihtiyacı en üst basamağında ise gelişim ihtiyacı yer almaktadır (Güney, 2006: 359).

Varlık Sürdürme: Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içeren ihtiyaçlardır. Alderfer'in görüşüne göre bunlar büyük ölçüde emek karşılığında kazanılan para ile tatmin edilebilen ihtiyaçlardır.

İlişki: Birey için önemli bir yeri olan diğer insanlarla ilişkide bulunma isteklerini belirtir. Maslow'un toplumsal gereksinimleriyle, başkalarından saygı görme gereksinimi bu sınıfta yer almaktadır. Bireyin gününün büyük bir kısmı çalıştığı ortamda geçtiği için bu ihtiyaç iş arkadaşları tarafından karşılanır.

Gelişme: Bireyin kendisi ya da çevresi için önemli üretici etkiler yapması, kabiliyetlerinden istifade edilmesi, yeni yetenekler geliştirmesi arzularını kapsamaktadır. Maslow'un kendini gerçekleştirme isteği ve özsaygınlık ihtiyacı bu sınıfta dâhildir (Can, 2006: 105).

Alderfer bir hiyerarşik sıra yerine, sürekli olan bir ihtiyaçlar süreci tavsiye etmektedir. Maslow ve Herzberg'in aksine üst seviye bir ihtiyacın motive edici olması için mutlaka alt seviye bir ihtiyacın tatmin edilmesi gerektiğini düşünmemektedir. Ayrıca Alderfer'in savunduğu yeni bir anlayış ise ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ikiye ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler başarı, sevilme, popüler olma gereksinimleri gibi daha üst düzey ve devamlılık arz eden gereksinimleri kapsamaktayken, dönemsel gereksinimler ise, tatmin edildiklerinde güdüleyici olmaktan çıkan ve belirli aralıklarla ortaya çıkan açlık, susuzluk gibi ihtiyaçları kapsamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 115).

ERG Teorisinde üç temel nokta mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Her kademedeki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici özellik göstermektedir (ihtiyaç tatmini). Örneğin, düşük ücret söz konusu olduğu durumlarda bu ihtiyacın çok fazla güdüleyici olması gibi.
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamaktaki ihtiyaçlar o derece daha fazla motive edici olmaya başlar (arzunun şiddeti). Örneğin, ücret ne kadar fazla tatmin edici olursa, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha fazla güdüleyici olması gibi.
- Üst basamaktaki ihtiyaçların giderilmesi ne kadar düşük olursa, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı). Örneğin, gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele

gerektiren bir iş tatmin seviyesi ne kadar az olursa, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha fazla güdüleyici olması gibi.

- ERG teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etki yapabilir (Güney, 2006: 360).

1.2.1.3. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı

McClelland bireyi motive edecek olan üç temel etkeni vurguladığı için literatürde “Üç Güdü Kuramı” olarak da adlandırılır ve bu üç etken arasından en çok başarı faktörünü önemseydiği için tek başına “Başarı Kuramı” olarak isimlendirilmiştir. McClelland başarı ihtiyacının tek başına bireyi ve toplumu etkilediğini savunur. Kişi, işinde başarılı olmak ister öte yandan başarısızlıktan çekinir ve korkuya kapılır. Bu korku kişinin başarıya ulaşmasını engeller. Korkudan kurtulup başarılı olma isteği kişiyi faaliyette bulunmaya yönlendirecektir (Keser, 2006: 32).

Teoriye göre insanların hepsi için ifade edilen hiyerarşik bir ihtiyaçlar zinciri söz konusu değildir. Teori hiyerarşik ihtiyaçları belirleyen bireylerin kişiliği olduğunu, ihtiyaçların kişiden kişiye değişen şekilde davranışa etki ettiğini, hiyerarşik bir yapı oluşturduğunu, ihtiyaçlar hiyerarşisinin kişiler için farklılık gösterdiğini savunur (Sabuncuoğlu, 2005: 60).

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçları kısaca şu şekilde açıklanabilmektedir:

Başarılı Olma İhtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar çok zor olan ve ulaşılması güç anlamlı amaçlar seçmektedir ve bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaçları olan yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışmaktadırlar.

Güç Kazanma İhtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, otoritelerini genişletme, başkalarını etkisi altında bulundurma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedirler.

Birlikte Olma (Bağlanma) İhtiyacı: Bu ihtiyaç, sosyal ilişkileri geliştirmeyi ve bir grubun üyesi olma ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar, kişiler arası ilişki kurma ve sosyal olmaya önem vermektedir. (Güney, 2001: 358)

McClelland'ın kuramına göre, önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacın öncelikli olduğudur. Motivasyonun sağlanabilmesi için, bireyin hangi ihtiyacını tatmin etmeye gerek duyduğunun doğru belirlenmesi ve buna uygun bir şekilde istihdam edilmesi gerekir (Ataman, 2002: 435).

1.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenir. Süreç kuramlarına göre ihtiyaç kişiyi davranışa yöneltten etkenlerden yalnızca biridir. İhtiyaç etkeninden başka birçok dışsal etken kişi motivasyonu ve davranışı üzerinde etkiye sahiptir (Barutçugil, 2004: 377).

Çalışanların davranışlarını etkileyen faktörleri açıklayabilmek için sahip oldukları bilişsel süreçleri ele alarak tüm değişkenlerin incelenmesi bu kuramların temel noktasıdır. Bu kuramlar, bireylerin davranışlarını etkileyen dış faktörler nelerdir, bireyler nasıl tepki verirler, çevrelerini nasıl algırlar, gelen uyarılara ne tarz tepki verirler vb. sorulara cevap ararlar (Tınaz, 2005: 8).

Kapsam (içerik) kuramları kişilerin motive olabilmeleri için gerekli olan dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenirken, süreç kuramları bireylerin bu dürtüleri nasıl davranışa geçireceği ve davranış değişikliğinden nasıl etkileneceği üzerinde durur (Keser, 2006: 37).

1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu teori bireyin gösterdiği tutumun karşısında kendisi için ödül niteliğinde bir sonuç elde etmesi, yani beklentisinin yerine gelmesiyle benzer davranışı göstermesi ile alakalıdır. Birey beklentisine kavuşamazsa yani umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Efil, 1999: 124).

Vroom'un beklenti kuramı, davranışların ödüllerden nasıl etkileyeceğini ifade etmeye çalışır. Birey, davranışının neticesi kendisine bir ödül olarak döneceğine inanırsa motive olur. Birey davranışın neticesinde herhangi bir ödül almayacağına kanaat getirirse o davranışı göstermeye motive olmaz (Önen ve Tüzün, 2005: 34).

Ümit kuramı örgütsel davranışların sebepleri ile alakalı bazı varsayımlar öne sürmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir;

1. Varsayım, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel etmenlerin birlikte etkisi ile bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan etkenler, belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, tek başına davranış üzerinde etkili değildir.

2. Varsayım, her insanın ihtiyaç, istek ve gayeleri diğer insanlardan farklıdır. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından birbirinden farklılık gösterir. Bu farklılıklar, bireylerin ihtiyaçlarının seviyesindeki değişikliklerin çözümlenmesiyle sistematik bir biçimde incelenebilir.

3. Varsayım, insanlar ödüller arasında seçim yaparlar. Bireyler bazı istedikleri ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, öte yandan istemedikleri ödüllere ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar (Eren, 2005: 591).

Bu kuramın üç temel kavramı bulunmaktadır.

Valens (Valence): Bir kişinin belirli bir gayret göstermesi neticesinde kazanacağı ödülü arzulama derecesini belirtir. Kişilerin bu ödülü arzulama derecesi farklılık gösterir. Valens, -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Ödüle verilen değer, ödülün bireylerin gereksinimlerini giderme değerini de gösterir. Eğer Valens değeri yüksek olursa, kişinin daha fazla gayret göstermesi anlamına gelmektedir.

Beklenti (Expectancy): Eğer kişi gösterdiği çaba neticesinde belirli bir ödülü bekliyorsa daha fazla çaba gösterecektir. Beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Kişi gösterdiği çaba ile beklediği ödül arasında bir ilişki görmezse, beklenti 0 değerini alacaktır (Kaynak, 1995: 134).

Araçsallık (Instrumentality): Bireyin birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda düşüncesini ifade etmektedir. +1 'den -1'e uzanan değer aralığındadır. Kişinin belirli bir gayretle ortaya çıkan davranış sonucunda ödüllendirilmesi birinci derece sonuç olarak ifade edilebilir. Bu sonuçlar başka amaçları elde etmeyi etkiliyorsa, bu da ikinci derece sonuçlar olarak ifade edilebilir. Örneğin birinci derece sonuç olarak kişinin maaşının artırılması, ikinci derece sonuç olarak yetki sahibi olmak, terfi etmek, ailesini geçindirmek gibi

etkenleri etkileyebilir. Maaş arttırılması bu etkenleri etkilemediği takdir de, tek başına bir anlamı yoktur (Koçel, 2005: 649).

Vroom'un Beklenti Kuramı çaba ve performans ilişkisi, performans ve ödül ilişkisi ve ödül ve kişisel amaç ilişkisi üzerinde durmaktadır (Tınaz, 2005: 12).

1.2.2.2. Porter-Lawler'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler, bazı örgütsel şartları ve gerçekleri önemseyerek Vroom'un ümit kuramını geliştirmişlerdir, yani kuramı güçlendirici katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, ödüllendirme adaletiyle alakalıdır. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştırmakta ve gösterdiği başarıya denk olmayan bir değerlendirmeye karşı karşıya kaldığını düşündüğü zaman, tatmin seviyesi olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde rol çatışmalarının olduğudur. Bu çatışmalar işgörenin beklenen davranış gücünü azaltır ve böylelikle işgörenin gayreti ve başarıları olumsuz şekilde etkilenmiş olur (Eren, 2005: 599).

Porter ve Lawler, çabanın tek başına başarıya götürmediğini ileri sürmüşlerdir. Bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenen çabanın başarıya götürebileceği görüşünü savunmuşlardır ve başarıdan sonra ne olacağını tahmin etmeye çalışmışlardır. Bu teoriye göre tatmin başarıya değil, başarı tatmine sebep olmaktadır. İşgörenin verimli olması birtakım içsel ve dışsal ödülleri kazanımına yol açmaktadır. İçsel ödül kişinin başarısından dolayı kendini ödüllendirmesi, dışsal ödül ise örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Yönetimin hangi bireylerin hangi ödüllere önem verdiğini bilmesi gerekir çünkü başarı ile ödüller arasında ilişki vardır (Yüksel, 1997: 131).

LawlerPorter Modeli 9 öğeden oluşmaktadır.

Ödülün Değeri: Bu değişken çeşitli amaçların birey için cazibedarlığını göstermektedir.

Algılanan Çaba – Ödül Olasılığı: Bu değişken bir kişinin çabalarının neticesinde beklediği ödülü alıp alamayacağı konusundaki beklentilerini göstermektedir.

Çaba: Bir işi yapmak için bir insanın sarf ettiği emek miktarını ifade etmektedir. Burada dikkat çekici unsur, çabanın iş başarısından ayrı bir değişken olmasıdır. Çalışma ortamında motivasyonu etkileyen faktör işteki başarıdan ziyade, çalışanın gösterdiği çabadır.

Yetenekler ve Özellikler: Bunlar bir insanın anlık değişmelerin tesiri altında kalmayan, uzun süreli kişilik özelliklerini ifade etmektedir.

Rol Algıları: Bu değişken, bir çalışanın işini ne şekilde algıladığıyla ve işini başarabilmek için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir.

İş Başarımı (Performans): Bir çalışanın kendi işinde gösterdiği çabasının ve çalışmasının ürünü olmaktadır.

Ödüller: Çalışanların istediği neticelerdir. Bunlar kendi çabalarıyla elde edilmekte veya başkaları tarafından verilmektedir.

Algılanan Adil Ödüller: Çalışanın harcadığı emek karşılığında hak ettiğini düşündüğü ödül miktarını ifade etmektedir.

Tatmin (Doyum): Bu değişken, elde edilen ödüllerin, çalışanın beklentisini karşılayıp karşılamadığını göstermektedir (Onaran, 1981: 78).

1.2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı

Süreç teorilerinden bir başkası da eşitlik teorisidir. Teori, çalışma hayatındaki bireylerin, kişiler arası ilişkilerde karşılaştırma yapmalarını ifade etmektedir (Eroğlu, 1998: 287).

Adams, insanların dürüstlük, haklılık ve adalet kavramlarını arzulama seviyelerini açıklayan bir motivasyon kuramı ileri sürmüştür. Bu kurama göre bireyler, emekleri karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranını, diğer bireylerin emekleri karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranıyla mukayese ederler (Tınaz, 2005: 12).

Bireyler, zeka, düşünce, bilgi, tecrübe ve kabiliyetlerinin etkileşimiyle ortaya çıkan başarılarını sergilemektedirler. Bireyin harcadığı çaba ve aldığı ödüllerin oranı ile bir başka bireyin harcadığı çaba ve aldığı ödüllerin oranı mukayese edildiğinde

ortaya çıkan üç durum söz konusudur. Birinci durumda, bu oranlar karşılaştırıldığında oranlar arasında eşitlik varsa, herhangi bir sorun yoktur. İkinci durumda, bu oranlar karşılaştırıldığında, bireyin kendi çabaları daha yüksek aldığı ödüller daha düşükse sorun vardır. Haksızlıktan ve ödül adaletinin düzgün işlemediğinden söz edilebilmektedir. Üçüncü durumda, bireyin kendi çabaları daha düşük aldığı ödüller daha yüksekse yine sorun vardır (Tınaz, 2005: 13).

Adams, eşitsizlik durumunda çalışanların bazı yollara başvuracağını savunur. Bu yollar şunlardır (Aşan, 2001: 235);

Kişi kendi gayretini azaltabilir,

Kişi kendi ödülünü değiştirmeye çalışır; örneğin ücret artışı isteyebilir,

Kişi diğer kişinin ödül veya katkılarına müdahale etmeye çalışır; örneğin onun daha fazla çalışmasını ister,

Kişi savunma mekanizmaları geliştirir; örneğin bu durumun geçici olduğunu düşünmek gibi,

Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşmaya çalışır; örneğin işi bırakmak veya devamsızlık yapmak gibi.

1.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, motivasyon derecelerinin belirleyicileri kişilerin belirlediği amaçlardır. Elde edilmesi çok basit olan amaçlar belirleyen bir kişi, erişilmesi zor ve güç olan amaç belirleyen bir kişiye, oranla daha düşük performans göstermekte ve daha az motive olmaktadır. Bu kuramda temel noktayı oluşturan, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 1998: 451).

Teorinin başlıca iki önermesi bulunmaktadır. Birincisi, bir insanın davranışını yönlendiren olgu bireyin kendisi için koyduğu amaçlardır. Birey bütün enerjisini kendi belirlediği amaçlar için harcamaktadır, bundan dolayı bireyin amaçları performansı etkileyen önemli bir motive edici etmen olmaktadır. Organizasyon

tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaç ve niyetleri üstünde etki oluşturup, performanslarını etkiler (Onaran, 1981: 139).

Locke'a göre amaç koymanın iş performansını artırabilmesi için gerekli birtakım unsurlar vardır. İlk olarak çalışanların verilen amacı kabullenmeleri gerekir. Bir çalışan, kabullenmediği amacı gerçekleştirmek için motive olamaz. İkinci olarak, çalışana tutumlarının kendisini amaca ulaştırıp ulaştırmamasıyla alakalı, bilgi verilmesi gerekir. Eğer bilgilendirme olmazsa amacın davranışı yönlendirmesi zordur. Üçüncü olarak, amacın zorluğu performansın derecesini olumlu yönde etkiler fakat amaç çalışanın kapasitesini aşacak kadar zor olmamalıdır çünkü bu durum çalışmada olumsuz etki yaparak; motivasyonu düşürür (Önen ve Tüzün, 2005: 62).

Kişinin motivasyonu için, amaçlarla ilgili olarak aşağıdakiler söylenebilir (Tortop vd.,2006).

Amaçlar açık ve net olmalıdır. Amaçları genel bir şekilde ifade etmemek gerekir. Örneğin; “günde yirmi ürün sat”, “elinden geleni yap” talimatlarında daha etkilidir.

Amaçlar bireyce sahiplenilmeli ve benimsenmelidir. Kuruluşlarda amaçlara göre yönetim sistemi benimsenmelidir.

Amaçlar iddialı olmalıdır. Kolay amaçlar, zor ama ulaşılabilir amaçlara, göre kişiyi daha az motive eder.

Amaçlara ne derece ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner, Synderman Üniversitesi öğrencilerinin katkılarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarla güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “çift faktör” kuramını (1959) geliştirmişlerdir (Eren, 2005: 568).

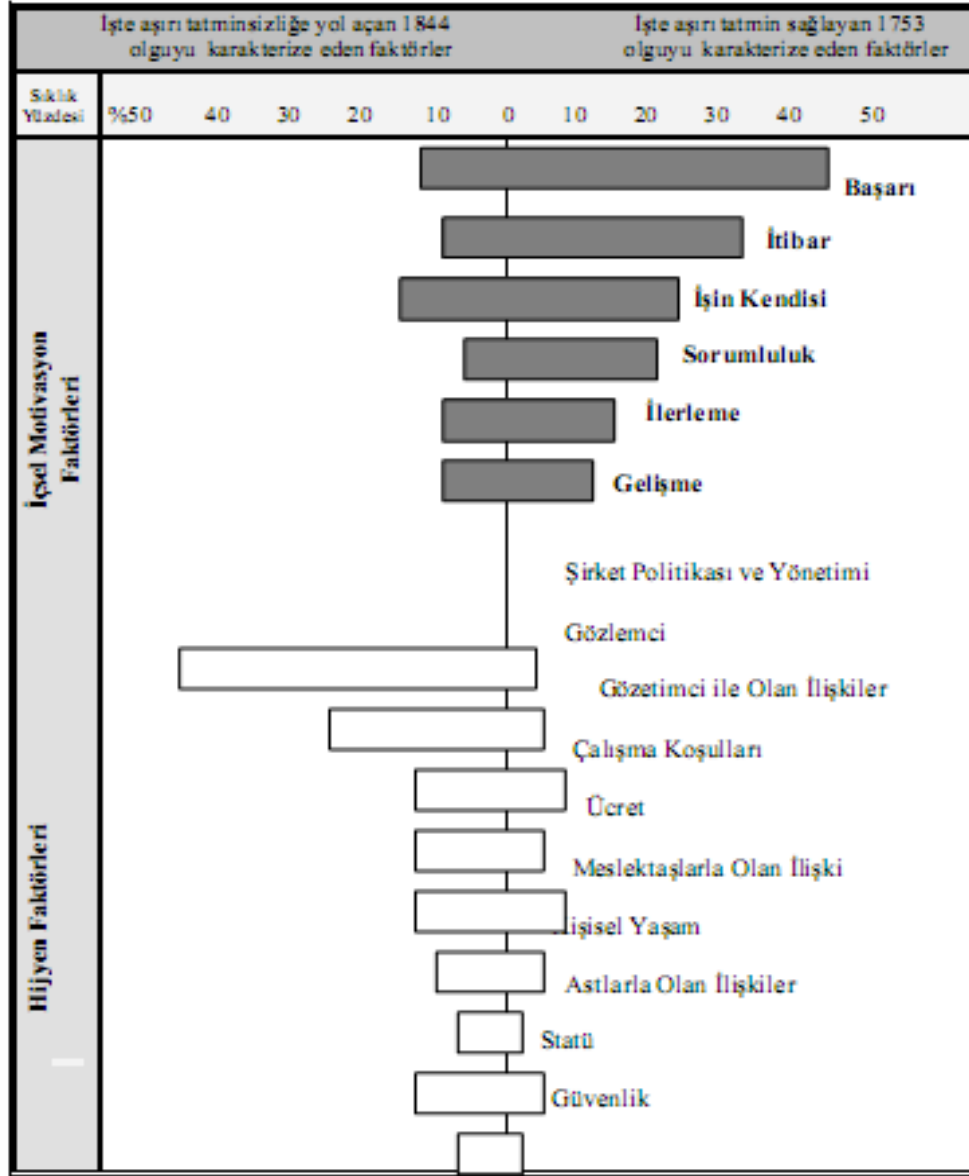
Bireyin, işine ilişkin davranışları onun başarı düzeyini belirler fikrinden yola çıkan araştırmacılar, 200 dolaylarında muhasebeci ve mühendise, "işlerinde kesinlikle başarılı-iyi ya da başarısız-kötü olduklarını düşündükleri durumları

ayrıntılı bir şekilde tanımlamaları" konusunda iki soru sormuşlardır. Sonuç olarak, Herzberg çalışanların motive olması üzerinde etkili olan iki etmen bulmuştur: hijyen (sağlık) ve güdüleyici etmenler (Can, 2006: 106).

Yapılan bu araştırmada; işyerinde çalışanların işleriyle alakalı olup da az yada çok düzeyde bulunmaları halinde onları olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Ayrıca kendilerini daha hızlı ve istekli çalışmaya iten faktörlerin de neler olduğu sorulmuştur (Eroğlu, 1998: 259).

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcıların kendilerini en az tatmin olmuş hissettikleri durumlarda işin dışında olan ücret, fiziksel şartlar vb. kavramlar kullanmışlardır ve kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile ilgili olan kavramları kullanmış oldukları görülmüştür (Koçel, 1998: 388).

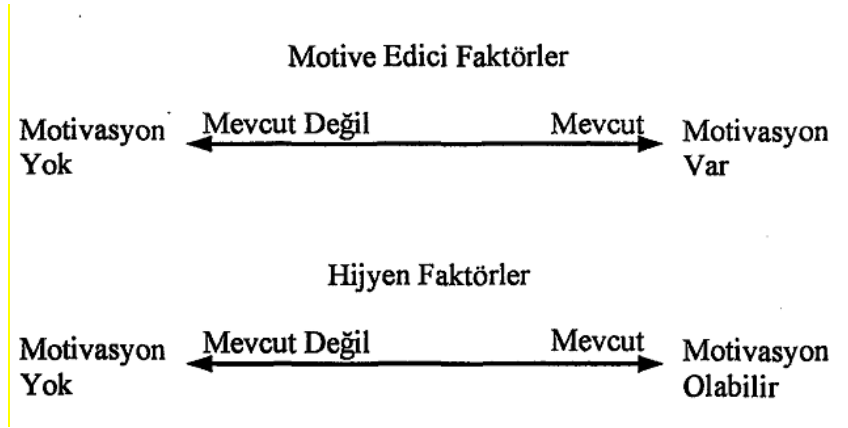
Herzberg, bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde çok büyük bir etkisi olmadığı ancak bu faktörlerin olmaması durumunda tepkilerle veya doyumsuzluklarla karşılaştığı sonucuna varmıştır. Bu teoride, insanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin kişinin başarı veya başarısızlığını etkileyeceği vurgulanmaktadır. İnsanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumlarla kötü hissettikleri durumlar arasında farklılık olduğu ileri sürülmektedir. Belirli özellikler iş tatminiyle alakalıyken, diğer bazı özellikler ise iş tatminsizliği ile alakalıdır. Başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi içsel faktörler iş tatminini etkilemektedir. Bu nitelikleri işlerinde bulan insanlar, kendilerini işlerinde mutlu hissederler. Öte yandan işletme politikası ve yönetim, denetim, kişiler arası ilişkiler ve iş koşulları gibi dışsal faktörlerle ilgili durumlar ise işlerinde tatminsiz oldukları zamanları ifade etmektedir. Herzberg, bu verilere dayanarak, geleneksel düşüncenin aksine, tatminin tam tersinin tatminsizlik olmadığını gösterdiğini ifade etmektedir. Bir işte tatminsizliğe sebep olan etkenler önlendiğinde, iş mutlaka tatmin edici bir duruma gelmemektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 322).



Şekil 1. Tatmin Sağlayan ve Tatminsizliğe Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması (Herzberg, 1987: 8 akt. Büyüköze, 2012:10)

Motive edici faktörler işle alakalı (içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme (terfi) ve gelişmedir. Hijyen faktörler ise, işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla alakalıdır. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim (nezaret), üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Herzberg'e göre dışsal faktörler, çalışan kişinin kabul edilebilir olarak düşündüğü seviyenin altına indiğinde o kişi tatminsizlik yaşar ve kabul edilebilir seviyede veya bu seviyenin üstünde olduğu takdirde tatminsizlik durumu gözükmez. Bu tatminsizlik halinin

ortadan kalkması yeni bir tatmin durumu oluşturmaz, sadece "nötr" bir durum oluşturur. Bu faktörler çalışanın tatminine bir zemin hazırlar fakat tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir. Çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler, hijyen faktörlerinin iyi olmasını sağlamalı, ama motive edici faktörlere daha fazla önem vermelidirler (Güney, 2001: 229).



Şekil 2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi (Koçel, 2005: 642)

Ücret, saygınlık, yönetim uygulamaları ve kişilerarası ilişkilerden oluşan sağlık etmenleri bireylerin iş tatminini sağlamamaktadır. Örneğin çok lüks malzemelerle kurulmuş ofisler ve havalandırma sistemleri gibi. Bu etmenler işin dışında kalan faktörler olup bu şartların olmaması çalışana tatminsiz yapmaktadır. Etkenlerin olması durumunda ise sadece tatminsizlik duygusu yok olmakta; kişinin motive olmasına sebep olmamaktadır. Öte yandan, sorumluluk üstlenme, anlamlı bir işte çalışma, başarının takdir edilmesi vb. işin kapsamına ait imkânların bulunması ve bireyin bunlara sahip olması kişinin tatmin düzeyini artırır (Altuğ, 1997: 85).

Bu konuya hayattan bir örnek verilirse; kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunması sağlığın gelişmesine sebep olmaz, fakat olmaması halinde hastalıklar için uygun bir ortam oluşur. Aynen öyle de, hijyen faktörlerinin var olması, çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı oluşturacak ve yokluğu durumunda ise motivasyon söz konusu olmayacaktır (Koçel, 2005: 641).

Herzberg, bu teorinin örgütte uygulanabilmesi için iki aşamadan oluşan bir süreç önermiştir. Örgüt içerisinde doyumsuzluğa sebep olan koşullar ortadan

kaldırılmalıdır. Doyumsuzluk durumu ortadan kalktıktan sonra motivasyon faktörleri devreye sokulmalıdır (Vural ve Coşkun, 2007: 124).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör teorisi karşılaştırıldığında bu iki teorinin benzerlikleri olduğu gözükabilir. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları Herzberg'in hijyen faktörleri ile denktir. Diğer yandan, Herzberg'in motive edici faktörleri ile Maslow'un değer, başarı, takdir ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları özdeştir (Keser, 2006: 27). Herzberg motivasyonda ekonomik etkenlerin pek önemi bulunmadığını savunmakta ve iş içerisinde doyum seviyesine ulaşmanın en etkin yolunun başarılı olmak ve sorumluluk taşımak olduğunu ifade etmektedir. Fakat Maslow, ekonomik etkenlere öncelik vermekte ve bunlar tatmin edilmedikçe işte başarılı olunmayacağını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118).

Herzberg'in kuramına karşı birtakım eleştiriler getirilmiştir. Buna göre Herzberg modeli motivasyonu bir bütün olarak açıklayamamıştır. Daha çok tatmin ve tatminsizlik kavramlarına önem verilmiştir (Efil, 1999: 123).

Kurama yapılan diğer eleştirileri şöyle sıralayabiliriz (Şimşek, 1998: 106):

1- Ekonomik güdüleme faktörlerinden olan ücret, çalışma şartları ve çevresel şartları ikinci plana atmış, bundan dolayı model evrensel boyutlarda geçerliliğini kaybetmiştir.

2- Araştırmada, Herzberg; gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri olguların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise, "birey kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine sebep olan etkenleri açıkça belirleyemez" şeklindedir.

3- Son olarak, yapılan eleştiri ise, araştırmaya giren grup sayısının yetersiz olmasıdır.

1.3.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri

1.3.1.1. Ücret

Ücret, işletmenin kar ve zararına bağlı olmayan ve işletme tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir (Zaim, 1992: 153).

Ücret, personelin asıl geçim kaynağı olmakla birlikte, işgörenin ve ailesinin yaşam standardını, statü ve saygınlığını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Can vd.,1995, 245).

Çalışma yaşamında tatmin duygusunu sağlamak için tek etken para değildir. Fakat, tek gelir kaynakları, aldıkları ücretler olan çalışanların, gerek temel gereksinimlerinin gerekse de sosyal gereksinimlerinin tatmin edilmesi için para çok önemli bir araçtır (Çiftçi vd.,2007: 214).

Bununla birlikte, ücret çalışanları motive etmede, işe çekmede ve devamlılıklarını sağlamada en önemli etkenlerden biridir. Ücretlerin adil dağılımı da çalışanların işletmeye bağlılığını, iş tatminini, etkililiğini ve verimliliğini arttırmada önemli rol oynamaktadır (Erdem, 2006: 26).

Ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- Ücret, yaşamın devam etmesi için gereken geçimi sağlar ve böylelikle işgörene çalışmak için bir teşvik olur.
- Ücret miktarı, yalnızca işletme içinde değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da çalışanın konumunu yansıtır.
- Ücret miktarında ki artış, çalışanın işteki başarısının görülmesidir.
- Ücretteki artış, diğer insanlarla birliktelikten yoksun bir yaşamı telafi edebilir (Hagemann, 1997: 43).

1.3.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası

İşletme yönetiminin en önemli görevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında bağ kurmaktır. Örgütlerin, belirli amaçlara ulaşmak

için birer araç oldukları düşünülürse, örgütsel başarıyı, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bir başka ifadeyle, işletmeler uzun vadeli başarılı olmak için “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uygulamak durumundadırlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarıyla işletme amaçlarının birbiriyle uyumunu sağlamak olduğu söylenebilir. Eğer işletme bu konuda başarılı olabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 165).

1.3.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisi motivasyonunu etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdil ve diğ.,2004: 22).

Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişimin olması, işgörenlerin daha fazla çalışmasına sebebiyet verir. Emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, bilgi paylaşımı ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri etkin iletişimi oluşturmaktadır (Aktan, 2003 : 253).

İletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur ve örgütsel yapının özünü oluşturur. Teknolojinin gelişmesi ve yönetim tarzlarının farklılaşmasıyla giderek karmaşık bir hal alan örgütler içinde bireylerin kaybolduğu görülmektedir. Sonuçta örgütten ruhsal anlamda kopmalara sebep olan bu gelişmeler karşısında, bireyi yeniden kazanmada en önemli etkenlerden biri iletişimidir. Örgütler geliştikçe; iletişim, örgütün önemsemesi gereken bir sorun haline gelebilmektedir (Yiğit, 2002: 119).

1.3.1.4. İşyeri Koşulları

Hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanlar için, iyi çalışma koşulları oldukça önemlidir. Kötü çalışma koşullarında sahip kişiler iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin duymakta ve kendilerini daha mutsuz hissetmektedirler. Kötü çalışma koşulları iş kazalarını daha da arttırmakta ve stres, mutsuzluk ve yorgunluğa sebep olmaktadır (Şimşek, 1999: 65).

İşgörenin üretkenliği ve etkinliği çalışma alanından, ekipmanından, klimadan, sandalyelerin rahat olmasına kadar, her şeyden etkilenebilir. İyi bir çalışma ortamı çalışan üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendisini iyi hissetmesine yol açabilir. Aksi durumda, çalışanın performansı ve verimliliği düşer ve işletmenin amaçlarına ulaşması güçleşir. Bununla birlikte çalışma koşulları iyi olmayan işgören işten ayrılmak ister (Forsyth, 2006: 39).

İş güvenliği, iş yerlerini işgören sağlığına zarar verebilecek koşullardan arındırarak işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalardır (Çiftçi vd.,2007: 254). İşyerinde güvenliğin sağlanması, çalışanları çeşitli hastalık ve kazalardan korunmasına vesile olacağı gibi, veriminde artmasını sağlayacaktır (C. Binbasıoğlu ve E. Binbasıoğlu, 1991: 114).

1.3.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı

Özel yaşam, aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlardan oluşur. Bir kimsenin özel yaşamı kurumdaki görevlerini ya da işlerini yapmada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, iş göreni motive edebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının çözülebilmesi gerekmektedir. Bu yöneticilerin, iş görenlerin özel yaşamlarına karışmaları değildir, fakat iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüm noktasında yardım etmek gerekir. Özel hayata saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlara bir dost gibi davranma, onlara yardım etme, işgörenin çalışma arzusunu güçlendirir (Eren, 2005: 401).

Ev ve iş arasındaki dengenin sağlanması, kişilerin psikolojik sorunlar yaşamamalarını sağlar. Aksi durumda, ortaya çıkabilecek rahatsızlıklar kişinin

motivasyonunu ve işteki başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Barutçugil, 2002: 222).

1.3.1.6. Statü

Statü kavramı daha çok saygı ile birlikte ele alınan bir kavramdır. Kişinin gördüğü saygıyla, elde ettiği statü doğru orantılıdır. Yani yüksek bir statüye sahip olan bir kimse bunun karşılığında ilişki içinde olduğu kişilerden eskisine oranla daha fazla saygı görür. Kişinin çevresindeki insanlardan gördüğü itibar, kişiyi motive eder. Yapılan iş karşılığında takdir alma ve örgütte kalifiye bir işgören olarak kabul edilme, işgörenlerin statüsü ne olursa olsun, bütün işgörenler için güçlü bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2006: 517).

1.3.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri

1.3.2.1. Başarı

Başarılı olmak arzusu, insanların psikolojik açıdan kendilerini iyi hissetmelerine, özgüvenlerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin açığa çıkmasına yol açar. Başarılı olmak arzusu bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi mesleğe sahip olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme isteği vardır. Bu istek mesleğin cazibedar gücünü ifade etmektedir. Bu his daima canlı tutulmalı ve yöneticiler bu hissi teşvik etmelidirler. Bununla birlikte, başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi ve her başarının takdir edilmesi de yöneticilerin vazgeçilmez bir alışkanlığı olması lazımdır (Sözer, 2006: 88 akt. Aba, 2009: 69).

1.3.2.2. İşin Kendisi

İş, bir organizasyonda bir çalışanın yapmaktan mesul olduğu görevlerin belirli bir kısmıdır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu ödüller işlerin başarılmalarıyla sağlandığı için işler çalışanlar için önem arz etmektedir (Barutçugil, 2002: 196).

İnsan başkalarını memnun ettiğini görebildiği takdirde, çektiği zahmet ve eziyeti azalır aynı derecede hissetmez, sıkıntısını düşük seviyede hisseder, fiziki ve sosyal gücü artar, dünyanın gidişatının güzel olmasında kendi emeğinin de bulunduğunu görmekten mutlu olur. Bu sebeplerden dolayı büyük bir şevk ve arzu ile çalışması muhtemeldir (Newman, 1985: 439).

Eğer çalışanlar yaptıkları işin topluma önemli bir katkı sağladığını düşünürlerse, işlerine daha fazla önem vermeye başlarlar. Böylelikle hem iş verimi artmış olur hem de iş gören işinden daha fazla zevk duyar (Eren, 2005: 575).

İş, personelin kabiliyetinden en iyi şekilde istifade etmeye imkân verdiği ölçüde, daha cazibeli ve daha teşvik edici olur (Newman, 1985: 436). İnsanlara arzu ettikleri iş verildiğinde veya insanlar ile işler dikkatli bir şekilde eşleştirildiğinde motive edici faydalar artar (Ergül, 2005: 73).

1.3.2.3. Sorumluluk

Yetki; sorumluluk taşıdığı farkında olan çalışanlara, çalışmalarını sürecinde karar alma, alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “emir verme hakkı” olarak tanımlanabilir (Nelson, 1997: 31).

Yetki vermeye dayalı yönetim tarzı, iş zenginliğine ve tatmin olmaya katkıda bulunmaktadır ve bir işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamaktadır (Aydoğan, 2002: 62).

Sorumluluk vermek, çalışanları eğitime yollarından birisidir. Zaman içinde sorumluluk sahibi olan kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, bireyin, karar çevresinin büyümesi ve bağımsızlaşması oranında doyum oranı da artmaktadır. Böyle bir yönetim sisteminin uygulanması işletmelerde, istekli ve verimli çalışma ortamını sağlamaya önemli katkılarda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 136).

1.3.2.4. İlerleme-Terfi

Bir işte belirli bir süre çalışan kişiler yetki ve sorumluluklarının artırılmasını arzu ederek, işlerinde terfi etmek isterler bununla birlikte sosyal hak ve özgürlüklerinde de artış beklerler. İşgören tecrübesi arttıkça, bulunduğu mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz görecektir ve daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyecektir. İlerleme ya da yükselme olanakları olmayan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Terfi alan işgörenler daha verimli çalışacaklardır (Eren, 2005: 573).

1.3.2.5. Takdir-Ödül

Ödüller ekonomik ve saygınlık karşılığı olarak 2 şekilde incelenebilir.

Ekonomik Ödül; iş görenlerin işe özendirilmesi ve işletmeye daha çok katkı sağlaması amacı ile başarı gösterenlere verilen ekonomik değer taşıyan ödüllere denir. Ödül, çalışanın gayreti sonucunda elde ettiği başarıya karşılık olarak verilen yararların tümünü ifade eder. Ödül, çalışanın işletmelerde elde ettiği maddi yarar ve hizmetler için kullanılan bir terim olmakla beraber çalışanın hissettiği psikolojik hazları da içerir (Başaran, 1982: 130).

Gösterdiği gayretten, üstün başarısından, güzel tutumlarından dolayı, manevi değerler kazandıran, toplum içinde kariyer sahibi olmasına neden olan ödüller, saygınlık ödülleri (Başaran, 1985: 177).

İş gören yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı hisseder. İşgörenler, iyi bir performans neticesinde yöneticilerden gelecek samimi bir teşekkürü veya takdiri belki de ücret artışına tercih edebileceklerdir. Birçok çalışanın idealinde yöneticiden kendisinin değerli olduğunu duymak, hissetmek vardır (Deniz, 2005: 162). Genel olarak her insan ilgi görmekten, övülmekten ve önemli işler yaptığını birilerinin fark etmesinden hoşlanır. Bu hoşnutluk işgörenin bağlılığını arttırmanın ve motivasyonunun en güçlü faktörlerindedir (Karatepe, 2005: 33).

1.3.2.6. Tanınma

İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın dünyada ki en önemli varlık olması, insanların bilgi ve yaşam standartlarının artmış olması, insanların amaçlarında ki farklılaşmalar ve insanların zekasından yararlanma konusundaki artan gelişmeler ve düşünceler, çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılmasını, bu katılımın çalışanların moral ve motivasyonuna olan olumlu etkisini ortaya koymaktadır (Özgen ve diğ.,2005: 40).

Çalışanların etkin katılımı, iş tatmini ve verimlilik için uygun ortamın hazırlanmasında ki önemi büyüktür. Çalışmalarını etkileyen konularda çalışanlara danışılması ve onların fikrinin alınması, çalışanların motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir. Eğer karar alma sürecine çalışanların katılımı sağlanırsa,

alınan kararların uygulanması çalışanlar tarafından daha dikkatli bir şekilde yapılacaktır (Prokopenko, 2005: 244).

Kararlara katılan çalışanlar değişimlere daha çabuk uyum sağlarlar. Değişim kararı kendilerinin de katılımıyla ile alınmış olduğundan değişimleri kolayca benimserler ve diğer çalışanlara da bu konuda örnek olurlar. Bireye kararlara katılım hakkı verilmesi, bireyin kendisine güven duyulduğu ve fikirlerinin önemsendiği düşüncesini verir. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkiler. Yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasının bir şartı da çalışanların kararlara katılımının sağlanmasıdır (Bakan ve diğ.,2004: 94-95).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Özellikle 1970'li yıllardan sonra üzerinde oldukça sık durulan ve çalışanların işle ilgili algılarından biri olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz ortak bir kanaat oluşmamıştır. Bunun sebebi, ise farklı branşlardan olan araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanı ışığında ele almalarıdır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış bu alanlardan sadece birkaçını teşkil etmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatüründe birbirinden farklı bağlılık tanımlamaları mevcuttur (Oliver, 1990: 21 akt. Çöl ve Gül, 2005: 292).

Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerin işgören tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493 akt. Işık ve diğ., 2012: 257).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve normları kabul etmesi, bu amaçların yerine getirilmesi noktasında gayret göstermesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Swales, 2002: 159 akt. Durna ve Eren, 2005: 212).

Demir ve Öztürk (2011: 23) aktarımına göre, örgütsel bağlılık, bireysel ve alt gruplardan çok, örgütün menfaatini düşünme ve bu menfaatleri koruyacak şekilde davranma eğilimi (Kundi ve Saleh, 1993: 154) şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin seviyesi ve örgütün aktif bir üyesi olmayı istemesi ve bu isteğini devam ettirmesi şeklinde tanımlanmıştır (Newstrom ve Davis, 2002: 211).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, kısaca örgütsel bağlılığı üç temel madde de toplayabiliriz (Mowday ve diğ.,1982: 27 akt. Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007);

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenme ve bu değerlere bağlanma.
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayretli olma.
3. Örgütte kalmaya devam etme konusunda istekli olma.

Balay'ın aktarımına göre örgütsel bağlılık (2000: 15-16);

Örgütsel menfaatlerini yerine getirmek için oluşan içselleştirilmiş ahlaki baskıların toplamı (Wiener, 1982: 418),

Bireyin belli davranışlara yönelmede, kendisini sınırlaması ile belli bir davranış şekline ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması (Kiesler, 1971: 26-30),

İş görenin örgütün amaç ve değerlerini özümsemesi ile örgütte devam etme ve onun için gayret gösterme isteği (Morrow, 1983: 491; Randall ve Cote, 1991: 98),

Kişinin kimliğini örgüte bağlayan davranış ve tutumlar (Sheldon, 1971: 43),

Çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri, 1996: 96-464),

Kişinin belli bir davranış şekline bağlılığı, açık bir ödül ya da ceza olmamasına rağmen yapılanı sevmeye ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986: 299),

Örgütte devam etme niyetine girerek, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddî kaygılar gütmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen, 1989: 975),

Çetin ve diğ. (2012: 201) aktarımına göre örgütsel bağlılık;

Çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşması için kişilerin bu yönde gösterdikleri gayret ve çabalardan oluşan duygusal bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Steers, 1981: 327). Becker (1960) ise farklı bir düşünceyle, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba, edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm bu sarf ettikleri emeklerinin boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak tanımlamıştır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Çalışanlar, ister özel isterse kamu sektörü olsun, kurumların verimliliğinde ve etkinliğinde, ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, büyük bir öneme sahiptir.

1930'lu yıllardan bu yana insan ögesi örgüt ve yönetim açısından önemini daha da artırarak sürdürmektedir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt amaçlarını benimsemelerinde, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde rol alan önemli bir olgudur. Bununla birlikte, günümüzde hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçlar gibi sebeplerden dolayı, çalışanları örgütte tutmak giderek güç bir hale gelmektedir. Bir çalışanın ortama uyum sağlayıp ve işi öğrendikten sonra işten ayrılması örgüte yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Bundan başka, toplam istihdam içinde kalifiye işgücü ihtiyacının artması ve bu nitelikli işgücü istihdamındaki eksiklikler de konuyu daha önemli hale getirmektedir. Bundan dolayı, çalışanların örgütü benimsemesine etki edecek unsurların belirlenmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması konuları örgütler için önemli hale gelmektedir (Durna ve Eren, 2005: 210-211).

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasıyla alakalı çalışmalar literatürde son yıllarda üzerinde sıkça çalışılan konular haline gelmiştir. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimiyle ilgili olduğu için çok önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olan bir konuda kalifiye iş görenlerin örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün bilgi ve becerisini örgütü için kullanması konusudur. Bireylerin işyerinde başarılı olma şartlarından biriside, kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleridir. Aksi bir durumda, çalışanlar kendilerinden isteneni veremeyecekler ve adeta örgütle ilişkilerini sonlandırmaya yer arayacaklardır. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zor bir iştir ve uygulamada da bireyi örgüte bağlama noktasında sıkça sorun yaşanmaktadır. Özellikle son zamanlarda yaşanan krizlerde, maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılması olarak görülmesi ve bu noktada, örgütsel küçülme, kademe azaltma, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütlerine olan güvenlerini azalttığı görülmektedir. Örgüt yöneticileri için zorunluluk haline gelen bir durum ise, çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramalarıdır (Özdevecioğlu, 2003: 113-114).

Örgütsel bağlılığın, beş nedenden dolayı örgütler için hayati bir önemi vardır. Bu kavram; ilk olarak işten çıkma, işte devamsızlık yapma, geri çekilme ve yeni iş

arama faaliyetleri ile, ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, stres ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncü olarak özerklik, yetki, katılım, vazife anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncü olarak cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet süresi gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.3.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırması, devamlılık bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı tasnifiyle literatürdeki yerini almaktadır.

Devamlılık Bağlılığı: Kişinin örgütte çalışmaya devam etmesi ve örgütün devamlılığına kendini adamasıdır. Başka bir ifadeyle, bir çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Bu bağlılık türünde ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu anlayışı vardır.

Uyum Bağlılığı: Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, uyum bağlılığını, grubun birleşmesini sağlayan çeşitli sosyal vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Uyum bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığı olarak tanımlanabilir. Uyum bağlılığı grupla alakalı hissedilen duygusal yaklaşımları içerir. Gruba ait olduğunu hissetmek ve grubun her üyesiyle alakadar olmak, ilişkide bulunmak kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır ve bu tatmin kişinin örgüte olan bağlılığını arttıracaktır (Kanter, 1968: 500 akt. Çoban, 2007: 30).

Kontrol Bağlılığı: Grup ve örgüt üyelerinin liderin kural ve emirlerini devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği tarzda şekillendiren, üyenin örgüt normlarına olan bağlılığına kontrol bağlılığı adını vermiştir. Bu kavram, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasını ifade eder ve örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içerir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün ilke, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğunu düşünmesi halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

2.3.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel Bağlılığın sınıflandırma şekline getiren ilk araştırmacılardan biri de Etzioni'dir. Etzioni'ye göre kişiler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılığa sahiptir.

Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve ilkelerini benimsemiş ve örgüt yönetimiyle özdeşleşme durumunda ortaya çıkan bir kavramdır. İş görenlerin, örgütlerine bağlanmalarının şartı, toplum için faydalı amaçları takip etmektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Örgüte bağlılığın ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 20).

Hesapçı Bağlılık: Bu tür bağlılık, örgüt ile üyeleri arasındaki hesap ilişkilerini temel alır. Çalışanın işinden ayrılmasının sebep olacağı maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve/veya faydalar yeterli düzeyde ise birey örgüt içerisinde ki devamlılığını sürdürür (Balay, 2000: 20).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin örgüte karşı hissettiği olumsuz bir hissiyat olarak açıklanabilir. Birey, başka çıkış yolu bulamaması ve ortaya çıkabilecek kayıplar gibi sebeplerden ötürü, işinden ayrılmayı istediği halde işinden ayrılamazsa yabancılaştırıcı bağlılıkla karşı karşıyadır (Güçlü, 2006: 16).

2.3.3. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday'in sınıflandırmasında tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı dikkat çekmektedir. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçları benimsemesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Davranışsal bağlılık; Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin örgüte uyum sağlama durumları ve geçmiş tecrübelerine göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile alakalıdır. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre devam etme sorunu ve bu sorunu nasıl çözdükleriyle alakalı bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, aslında örgüte değil, örgütte yaptıkları belli bir faaliyete bağlılık duymaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimseyip ve bu amaçlar için çalışma istekliliğini göstermektedir. İşgörenin örgütü değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir ve bu model işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin içinde bulunduğu şartlar, onun psikolojik durumuna etki etmekte ve bu da işgören davranışının süreklilik arz etmesine yol açmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6- 7).

2.3.4. O'reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında kişinin örgütüne psikolojik bağlılığından yola çıkarak sınıflandırmayı üç şekilde açıklamışlardır; Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme.

Uyum Bağlılığı; Çalışanların örgüte bağlılıklarının ve bu amaçla gösterdikleri davranış ve tutumların asıl amacı belli cezalardan kurtulmak ve belli ödülleri kazanmaktır. Başka bir ifadeyle uyum bağlılığı, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere bağlanmayı ifade etmektedir (Gül, 2002: 43). Bağlılık gösterme, ortak değerler için değil, cezanın iticiliği ve ödülün cazibesi önemsenerek ve belli ödüller elde etmek için gelişir (Bayram, 2009: 130).

Özdeşleşme; ise diğer çalışanlarla tatmin edici bir ilişki kurmak veya mevcut ilişkiyi devam ettirmek amacıyla ortaya çıkar. Çalışan, bir grubun üyesi olduğundan dolayı gurur duymakta ve tatmin olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

İçselleştirme; bu boyut bireysel ve örgütsel değerler arasındaki ilişkiye göre oluşmaktadır. Bu durumda, bireyin davranışları örgütün ve örgütteki çalışanların değer sistemiyle bireyin kendi değer yargılarının uyumlu bir şekil alması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

2.3.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır.

Gülova ve Demirsoy (2012: 58) un aktarımına göre;

Ahlaki bağıllık: Bireyin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesiyle oluşan bağıllık türüdür. Kişi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından dolayı kendini sorumlu hisseder (Demirgil, 2008: 50).

Çıkarıcı bağıllık: Çıkarıcı bağıllık, birey ile örgüt arasındaki menfaat ilişkisine dayanır. Buna göre çalışanlar, örgüt için çalışmalarını karşılığında bazı maddi çıkarlar veya ödüller elde etmeyi umarlar (İnce, Gül, 2005: 37).

Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireyin örgütsel şartlarla alakalı kontrolünün bulunmadığı ve alternatif iş fırsatlarının olmadığı, durumlarda ortaya çıkan bağıllık türüdür (Gül, 2002: 44).

2.3.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in taraf tutma olarak da adlandırılan yan bahis yaklaşımı; bireylerin elde ettikleri ödüller, sarf ettikleri çaba ve harcadıkları zaman gibi yatırımlarla alakalı olarak örgüte bağlandıklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının, emeklilik ücreti, kıdemlilik gibi ağır yüklerle karşı karşıya kalma sebebiyle örgütüne bağlı kalması durumudur. Bağıllık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşan Becker; bir kuruma bağlı olan bireylerin, anılan kurumla, özdeşleşen tutumlara sahip olduklarını belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedelinden dolayı mümkün olmadığını üzerinde durmuştur (Sığı, 2007: 263).

İnce ve Gül (2005: 51-52) Becker'e göre çalışanların bağıllık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağını aşağıdaki gibi özetlemektedir.

Toplumsal Beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir. Örneğin, sürekli iş değiştiren kişilerin toplumda güvenilir insan olarak düşünülmesi, bu kişilerin davranışını sınırlamakta ve güvenilir insan olarak tanınma korkusu, örgütten ayrılmasına engel olabilmektedir.

Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik sistem içerisinde çalışanların karşılaşacağı durumlarla alakalı gireceği bahislerle ilişkilidir. Örneğin, emekli aylığı için her ay maaşından belli bir miktar kesilen kişinin işten ayrıldığı zaman yapılan bu

kesintilerinin yekûnunu alamaması ve hak ettiği emeklilik aylığından kesilmesi durumudur. Emekli aylığı ile ilgili kanun, kişiyi yan bahse sokmakta ve kişi işine devam etmektedir.

Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle alakalı bir kanaatin oluşmasını sağlamakta ve bu kanaate zarar gelmemesi için ona uygun davranışlarda bulunmak durumunda kalmaktadır.

Yüz Yüze Etkileşimler: Yan bahislerin bir başka kaynağı ise yüz yüze etkileşimlerdir. Çalışan, diğer arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kendisiyle ilgili bir imaj oluşturmuşsa, bu imajın bozulmaması için de aynı şekilde davranmak zorundadır. Örneğin, çalışan kendisini doğru sözlü bir insan olarak tanıtmışsa, dürüst davranışlara bağlılık göstererek yalan söylemeyecektir.

2.3.7. Wiener Yaklaşımı

Wiener (1982); araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olarak iki model oluşturmuştur. Wiener'e göre araçsal bağlılık; güdüleme, hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve menfaatlerini düşünmeyi ifade ederken; örgütsel (normatif) bağlılık ise değer ve moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan değerler, içselleşmiş baskıları açığa çıkarmakla kişinin, örgütsel amaç ve hedefleri önemseyen biçimde hareket etmesini sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak araçsal güdüleyici eylemlerin, kişinin kendisi ile alakalı, örgütsel bağlılık eylemlerinin ise örgütsel değerlerle alakalı olduğunu söylemek mümkündür (Balay, 2000: 20).

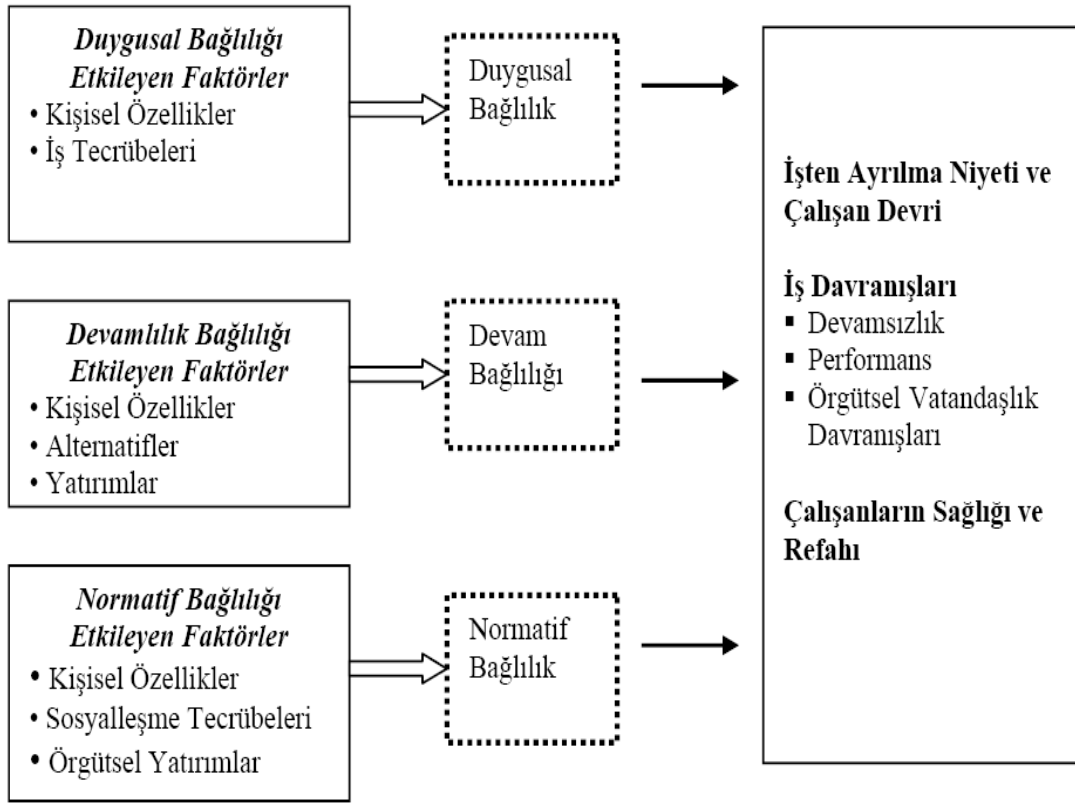
İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da isimlendirilen bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini tatmin eder ve bu tatmin karşılığında işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, işgörenin lehine veya bir dereceye kadar dengede olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı düşünmeyecek ve örgüte bağlılık hissedecektir (Balay, 2000: 20).

2.4. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır.

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle alakalı duygu ve düşünceleriyle ilgili psikolojik bir durum olarak ele alınmıştır (Özutku, 2008: 82).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden farklı örgütsel bağlılık türleri olarak değil, aksine örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır. (Özutku, 2008: 82) Allen ve Meyer'in modeli, çalışanlar ile örgütler arasındaki ilişkiye zengin bir anlayış kazandırır. Bu model, bir çalışanın bir örgütün üyesi olarak kalmaya mecbur olduğu, kalmaya ihtiyaç duyduğu ve kalmamayı istediği arasındaki ayrımı sağlar (Zangaro, 2001: 16 akt. Gürkan, 2006: 29).



Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd. 2002: 22.)

Modeli oluşturan bu üç boyutun, birbirlerinden farklı yapı ve nitelikleri olsa da dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

- Psikolojik bir durumu ifade etmektedir.
- İşgören ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

- Örgüt üyeliğini devam ettirme kararı ile alakalıdır.

Meyer ve arkadaşları (1993: 539), çalışanların bağlılık anlayışlarını daha iyi anlayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü kişinin bu boyutları aynı zamanda, farklı derecelerde yaşayabilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadırlar. Bu açıdan, bu modelin, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın çeşidini ve seviyesini kavramada ve çalışanlara örgüt yapısına uygun davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 615).

Modelde “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır.

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin kendi seçimleriyle ve duygusal olarak işletmede çalışmaya devam etme arzusu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel amaçlarla özdeşleşme, onları benimseme ve onlarla ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır. Duygusal bağlılık, yöneticilere karşı duyulan sevgi ve saygı, örgütsel hedeflere ve ilkelere karşı duyulan saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile ortaya çıkan bağlılıktır (Tutar, 2007: 106).

Literatürdeki bazı tanımlar şu şekildedir;

Duygusal bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması neticesinde ortaya çıkan ve çalışanların örgütün üyesi olmaktan dolayı kendilerini mutlu hissettikleri bağlılık türüdür. Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu hissedince örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423–424 akt. Demirel, 2009: 117).

Çalışanların örgüt ve örgüt içi faaliyetleri benimsemesi ve faaliyetlere samimi bir şekilde bağlı kalmasıdır. Aynı zamanda çalışanların örgütü ailelerinin bir parçası gibi görmeleri ve örgüte olan sadakatleri olarak da tanımlanabilir (Bobbie M.,2007: 12 akt. Demirel, 2009: 117).

Bu anlayışa göre örgütsel bağlılık, örgüte duyulan basit bir sadakatten öte örgütsel amaçlara ulaşmada faydalı olmak üzere aktif bir gayrete girmek için gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli oldukları için örgütte çalışmaya devam ederler. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyerek, örgüt yararına fazlasıyla emek harcar ve örgüt üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönünden dolayı duygusal bağlılık örgütlerin en ziyade arzu ettiği bağlılık türüdür (Çöl ve Ardıç, 2008: 159).

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar ve “zorunlu oldukları için” değil “istedikleri için” örgütte kalırlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi istenen ve yöneticiler tarafından üstünde durulan bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde açık bir etkiye sahiptir (Allen ve Meyer, 1990; akt. Uyuç ve Çımrın, 2004: 92).

Literatürde en çok ele alınan bu bağlılık türü, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesinden dolayı ortaya çıktığı için çok önemlidir (Gümüştakin ve Emet, 2009: 17).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde bazı etkenlerin bulunmasına bağlıdır. 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: 44-45):

İşin cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle çekici ve heyecan verici olması,

Rol açıklığı: Örgütün işgörenden ne istediğini net bir şekilde ifade etmesi,

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı vazifeleri hangi amaçla yaptığı konusunda açık bir bilgiye sahip olması,

Amaç Güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yapmasının özellikle istenmesi,

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerin önerilerine açık olması,

İşgörenler Arasında Uyum: Örgütteki işgörenler arasında samimi ilişkilerin olması,

Örgütsel güvenirlilik: İşgörenlerin, örgütün verdiği sözleri yerine getirebileceğine samimi bir şekilde inanması,

Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Bireye Önem: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçları için çok önemli olduğu yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

Geri besleme: İşgörenleri performansları konusunda bilgilendirmek,

Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performanslarıyla alakalı kararlara katılımını sağlamak.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin işgörenlerin bağlılığının oluşmasında büyük öneme sahiptir. Örgütte bu tarz bir yapı oluşturmak, hiç şüphe yok ki işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir rol oynayacaktır.

2.4.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir.

Devam etme bağlılığında, birey istese de örgütten ayrılamamaktadır. Bunun sebebi ise, birey işletmeden ayrılırsa bazı zorluklarla karşılaşacak ve bu onun için ciddi bir maliyete sebep olacak. Devam bağlılığı hisseden bir çalışan bireysel faydalar elde etmek, zarara uğramamak ve örgüt ile alakalı çıkarlardan yararlanmak için örgütte çalışmaya devam eder. Devamlılık bağlılığında, zaman, para ve emek gibi maliyetlerin önemi büyüktür ve iş alternatiflerinin azlığı sonucu ortaya çıkabilmektedir (Çolakoğlu ve diğ.,2010: 79).

Devam bağılılığına göre, kişinin örgütte devamını sağlayan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisi için pahalıya mal olacağını düşünmektedir. Bu kişilerden bazıları başka bir iş bulabilecek kalitede olmadıklarından ya da iş bulamadıklarından dolayı örgütte devam etmeyi tercih etmektedirler. Bazıları ise ailevi ve özel sebeplerden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.) dolayı örgütte devam etmekten başka seçeneklerinin olmadığını düşünmektedirler (Çetin, 2004: 95).

İşgörenlerde devam bağılılığına 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: İşgörenin çalıştığı örgütte edindiği yetenek/deneyimlerin ne kadarının başka örgütlerde de ona fayda sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını başka örgütlere taşıyabileceği endişesi,

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yararlı olmayacağı düşüncesi,

Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı yere taşınmayı istememesi,

Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve emeğinin büyük bir kısmını görev yaptığı örgütte harcamış olması sebebiyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun zaman geçirmiş olması ve yaşı,

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda mevcut işin bir benzerini veya daha iyisini başka bir yerde bulmakta güçlük çekebileceği düşüncesi.

Görüleceği üzere, devam bağılılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile işgörenin algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır.

2.4.3. Normatif Bağlılık

Örgüt üyeliğinin ve örgütle olan ilişkilerin zorunlu bir biçimde sürdürülmesi durumudur. Çalışanların daha önce örgüte harcadığı emeklerin hatırı için örgütte kalmayı seçmeleridir. Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, hizmet süresi, eğitim, yaş gibi özelliklerden etkilenmektedir (Dordevic, 2004: 112 akt. Demirel, 2009: 117). Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütte kurduğu güzel ilişkilerden, aldığı eğitimlerden ve edindiği tecrübelerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini minnet altında hissetmesi durumunda çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006: 96, akt. Demirel, 2009: 117).

İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışlarda bulunmalarını sağlamaktadır, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları gerektiğinden dolayı kaynaklanmamaktadır (Balay, 2000: 22).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgütte çalışmaya başlamadan öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir neticesi olarak örgütte kalma konusunda hissettiği ahlaki baskıları ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4 akt. Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Ayrıca örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgören kendini örgüte karşı borçlu hisseder. Bu durum işgöreni örgütte kalma noktasında mecburi hale sokmakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle sona erecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72 akt. Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılık, bireyin kendisini örgüte adanması ve sadakati önemseyen bir kültür içinde sosyalleşmesi sebebiyle, örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine dayanır (Durna ve Eren, 2005).

Görüldüğü gibi her üç bağlılık türü de bağlılığı;

- Bireyin örgütle olan ilişkisini açıklayan,
- Örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri noktasında bilgi veren psikolojik bir durum olarak belirtmektedir.

Üç bağlılık türünün diğer bir ortak noktası da, örgütten ayrılma ihtimalini indirgeyen ve çalışan ile örgüt arasında ortaya çıkan bir bağdan bahsetmeleridir. Fakat bu bağın mahiyeti, üç yaklaşıma göre değişiklik arz etmektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar arzu ettiklerinden dolayı, devam bağlılığı gösterenler menfaatleri böyle gerektirdiğinden dolayı, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması icap ettiğinden ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıklarından dolayı örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl ve Ardıç, 2008: 160).

2.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarından söz edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

2.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların örgütle arasında ki bağ zayıftır. Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba azdır. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı (continuance)” olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009: 207).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, grup bağlılığının sağlanmasında çok az çaba gösterdikleri gibi, bireysel görevlerde de çok az gayret gösterirler. Bundan dolayı bu çalışanlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; şikâyet, söylenti ve itirazlarla neticelendiğinden, müşterilerin güveni sarsılmakta, örgütün adı lekelenmekte, yeni gelişmelere ayak uydurulamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2005: 135).

Düşük Bağlılık, isyankâr davranış gösterme, örgütü suçlu bulma gibi zararlı bir iletişimi netice verdiğiinden, örgütün verimliliği sorunlu hale gelmekte; örgüte çevrenin güvenini azalmakta; yeni gelişmelere ayak uydurmada zorluk çekmekte ve gelir kaybetmektedir. Örgüt dışındaki referans gruplarına yönelimli olan işgörenlerin kontrolü zor olmaktadır (Celep, 2000: 24).

Düşük Bağlılık düzeyine sahip işgörenin örgütte devam etmesi, örgüt için fark edilmeyen tehlikeler oluşturabilir. Bu işgören örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer işgörenlerin tutumları olumlu yönde değişebilir ve düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni katkılar sağlayabilir (Celep, 2000: 3).

Bağlılık derecesi düşük olan personel yeni bir iş bulma gayretindedir. Böylece insan kaynağının daha etkin olabileceği bir sahada istihdam edilmesi mümkün olacaktır (Yüksel, 2007: 177).

2.5.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı kendisini ait hissetmemesine rağmen örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabullenmesi durumudur. Bireyler genellikle örgütün beklenti ve isteklerini yerine getirme noktasında tutum ve davranışlar gösterse de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda sıkıntılı bir sürece girerler. Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir (Koç, 2009: 208).

Örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın eksik olduğu, bireysel deneyimin güçlü olduğu bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesini istememekte ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için gayret etmektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün tüm değerlerini değil ancak bir kısım değerlerini kabul etme yeterliliğine sahiptirler. Örgütün beklentilerini karşılarken, hem kendi değerlerini korumayı hem de örgütle bütünleşmeyi sağlamaya çalışmaktadırlar (Bayram, 2005: 136).

Örgüte ilmli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İşgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve

fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar (Balay, 2000: 89).

İşgörelere ve dolayısıyla örgütle alakalı olumlu sonuçlardan dolayı örgütten ayrılma isteği düşük olabilmekte, örgütte hizmet süresi artabilmekte ve daha büyük iş tatmini elde edilebilmektedir. İlimli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu ifade ettiğinden bireye kişisel tercih hakkı vermekte, böylece sonuç itibariyle dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 89).

İlimli adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalmasını devam ettirdiğinden yeni işgörenlerin örgüte katılması engellenir. Bu durum örgütteki değişim ve yenileşmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçların eskimesine yol açar (Celep, 2000: 27).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün tüm değer yargılarını benimsediği, gaye ve hedeflerini kabullendiği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer'a göre (1990) duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade etmektedir (Koç, 2009: 208).

Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Birey devam etmek için çok şedit bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009: 208). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre performans düzeyleri daha iyidir (Boylu ve diğerleri, 2007).

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgüt içinde uyumlu bir şekilde çalışan, kendini örgütle bütünleştiren bireyler olarak belirtilmektedir. Araştırmalarda, bağlılığı yüksek çalışanların, vazifelerini yapmada ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha çok gayret gösterdikleri açığa çıkmaktadır. Bu tür çalışanların örgüt ile olumlu ilişkiler kurduğu ve çalıştıkları örgütte devam etme arzularının yüksek olduğu ifade edilmektedir (Çöl, 2004:40).

Yüksek bağılılığın, çalışan performansını olumlu şekilde etkilediğine ileri süren görüşler olmakla birlikte, bu ilişkinin tutarsız ve anlamsız olduğuna ilişkin görüşler de vardır. Performans ile bağılılık arasındaki olumsuz ilişkinin ekonomik şartlar, ailevi sebepler ve beklentilerden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örgütün üst yönetiminin ödüllendirme, adil performans değerlendirmesi gibi beklentilere destek vermesi hem performansı hem de bağılılık düzeyini olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Gül ve diğ.,2008).

Öte yandan, yüksek düzeyde bağılılığın bireylerin sorgulama ve yaratıcılık özelliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Bu durum çalışanlarda yanlış ve sorgulanması mümkün olmayan davranışların gelişmesine sebep olur, böylelikle örgüt açısından geri dönüşü mümkün olmayan bağılılık problemi baş gösterir. Bununla birlikte çalışanların örgüt adına kanun dışı etik olmayan davranışlar da bulunduğu görülebilmektedir. Ayrıca, aşırı derecede örgüte bağılılık kişinin kendini devamlı işte bulmasına, kimliğinin örgüt içinde yok olmasına, ailesine ve çevresine zaman ayıramayacak hale gelmesine sebep olabilir (Randall, 1983: 465-466 akt. Agun, 2011: 54).

3. ÖRGÜT ETİK İKLİMİ

3.1. Örgüt İklimi

İşyerlerinde çalışanlar, belli bazı amaçları gerçekleştirmek üzere birlikte, bir çatı altında bulunmaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanlar, duyguları, düşünceleri ve davranışları ile işyerindeki ortamını oluşturmakta; çeşitli davranışların, düşüncelerin, organizasyonların, ihtiyaçların karşılıklı olduğu bir süreç içerisinde bulunmaktadır. Kişilerin davranışları hem diğer kişileri etkilemekte, hem de diğer kişilerin davranışlarından etkilenmektedir. İşyerinde adeta bir iletişim ağının içinde olan çalışanlar, olayların oluşmasına vesile olurlar ve bu olayların neticesinden de etkilenirler. Bu bağlamda, çalışanların davranışlarında açık bir şekilde gözükən; işyerinin iletişim tarzı, yönetim biçimi, kültürü, normları paylaşılan bir atmosferi oluşur. Örgüt iklimi diye isimlendirilen bu atmosfer, çalışanların tutumlarını, duygularını, düşüncelerini, performans ve motivasyonlarını kısacası birçok davranışlarını etkilemektedir (Gök, 2009: 589).

Örgüt iklimi, örgüt içinde pozitif bir hava oluşturarak, çalışanların duygu, düşünce ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıran etkili bir kültürün oluşmasına yol açmaktadır. Örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması noktasında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile alakalı önemli katkıları vardır. Örgütte çalışan kişilerin örgütsel bağlılık duygularını arttırmada örgüt iklimi çok önemli bir etkidir (Yüceler, 2009: 446).

Örgüt iklimi; örgütlerin, karakteristik özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilebilir. Bir amaç için toplanıp örgütü oluşturan kişilerin amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış tarzları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarıp, tüm çalışma ve emeklerinde uyumlu bir ortam oluşturmalarına denir (Güney, 2004: 185 akt. Yüceler, 2009: 447).

Örgüt iklimi; örgütün özelliklerini ortaya çıkaran, örgütü farklı kılan, örgütü betimleyen, örgüte hâkim olan, örgütün kimliğini ortaya koyan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin düşünce ve davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip varlığı algılanabilen ve bütün bu özelliklere sahip olan psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 24 akt. Yüceler: 2009: 447).

Örgüt iklimi, örgütün her tarafında hissedilen atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu atmosfer, örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, duygu ve düşüncenin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir (Arslan, 2004: 206 akt. Uysal, 2013: 95).

Örgüt iklimi, coğrafi bölgelerin iklimi gibi birçok çevresel faktörün etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütü çevreleyen atmosfer, moral seviyesi; elemanların aidiyet, ilgi ve iyi niyet duygularının kuvveti ile oluşmaktadır (Mullins, 2007: 488-489 akt. Karadağ ve diğ.,2008: 64).

İklim kavramında sosyal psikoloji etkisi vardır ve bu kavram bireylerin düşünce ve davranışlarının açığa çıktığı psikolojik çevreyi tanımlar. Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar vardır. Örgüt hayatının özelliklerini ortaya çıkaran duygular, düşünceler ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (Özçer, 2005: 69 akt. İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Örgüt iklimi örgütün bireysel ve çevresel özelliklerinin örgütte çalışan bireylerce nasıl görüldüğünü belirten, çalışanların iş ortamındaki hadiseler ve bazı etkenlere ilişkin algılarını ifade eden gayet kapsamlı bir kavramdır (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Örgüt içindeki etik dışı davranışların incelenmesi, liderlerin bakış açılarının değerlendirilmesi, yeni işgörenlerin örgüte alışması, zor meseleler karşısında verilen yanıtlar, inançlar, değerler örgüt ikliminin konularındandır (Upchurch ve Ruhland, 1996 akt. Şahin ve Dündar, 2011: 133).

Örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerinin örgütte çalışan bireyler tarafından algılanmasını ifade eder. Örgütün bu boyutu objektif ancak, bireyin aynı konudaki düşünceleri ise sübjektiftir. İşte bu düşünce, örgüt iklimi ile açığa çıkan nesnel özelliklerin algılanmasıdır. Yani iklim, örgütsel kişilik hakkındaki bireyin fikirleridir (Karadağ ve diğ.,2008: 64).

Buna göre örgüt ikliminin objektif boyutu örgütün büyüklüğü, yönetim kademeleri gibi daha somut unsurlar üzerinde odaklanırken, algısal boyut dostluk, samimiyet, motivasyon ve ödüllendirme gibi örgütün daha sessiz ya da soyut yönleri olarak değerlendirilebilecek konular üstünde durmaktadır. Böylelikle örgüt ikliminin objektif olan kısmı daha kolay bir şekilde ölçümlenebilen ve örgüt çalışanlarınca doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilen unsurlardan oluşmaktadır. Örgüt ikliminin algısal kısmı ise nesnel unsurlar ile bireysel iş-odaklı motivasyon ve tepkisel davranışları arasında yer alan daha sübjektif ve ölçümü oldukça zor olan bir değişkeni açıklayan bir kavramdır (SimsandLaFollette, 1975: 19-38; Muchinsky, 1976: 371-372 akt. Doğan ve Üngören, 2009: 44).

Örgüt iklimi ile ilgili ilgi çeken bir nokta ise, bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve bu boyutların birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmasıdır.

Litwin ve Stringer (1968; 1974) örgüt iklimini aşağıda ifade edilen dokuz değişkene ayrıştırarak irdelemektedir

Örgütsel Yapı: Örgüt çalışanları, örgüt içerisinde ne kadar kural, düzenleme ya da prosedür (bürokrasi) olduğunu düşünmektedirler? Örgüt içerisinde resmi bir örgüt şeması ya da iletişim zinciri (ağı) var mıdır?

Bireysel Sorumluluk: Örgüt çalışanları sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı izlemektedirler? Yoksa kendi düşüncelerini kullanmaya olanak tanımakta mıdır?

Ödül: Örgüt içerisinde çalışanları suçlama ya da azarlamaya yönelik bir eğilim mi vardır? Yoksa onları daha çok ödüllerle motive etmeye mi çaba harcanmaktadır?

Risk Alma: Örgüt çalışanları kendilerini koruma adına risk almaktan kaçınma eğiliminde midirler? Yoksa örgütte risk almak teşvik mi edilmektedir?

Arkadaşlık Ortamı: Örgüt içerisinde içten bir arkadaşlık ortamı/havası var mıdır? Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerine ne derece yakınlık göstermektedirler?

Destek Ortamı: Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerinden ve yöneticilerinden ne derece yardım ve destek görebilmektedirler?

Performans/Başarı Standartları: Başarı ya da başarısızlık için belirlenmiş açık standartlar var mıdır? Başarılı sayılmak için öne sürülen standartlar çok mu yüksektir?

Çatışma Ortamı: Örgüt içerisindeki çatışmalar görmezden mi gelinmektedir? Ya da çatışmalar sınırlandırılmakta mıdır? Yoksa çatışmalar açık bir şekilde yönetilip yönlendirilmekte midir?

Örgütsel Kimlik/Bağlılık: Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası/üyesi olarak hissetmelerine yönelik çabalar var mıdır? (Doğan ve Üngören, 2009: 44-45).

3.2. Etik Kavramı

Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışlar ve bunlara uygun ne şekilde hareket edilmesi gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de söz konusu soyut kavramlardan ne şekilde çıkarımlarda bulunulması gerektiğini tanımlamayla ilgilidir. Etik kuralların, belli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Örneğin, sanat etiği, siyaset etiği, tıp etiği, hukuk etiği, medya etiği v. b. alanlar için ortak ilkeler olmakla beraber, daha çok kendilerine özgü ilkeleri içerirler (Büte, 2011: 104).

Etik sözcüğü, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Arzu edilen bir yaşamın araştırılması; bütün gayelerin ve yapıların yerli yerine konulması; neyin olacağı ya da olamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Aydın, 2001 akt. Savran, 2007: 179).

Etik, insanların kurduğu ilişkilerin kaynağını oluşturan değerleri, ilkeleri, kuralları, doğru-yanlış ya da güzel-çirkin gibi ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini olarak tanımlanabilir. Kısacası etik, iyi ve kötüyü birbirinden ayıran ölçülerdir (Çevirgen ve Üngören, 2009: 274).

3.3. Etik Teorileri

3.3.1. Teleolojik Yaklaşım

Teleolojik yaklaşım, temel olarak olguların doğruluğunun ya da yanlışlığının standardını veya nihai bir kriteri benimseyen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda son referans, elde edilen veya elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan miktarıdır. Eylem tek başına iyi ya da kötü değildir. O eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır, yani nihai kararın iyi veya kötü olmasıdır (Savran, 2007: 12).

Sonuç etiği olarak da adlandırılan teolojik kuram, bir iş ya da eylemin sonucu üzerinde odaklanırken, “Ne yapmam gerekir?” sorusuna cevap bulmaya çalışır. Sonuç kararının verilmesinde veya iyi ya da kötü olanın bireysel olarak yargılanmasında bu sorunun cevabı asıldır. En iyi sonucu hangi eylem sağlayacaktır? Bu soruya tatmin edici bir cevap verilemediği durumlarda Teleolojik kuram, en iyi ve en az zarar veren eylemin seçilmesini önermektedir. Yani daha büyük bir kötülükten kurtulmak için daha az kötü olan şeyler hoş görülebilir. Bu teoriyi benimseyen kişiler, eylemin özünde yararlı olduğu ve kimseye zarar vermediği sürece paternalistik (Babacıl: Başkası adına onun için en faydalı olana karar verme yetkisini kendinde görme) davranışı da onaylamaktadırlar (Aydın, 2006: 19).

3.3.2. Kant’ın Yaklaşımı

Kant tarafından savunulmuş bir teoridir. Bu teoriye göre belli bazı şeyler sonuçları iyi ya da kötü ne olursa olsun, insanlık adına ahlaki noktada bağlayıcıdır. İdeal durumu gösteren saf bir teori kurmaya çalışan Kant’a göre ahlakın temel noktasını, herkes için farklılık göstermeyen, aynı olan bir şey oluşturmalıdır. Bu ise iyiliği isteme ve ahlak yasasıdır. Kant’a göre ahlak yasası hiçbir kayıt ve koşula bağlı değildir (Arslan, 2012: 24).

Ahlakın temeli olarak faydayı ve hazzı benimseyen ahlak yaklaşımına karşı olan Kant’a göre insanın en önemli özelliği ve insanı diğer varlıklardan üstün kılan

yetisi aklıdır. İyi isteme, ödev, ahlak yasası ve özgürlük, bu dört kavram Kant'ın ahlak teorisinin temel kavramlarını oluşturur. Kant, niyet olgusuna çok önem vermiştir ve faydacıların aksine olarak, bir eylemin ahlaki olup olmadığını, eylemin sonucunda değil, niyetinde arar. Kant'ın "Evrende hatta evrenin dışında iyi olarak nitelendirebilecek tek bir şey vardır. O da iyi niyettir." sözünde de vurgulandığı gibi, sorumluluk duygusundan doğan ve saf iyi niyete dayanan eylemler, sonuçlarına bakılmaksızın, ahlaki açıdan iyi eylemlerdir (Savran, 2007: 14).

İlkeli karar verme sistemi olarak da tanımlanabilen bu yaklaşım, ikna ediciliği yüksek, kapsamı geniş bir etik anlayıştır. Bu yaklaşımda karar, faaliyet ve davranışların tercihinde ilke ve kuralların doğruluğu, sonuçlardan daha önemlidir. "Başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran" ilkesine odaklanan Deontolojik yaklaşıma göre doğru eylem ve araç ile olanakları seçmek, doğru ilke ve kuralları takip etmekle mümkün olmaktadır. Bu teori, yükümlülük ve ilkelerden daha çok haklar üzerinde odaklanmaktadır (Özgener, 2004: 42).

3.4. İş Etiği

Belirli bir durumdaki yanlış ve doğrunun ne olduğu konusunda var olan, iş hayatında genel kabul görmüş kuralları, standartları ve etik prensipleri inceleyen iş etiği, sadece teorik etik felsefesi ile değil günlük hayattaki etik değerlerle de yakından ilişkilidir. Ayrıca iş etiği kişisel baz da ahlaki kavramları incelemekten ziyade bir iş yapılırken, o işin iş dünyasının kabul edeceği ve toplumun benimseyeceği yöntemlerle yapılmasıyla ilgilenir ve iş hayatında karşılaşılan tüm etiksel sorunları inceler (Jaramillo ve diğ.,2006 akt. Şahin ve Dündar, 2011: 132).

İş etiği; iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ilkeler ve standartların toplamının yanı sıra ortak karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlanabilir. İş etiğinin odak noktası, işletme politikaları ve davranışlar için etik standartların nasıl uygulanacağıdır. Bu odak nokta çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında, işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörleri arasında olabilir (Kirel, 2000: 6 akt. Çiftçi ve Yücel, 2012: 134).

Kirel (2000), iş etiğinin dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, hakka riayet, haksızlıklara karşı çıkmak, adil olmak, kanaat sahibi olmak gibi değerlerle ilgilenmek olduğunu vurgulamaktadır. Yine bu gibi etik değerler genel olup, bunların kesin çizgilerle belirlenmesi zordur (Çiftçi ve Yücel, 2012: 135).

3.5. Etik İklim

Etik iklim bir organizasyonda, ahlaki açıdan sorun oluşturabilecek meselelerin ne şekilde çözülmesi gerektiği ve etik olarak hangi davranışın doğru olduğu ile ilgili örgüt çalışanlarının ortak algısıdır (Deshpande, 1996: 655 akt. Çevirgen ve Üngören, 2009: 274).

Büte'nin (2011) aktarımına göre; etik iklim, ahlaki olarak insanları memnun eden tipik örgütsel pratik ve prosedürlerin kabul gören algıdır (Victor ve Cullen, 1988: 101). Başka bir tanıma göre; etik iklim, işletmelerde ödüllendirilen, çalışanlardan beklenen ve desteklenen davranışların tümüne denir (Schneider ve Rentsch, 1988: 183). Yine bir tanıma göre; etik iklim, etik kapsamında yer alan örgütsel uygulama ve faaliyetlerle alakalı hakim algılar ve etik ilkelerle alakalı bireylerin genel algısıdır (Victor ve Cullen, 1988: 101; Bronson ve diğ.,1993: 667).

Örgütlerde ahlâkî atmosfer belirlenebilir. İnsanlar, oluşan etiksel rüzgârları fark edebilirler ve olumlu ya da olumsuz davranışların neler olduğunu anlatan ipuçlarını ve imaları çıkartabilirler. İşgörenler arasında sesli bir şekilde ifade edilmeyen bu anlayışa etik iklim denir. Etik iklim firma kültürünün bir parçasını oluşturur ve bir firmanın etiksel niteliğini ya da seviyesini ifade eder. (Post ve diğ.,1996:122 akt. Akbaş, 2010: 122)

Ayrıca işletmede hangi davranışların doğru, hangi davranışların yanlış kabul edildiğini veya neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak açıklanmaktadır (Parboteeah ve diğ.,2005: 461 akt. Büte, 2011: 105).

Bir örgütün etik iklimi, örgütsel bağlamda ahlaki açıdan doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik algılar ve uygulamalarla oluşmaktadır (Özgener, 2004: 49). Etik iklimin hayata geçirilmesinde sadece etik kuralların varlığı yeterli değildir. Bu ilkelerin kullanılabilmesi ve işgörenler tarafından kabul edilmesi

için yöneticiler tarafından bizzat uygulanması gerekmektedir (Varinli, 2003: 45 akt. Çevirgen ve Üngören, 2009: 275).

Doğru olan davranışı neyin oluşturduğu algısı olarak tanımlanan etik iklim, aynı zamanda etik konuların idare edildiği psikolojik bir mekanizmadır. Hem karar verme sürecini hem de etik problemlere karşılık ortaya çıkan tavrı etkileyen etik iklim, etik kararlar alınırken kullanılan kıstas, mantık, ya da standartlardan ibarettir (Akkoc, 2012: 47).

Bazı işletmeler yasalara uygun davrandıklarını, böylelikle etik davranış sergilediklerini ifade edebilirler. Halbuki, sadece yasalara uygun davranmak, etik değerler çerçevesinde davranmak demek değildir. Yasalara uygun davranıp aynı zamanda, bu değerlere gönüllü olarak kendini adanmayı ifade eden bir kurum kültürü oluşturmaktır (Barutçugil, 2004: 224).

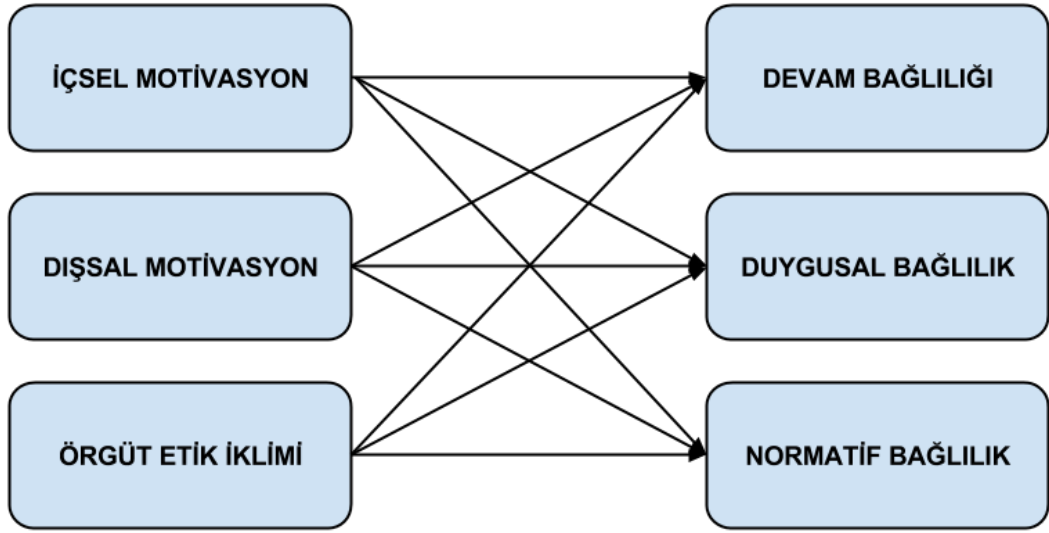
Bir işletmede etik iklim oluşturmak demek; işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde ve günlük karar almalarına etinin sirayet etmesi, aynı zamanda işletme etiğinin biçimsel olarak, açık ve net bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin değişmez bir parçası ve düzeni olması demektir (Savran, 2007: 18).

İş etiği ile ilgili olarak iş görenlerde kişisel tatmin iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi etik uygulamaların varlığı ya da işletme faaliyetlerinde etik uygulamaların görülmesinin oluşturduğu tatmindir, ikincisi ise etik bir firmada çalışmanın verdiği tatmindir (Schroeder, 2002: 265 akt. Çevirgen ve Üngören, 2009: 275). Böyle bir örgütsel iklimde kişiler kendilerini daha güvende hissedecekler ve rahat hareket etme ve iletişim kurma cesaretine sahip olacaklardır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 249). Üst yönetimin yaptığı işlerde ahlaklı davrandığını fark eden çalışanlar işlerinden daha tatmin olacaklardır. Eğer, aksi bir durum söz konusu ise çalışanın kuruma güveni azalacak ve kurumda güvensizlik ortamı hâkim olacaktır (İslamoğlu, 2007: 91).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırmanın Güvenirliliği

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin genel güvenirliliği $\alpha=0,904$ olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Duygusal Bağlılık alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,877$; Normatif Bağlılık alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,821$ olarak yüksek derecede güvenilir ve Devam Bağlılığı alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,786$ oldukça güvenilir bulunmuştur.

İçsel Motivasyon alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,904$ ve Dışsal Motivasyon alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,850$ olarak bulunmuştur.

Örgüt Etik İklimi alt boyutunun güvenirliliği $\alpha=0,864$ olarak bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

<u><i>r</i></u>	<u>İlişki</u>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da bilişim sektöründe görev yapan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin, personelin içsel ve dışsal motivasyonu ve etik iklim algısıyla arasında ki ilişkiyi ortaya koymaktır.

4.5. Araştırmanın Katkısı

Bu araştırmayla, bilişim sektöründe faaliyet gösteren çeşitli işletmelerdeki örgüt etik iklimi değişkenlerinin ve çalışanların içsel ve dışsal motivasyon seviyelerinin, bu sektörde çalışan kişilerin duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının, örgütsel bağlılık değişkenlerinden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, motivasyon değişkenlerinden olan içsel ve dışsal motivasyon ve etik iklimi faktörlerinin hem bilişim sektöründe hem de diğer sektörlerde yönetim tarzlarının belirlenmesine yol göstereceği düşünülmekte ve gelecekte örgüt etik ikliminin ve motivasyonun örgütsel bağlılığa olan etkilerinin irdeleneceği araştırmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

4.6. Araştırmanın Kapsam Ve Sınırlıkları

Araştırma, etik iklimi, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı her zaman önemsemesi gereken bir sektör olan bilişim sektöründe varlığını sürdüren işletmeler üzerinde yapılmıştır. Aynı zamanda bu işletmeler, ekonomik ve mekânsal avantajlar, eğitim altyapısı, ulaşım kolaylığı, coğrafi konum, kalifiye işgücünün varlığı, müşteriye yakın olma gereksinimi gibi nedenlerden dolayı bilişim sektörünün lider kenti olan İstanbul ilimizde, faaliyet göstermektedir.

4.7. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılacaktır;

- Anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğindeki ifadelere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı

açıklanmış. Bu nedenle, çalışanların, anket formlarındaki cümleleri doğru algılayıp, yorumladıkları ve samimiyetle yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerdeki diğer koşulların sabit olduğu kabul edilmektedir.

4.8. Araştırma Problemlerinin Tanımlanması

Araştırmanın problemleri aşağıda olduğu gibidir;

- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde ki etik iklim algısı, işletmelerde çalışan personelin duygusal bağlılığını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde ki etik iklim algısı, işletmelerde çalışan personelin devam bağlılığını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde ki etik iklim algısı, işletmelerde çalışan personelin normatif bağlılığını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, duygusal bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, devam bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, normatif bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların dışsal motivasyonu, duygusal bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların dışsal motivasyonu, devam bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların dışsal motivasyonu, normatif bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, dışsal motivasyonu ve etik iklim algısı değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde duygusal bağlılıklarını etkiler mi?
- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, dışsal motivasyonu ve etik iklim algısı değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde devam bağlılıklarını etkiler mi?

- Bilişim sektörü kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde, çalışanların içsel motivasyonu, dışsal motivasyonu ve etik iklim algısı değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde normatif bağlılıklarını etkiler mi?
- Örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgüt etik iklim düzeyleri, katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterir mi?

4.9. Araştırma Ölçekleri

Araştırmada likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan likert ölçeği için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket soruları www.surveym.com anket sitesinde anket haline getirilmiştir. Sitenin linki katılımcılara yollanmış, doldurulan anketler anket sitesinden tarafımda takip edilmiştir. 10 farklı işletmenin 196 adet çalışanından geri dönüş sağlanmıştır.

Anketin ilk bölümü demografik verilerden oluşmakta olup; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, aylık gelir, işletmede ve bilişim sektöründeki çalışma yıllarını ölçmektedir. Ankette, örgütsel bağlılık faktörünü ölçmek için yirmi soru, içsel motivasyon faktörünü ölçmek için on beş soru, dışsal motivasyon faktörünü ölçmek için on beş soru ve örgüt etik iklim faktörünü ölçmek için altı soru bulunmaktadır.

Motivasyon Ölçeği: Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarıdır. Bu araştırma da işgörenlerin motivasyonları ile alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla, Güzel'in (2010), Herzberg'in çift etmen kuramı çerçevesinde oluşturarak çalışmasında kullanmış olduğu, 30 ifadeden oluşan "motivasyon" anketi kullanılmıştır. Bu anket aynı zamanda, Kaş (2012) tarafından da kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerin işgören tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesidir. Bu araştırma da Allen ve Meyer'in (1997); duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde geliştirdikleri ve literatür de sıkça kullanılan "örgütsel bağlılık" ölçeğinden yararlanılmıştır.

Etik İklimi Ölçeği: Bir örgütün etik iklimi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılamalar şeklinde tanımlanır. Bu çalışmada etik iklim, Quallas & Puto (1989) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Tablo 1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	133	67,9
	Bayan	63	32,1
	Toplam	196	100,0
Medeni Durumu	Bekar	98	50,0
	Evli	98	50,0
	Toplam	196	100,0
Eğitim Durumu	Lise	18	9,2
	Önlisans	28	14,3
	Lisans	104	53,1
	Lisansüstü	46	23,5
	Toplam	196	100,0
Yaş	23 Yaş ve Altı	12	6,1
	24-29 Yaş	97	49,5
	30-35 Yaş	65	33,2
	36 Yaş ve üzeri	22	11,2
	Toplam	196	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıl ve Daha Az	49	25,0
	2-5 Yıl	108	55,1
	6-10 Yıl	27	13,8
	11 Yıl ve üstü	12	6,1
	Toplam	196	100,0
Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi	1 Yıl ve Daha Az	43	21,9
	2-5 Yıl	88	44,9
	6-10 Yıl	40	20,4
	11 Yıl ve üstü	25	12,8
	Toplam	196	100,0
Unvan	Teknik Çalışan	49	25,0
	Ofis Çalışanı	88	44,9
	Orta Kademe Yönetici	44	22,4
	Üst Kademe Yönetici	15	7,7
	Toplam	196	100,0
Aylık Ortalama Gelir	1000 TL'den Az	21	10,7
	1000-2000 TL	72	36,7
	2000-3000 TL	46	23,5
	3000-4000 TL	30	15,3
	4000 TL'den Fazla	27	13,8
	Toplam	196	100,0

İşletme çalışanları cinsiyet değişkenine göre 133'ü (%67,9) erkek, 63'ü (%32,1) bayan olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları medeni durumu değişkenine göre 98'i (%50,0) Bekar, 98'i (%50,0) Evli olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları eğitim durumu değişkenine göre 18'i (%9,2) Lise, 28'i (%14,3) Önlisans, 104'ü (%53,1) Lisans, 46'sı (%23,5) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları yaş değişkenine göre 12'si (%6,1) 23 yaş ve altı, 97'si (%49,5) 24-29 yaş, 65'i (%33,2) 30-35 yaş, 22'si (%11,2) 36 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları işletmede çalışma süresi değişkenine göre 49'u (%25,0) 1 yıl ve daha az, 108'i (%55,1) 2-5 yıl, 27'si (%13,8) 6-10 yıl, 12'si (%6,1) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre 43'ü (%21,9) 1 yıl ve daha az, 88'i (%44,9) 2-5 yıl, 40'ı (%20,4) 6-10 yıl, 25'i (%12,8) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları unvan değişkenine göre 49'u (%25,0) Teknik Çalışan, 88'i (%44,9) Ofis Çalışanı, 44'ü (%22,4) Orta Kademe Yönetici, 15'i (%7,7) Üst Kademe Yönetici olarak dağılmaktadır.

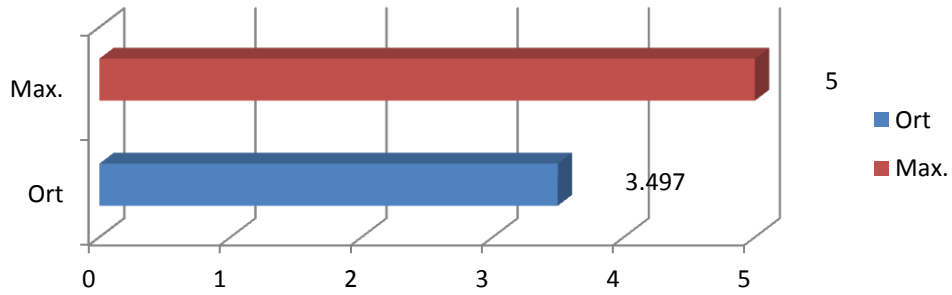
İşletme çalışanları aylık ortalama gelir değişkenine göre 21'i (%10,7) 1000 TL'den az, 72'si (%36,7) 1000-2000 TL, 46'sı (%23,5) 2000-3000 TL, 30'u (%15,3) 3000-4000 TL, 27'si (%13,8) 4000 TL'den fazla olarak dağılmaktadır.

5.2. İşletme Çalışanlarının Motivasyon, Etik İklimi ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyi Ortalaması

	N	Ort	Ss	Sh	Min.	Max.
Etik İklim	196	3,497	0,754	0,05386	1,000	5,000

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamasının yüksek ($3,497 \pm 0,754$) düzeyde olduğu görülmektedir.

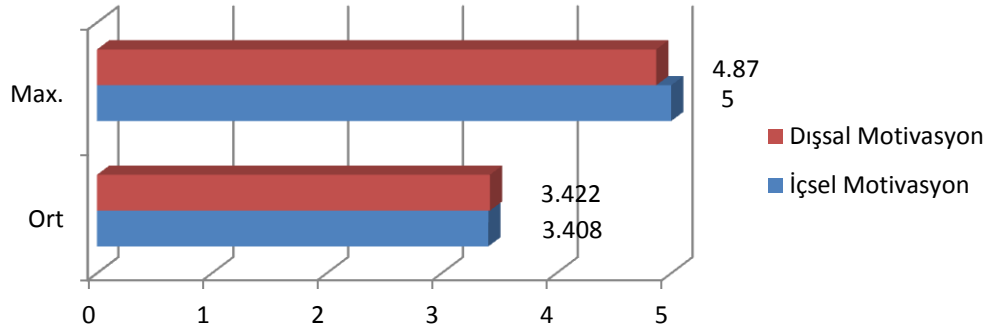


Şekil 5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyi Ortalaması

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Sh	Min.	Max.
İçsel Motivasyon	196	3,408	0,669	0,04781	1,800	5,000
Dışsal Motivasyon	196	3,422	0,586	0,04187	1,800	4,870

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel motivasyon” ifadesine yüksek ($3,408 \pm 0,669$); “dışsal motivasyon” ifadesine yüksek ($3,422 \pm 0,586$); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

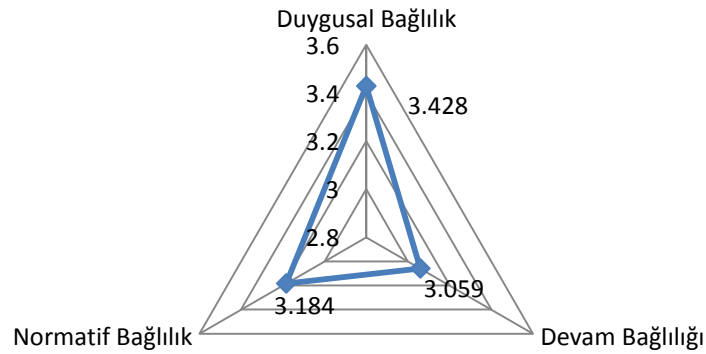


Şekil 6. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Sh	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	196	3,428	0,821	0,05866	1,500	5,000
Devam Bağlılığı	196	3,059	0,711	0,05079	1,380	4,750
Normatif Bağlılık	196	3,184	0,782	0,05589	1,170	5,000

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık” düzeyinin yüksek ($3,428 \pm 0,821$); “devam bağlılığı” düzeyinin orta ($3,059 \pm 0,711$); “normatif bağlılık” düzeyinin orta ($3,184 \pm 0,782$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

5.3. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etik İklim	Erkek	133	3,496	0,792	-0,033	0,974
	Bayan	63	3,500	0,673		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etik İklim	Bekar	98	3,320	0,692	-3,387	0,001
	Evli	98	3,675	0,775		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.387$; $p=0.001<0,05$). Evli işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ($x=3,675$), Bekâr işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden ($x=3,320$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etik İklim	Lise	18	3,278	0,591	0,801	0,495
	Önlisans	28	3,524	0,559		
	Lisans	104	3,484	0,799		
	Lisansüstü	46	3,598	0,807		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etik İklim	23 Yaş ve Altı	12	3,250	0,630	6,561	0,000	4 > 1 3 > 2 4 > 2
	24-29 Yaş	97	3,318	0,754			
	30-35 Yaş	65	3,651	0,699			
	36 Yaş ve üzeri	22	3,970	0,703			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,561; p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36 ve daha büyük yaşta olan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi (3,970 ± 0,703), 23 yaş ve altı olan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden (3,250 ± 0,630) yüksek bulunmuştur. 30-35 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi (3,651 ± 0,699), 24-29 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden (3,318 ± 0,754) yüksek bulunmuştur. 36 ve daha büyük yaşta olan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi (3,970 ± 0,703), 24-29 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden (3,318 ± 0,754) yüksek bulunmuştur.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etik İklim	1 Yıl ve Daha Az	49	3,486	0,837	3,297	0,022	4 > 2
	2-5 Yıl	108	3,397	0,699			
	6-10 Yıl	27	3,685	0,747			
	11 Yıl ve üstü	12	4,028	0,674			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,297; p=0,022<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi (4,028 ± 0,674), işletmede çalışma süresi 2-5 yıl olan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden (3,397 ± 0,699) yüksek bulunmuştur.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etik İklim	1 Yıl ve Daha Az	43	3,461	0,761	1,692	0,170
	2-5 Yıl	88	3,413	0,702		
	6-10 Yıl	40	3,542	0,782		
	11 Yıl ve üstü	25	3,787	0,841		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etik İklim	Teknik Çalışan	49	3,364	0,779	2,129	0,098
	Ofis Çalışanı	88	3,470	0,763		
	Orta Kademe Yönetici	44	3,564	0,697		
	Üst Kademe Yönetici	15	3,900	0,689		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Etik İklim Algı Düzeyinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Etik İklim	1000 TL'den Az	21	3,476	0,624	2,150	0,076
	1000-2000 TL	72	3,313	0,784		
	2000-3000 TL	46	3,558	0,638		
	3000-4000 TL	30	3,672	0,799		
	4000 TL'den Fazla	27	3,710	0,829		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi ortalamalarının aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

5.4. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Erkek	133	3,470	0,648	1,908	0,058
	Bayan	63	3,276	0,699		
Dışsal Motivasyon	Erkek	133	3,490	0,566	2,392	0,018
	Bayan	63	3,278	0,607		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.392$; $p=0.018<0,05$). Erkek işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ($x=3,490$), Bayan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanlarından ($x=3,278$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Bekar	98	3,278	0,664	-2,771	0,006
	Evli	98	3,538	0,653		
Dışsal Motivasyon	Bekar	98	3,329	0,636	-2,257	0,025
	Evli	98	3,516	0,518		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.771$; $p=0.006<0,05$). Evli işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($x=3,538$), Bekar işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($x=3,278$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.257$; $p=0.025<0,05$). Evli işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ($x=3,516$), Bekar işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanlarından ($x=3,329$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	Lise	18	3,396	0,687	2,549	0,057
	Önlisans	28	3,150	0,714		
	Lisans	104	3,400	0,652		
	Lisansüstü	46	3,587	0,641		
Dışsal Motivasyon	Lise	18	3,196	0,633	2,509	0,060
	Önlisans	28	3,252	0,715		
	Lisans	104	3,452	0,565		
	Lisansüstü	46	3,546	0,494		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	23 Yaş ve Altı	12	3,333	0,832	10,426	0,000	3 > 2 4 > 2
	24-29 Yaş	97	3,185	0,624			
	30-35 Yaş	65	3,590	0,555			
	36 Yaş ve üzeri	22	3,894	0,705			
Dışsal Motivasyon	23 Yaş ve Altı	12	3,439	0,834	2,589	0,054	
	24-29 Yaş	97	3,311	0,611			
	30-35 Yaş	65	3,524	0,449			
	36 Yaş ve üzeri	22	3,603	0,616			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=10,426$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 30-35 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,590 \pm 0,555$), 24-29 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,185 \pm 0,624$) yüksek bulunmuştur. 36 ve daha büyük yaşta olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,894 \pm 0,705$), 24-29 yaş

aralığındaki işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,185 \pm 0,624$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1 Yıl ve Daha Az	49	3,264	0,578	6,049	0,001	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2-5 Yıl	108	3,370	0,664			
	6-10 Yıl	27	3,504	0,656			
	11 Yıl ve üstü	12	4,122	0,701			
Dışsal Motivasyon	1 Yıl ve Daha Az	49	3,347	0,638	1,974	0,119	
	2-5 Yıl	108	3,412	0,554			
	6-10 Yıl	27	3,432	0,624			
	11 Yıl ve üstü	12	3,800	0,472			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,049$; $p=0,001 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($4,122 \pm 0,701$), işletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,264 \pm 0,578$) yüksek bulunmuştur. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($4,122 \pm 0,701$), işletmede çalışma süresi 2-5 yıl olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,370 \pm 0,664$) yüksek bulunmuştur. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($4,122 \pm 0,701$), işletmede çalışma süresi 6-10 yıl olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,504 \pm 0,656$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1 Yıl ve Daha Az	43	3,188	0,596	4,962	0,002	3 > 1 4 > 1 4 > 2
	2-5 Yıl	88	3,348	0,679			
	6-10 Yıl	40	3,563	0,613			
	11 Yıl ve üstü	25	3,749	0,688			
Dışsal Motivasyon	1 Yıl ve Daha Az	43	3,340	0,611	0,751	0,523	
	2-5 Yıl	88	3,411	0,605			
	6-10 Yıl	40	3,452	0,559			
	11 Yıl ve üstü	25	3,555	0,521			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,962$; $p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bilişim sektöründe çalışma süresi 6-10 yıl olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,563 \pm 0,613$), bilişim sektöründe çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,188 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Bilişim sektöründe çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,749 \pm 0,688$), bilişim sektöründe çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,188 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Bilişim sektöründe çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,749 \pm 0,688$), bilişim sektöründe çalışma süresi 2-5 yıl olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,348 \pm 0,679$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	Teknik Çalışan	49	3,426	0,595	10,113	0,000	4 > 1
	Ofis Çalışanı	88	3,202	0,679			3 > 2
	Orta Kademe Yönetici	44	3,567	0,572			4 > 2
	Üst Kademe Yönetici	15	4,093	0,553			4 > 3
Dışsal Motivasyon	Teknik Çalışan	49	3,454	0,507	3,300	0,022	4 > 2
	Ofis Çalışanı	88	3,335	0,630			
	Orta Kademe Yönetici	44	3,420	0,573			
	Üst Kademe Yönetici	15	3,836	0,446			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=10,113; p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları (4,093 ± 0,553), unvanı teknik çalışan olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,426 ± 0,595) yüksek bulunmuştur. Unvanı orta kademe yönetici olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları (3,567 ± 0,572), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,202 ± 0,679) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları (4,093 ± 0,553), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,202 ± 0,679) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları (4,093 ± 0,553), unvanı orta kademe yönetici olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından (3,567 ± 0,572) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,300; p=0,022<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları (3,836 ± 0,446), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanlarından (3,335 ± 0,630) yüksek bulunmuştur.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1000 TL'den Az	21	3,206	0,686	8,585	0,000	4 > 1
	1000-2000 TL	72	3,176	0,609			5 > 1
	2000-3000 TL	46	3,383	0,633			4 > 2
	3000-4000 TL	30	3,800	0,552			5 > 2
	4000 TL'den Fazla	27	3,790	0,663			4 > 3
Dışsal Motivasyon	1000 TL'den Az	21	3,321	0,536	3,768	0,006	4 > 2
	1000-2000 TL	72	3,257	0,629			
	2000-3000 TL	46	3,481	0,585			
	3000-4000 TL	30	3,693	0,385			
	4000 TL'den Fazla	27	3,538	0,576			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ortalamalarının aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,585$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ortalama geliri 3000-4000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,800 \pm 0,552$), aylık ortalama geliri 1000 TL'den az olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,206 \pm 0,686$) yüksek bulunmuştur. Aylık ortalama geliri 4000 TL'den fazla olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,790 \pm 0,663$), aylık ortalama geliri 1000 TL'den az olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,206 \pm 0,686$) yüksek bulunmuştur. Aylık ortalama geliri 3000-4000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,800 \pm 0,552$), aylık ortalama geliri 1000-2000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,176 \pm 0,609$) yüksek bulunmuştur. Aylık ortalama geliri 4000 TL'den fazla olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,790 \pm 0,663$), aylık ortalama geliri 1000-2000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,176 \pm 0,609$) yüksek bulunmuştur. Aylık ortalama geliri 3000-4000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanları ($3,800 \pm 0,552$), aylık ortalama geliri 2000-3000 TL olan işletme çalışanlarının içsel motivasyon puanlarından ($3,383 \pm 0,633$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ortalamalarının aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,768$; $p=0,006<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Aylık ortalama geliri 3000-4000 TL olan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanları ($3,693 \pm 0,385$), aylık ortalama geliri 1000-2000 TL olan işletme çalışanlarının dışsal motivasyon puanlarından ($3,257 \pm 0,629$) yüksek bulunmuştur.

5.5. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	133	3,444	0,844	0,393	0,695
	Bayan	63	3,394	0,776		
Devam Bağlılığı	Erkek	133	3,109	0,699	1,444	0,150
	Bayan	63	2,952	0,730		
Normatif Bağlılık	Erkek	133	3,226	0,817	1,090	0,277
	Bayan	63	3,095	0,701		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	98	3,289	0,843	-2,391	0,018
	Evli	98	3,566	0,779		
Devam Bağlılığı	Bekar	98	3,063	0,725	0,075	0,940
	Evli	98	3,055	0,700		
Normatif Bağlılık	Bekar	98	3,061	0,777	-2,213	0,028
	Evli	98	3,306	0,772		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,391$; $p=0,018<0,05$). Evli işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ($x=3,566$), Bekar işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ($x=3,289$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.213$; $p=0.028<0,05$). Evli işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ($x=3,306$), Bekar işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ($x=3,061$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	18	3,537	0,916	0,254	0,859
	Önlisans	28	3,500	0,859		
	Lisans	104	3,414	0,762		
	Lisansüstü	46	3,373	0,907		
Devam Bağlılığı	Lise	18	2,854	0,639	0,615	0,606
	Önlisans	28	3,103	0,638		
	Lisans	104	3,091	0,722		
	Lisansüstü	46	3,038	0,761		
Normatif Bağlılık	Lise	18	3,157	0,678	0,186	0,906
	Önlisans	28	3,137	0,889		
	Lisans	104	3,223	0,760		
	Lisansüstü	46	3,134	0,823		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	23 Yaş ve Altı	12	3,389	0,854	5,662	0,001	4 > 2
	24-29 Yaş	97	3,234	0,827			
	30-35 Yaş	65	3,546	0,764			
	36 Yaş ve üzeri	22	3,955	0,685			
Devam Bağlılığı	23 Yaş ve Altı	12	3,281	0,615	0,718	0,542	
	24-29 Yaş	97	3,067	0,706			
	30-35 Yaş	65	3,056	0,750			
	36 Yaş ve üzeri	22	2,909	0,674			
Normatif Bağlılık	23 Yaş ve Altı	12	3,347	0,941	2,744	0,044	4 > 2
	24-29 Yaş	97	3,055	0,723			
	30-35 Yaş	65	3,223	0,782			
	36 Yaş ve üzeri	22	3,546	0,855			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,662; p=0,001<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36 ve daha büyük yaşta olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları (3,955 ± 0,685), 24-29 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından (3,234 ± 0,827) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,744; p=0,044<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36 ve daha büyük yaşta olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları (3,546 ± 0,855), 24-29 yaş aralığındaki işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından (3,055 ± 0,723) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıl ve Daha Az	49	3,218	0,767	5,436	0,001	4 > 1 4 > 2
	2-5 Yıl	108	3,409	0,826			
	6-10 Yıl	27	3,525	0,742			
	11 Yıl ve üstü	12	4,236	0,716			
Devam Bağlılığı	1 Yıl ve Daha Az	49	3,171	0,720	0,987	0,400	
	2-5 Yıl	108	3,042	0,667			
	6-10 Yıl	27	2,889	0,821			
	11 Yıl ve üstü	12	3,135	0,802			
Normatif Bağlılık	1 Yıl ve Daha Az	49	3,044	0,751	3,029	0,031	4 > 1 4 > 2
	2-5 Yıl	108	3,178	0,772			
	6-10 Yıl	27	3,191	0,776			
	11 Yıl ve üstü	12	3,792	0,829			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,436; p=0,001<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları (4,236 ± 0,716), işletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından (3,218 ± 0,767) yüksek bulunmuştur. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları (4,236 ± 0,716), işletmede çalışma süresi 2-5 yıl olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından (3,409 ± 0,826) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,029; p=0,031<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları (3,792 ± 0,829), işletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından (3,044 ± 0,751) yüksek bulunmuştur. İşletmede çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları (3,792 ± 0,829), işletmede

çalışma süresi 2-5 yıl olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ($3,178 \pm 0,772$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bilişim Sektöründe Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıl ve Daha Az	43	3,155	0,717	3,929	0,009	4 > 1
	2-5 Yıl	88	3,390	0,843			
	6-10 Yıl	40	3,571	0,743			
	11 Yıl ve üstü	25	3,800	0,888			
Devam Bağlılığı	1 Yıl ve Daha Az	43	3,142	0,698	1,012	0,388	
	2-5 Yıl	88	3,098	0,715			
	6-10 Yıl	40	2,894	0,721			
	11 Yıl ve üstü	25	3,040	0,702			
Normatif Bağlılık	1 Yıl ve Daha Az	43	2,930	0,738	2,563	0,056	
	2-5 Yıl	88	3,193	0,793			
	6-10 Yıl	40	3,288	0,658			
	11 Yıl ve üstü	25	3,420	0,921			

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,929$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Bilişim sektöründe çalışma süresi 11 yıl ve üstü olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ($3,800 \pm 0,888$), bilişim sektöründe çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ($3,155 \pm 0,717$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının bilişim sektöründe çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 27. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Teknik Çalışan	49	3,476	0,686	5,653	0,001	4 > 1
	Ofis Çalışanı	88	3,258	0,864			4 > 2
	Orta Kademe Yönetici	44	3,466	0,802			4 > 3
	Üst Kademe Yönetici	15	4,156	0,635			
Devam Bağlılığı	Teknik Çalışan	49	3,110	0,599	1,544	0,204	
	Ofis Çalışanı	88	3,081	0,778			
	Orta Kademe Yönetici	44	2,881	0,626			
	Üst Kademe Yönetici	15	3,283	0,824			
Normatif Bağlılık	Teknik Çalışan	49	3,174	0,582	7,735	0,000	4 > 1
	Ofis Çalışanı	88	2,983	0,832			3 > 2
	Orta Kademe Yönetici	44	3,345	0,712			4 > 2
	Üst Kademe Yönetici	15	3,922	0,763			4 > 3

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,653$; $p=0,001 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ($4,156 \pm 0,635$), unvanı teknik çalışan olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ($3,476 \pm 0,686$) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ($4,156 \pm 0,635$), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ($3,258 \pm 0,864$) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ($4,156 \pm 0,635$), unvanı orta kademe yönetici olan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ($3,466 \pm 0,802$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,735$; $p=0,000 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları ($3,922 \pm 0,763$), unvanı teknik çalışan olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ($3,174 \pm 0,582$) yüksek bulunmuştur. Unvanı orta kademe yönetici olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları

(3,345 ± 0,712), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından (2,983 ± 0,832) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları (3,922 ± 0,763), unvanı ofis çalışanı olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından (2,983 ± 0,832) yüksek bulunmuştur. Unvanı üst kademe yönetici olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanları (3,922 ± 0,763), unvanı orta kademe yönetici olan işletme çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından (3,345 ± 0,712) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 28. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1000 TL'den Az	21	3,294	0,732	1,790	0,132
	1000-2000 TL	72	3,380	0,839		
	2000-3000 TL	46	3,286	0,803		
	3000-4000 TL	30	3,733	0,716		
	4000 TL'den Fazla	27	3,562	0,924		
Devam Bağlılığı	1000 TL'den Az	21	2,994	0,838	1,572	0,183
	1000-2000 TL	72	3,142	0,689		
	2000-3000 TL	46	3,163	0,632		
	3000-4000 TL	30	2,979	0,779		
	4000 TL'den Fazla	27	2,796	0,683		
Normatif Bağlılık	1000 TL'den Az	21	2,984	0,758	0,881	0,476
	1000-2000 TL	72	3,125	0,790		
	2000-3000 TL	46	3,203	0,727		
	3000-4000 TL	30	3,283	0,784		
	4000 TL'den Fazla	27	3,352	0,874		

Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının aylık ortalama gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

5.6. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 29. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Etik İklim
Duygusal Bağlılık	r	1,000					
	p	0,000					
Devam Bağlılığı	r	0,418**	1,000				
	p	0,000	0,000				
Normatif Bağlılık	r	0,793**	0,523**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000			
İçsel Motivasyon	r	0,643**	0,157*	0,576**	1,000		
	p	0,000	0,028	0,000	0,000		
Dışsal Motivasyon	r	0,577**	0,300**	0,495**	0,712**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Etik İklim	r	0,346**	0,165*	0,217**	0,437**	0,445**	1,000
	p	0,000	0,020	0,002	0,000	0,000	0,000

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.643$; $p=0,000<0.05$). Buna göre içsel motivasyon arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

İçsel motivasyon ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.157$; $p=0,028<0.05$). Buna göre içsel motivasyon arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.576$; $p=0,000<0.05$). Buna göre içsel motivasyon arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.577$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal motivasyon arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Dışsal motivasyon ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.3$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal motivasyon arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Dışsal motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.495$; $p=0,000<0.05$). Buna göre dışsal motivasyon arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Etik iklim algısı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.346$; $p=0,000<0.05$). Buna göre etik iklim algısı arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Etik iklim algısı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.165$; $p=0,020<0.05$). Buna göre etik iklim algısı arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

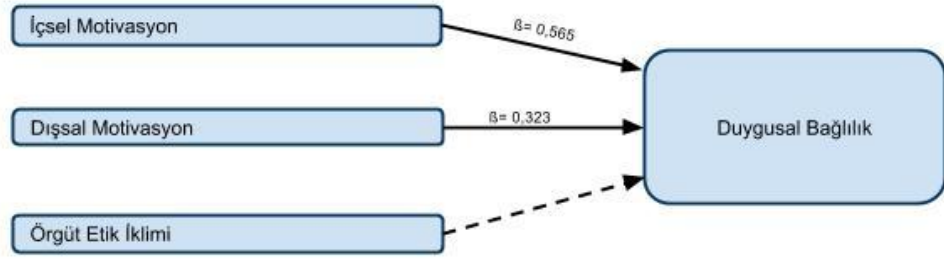
Etik iklim algısı ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.217$; $p=0,002<0.05$). Buna göre etik iklim algısı arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

5.7. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 30. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,235	0,830	0,408	51,098	0,000	0,435
	İçsel Motivasyon	0,565	5,891	0,000			
	Dışsal Motivasyon	0,323	2,943	0,004			
	Etik İklim	0,046	0,695	0,488			

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=51,098$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,435$). İşletme çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,565$). İşletme çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,323$). İşletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.488>0.05$).

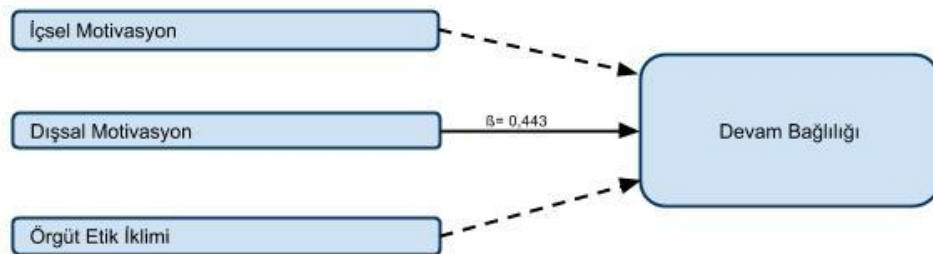


Şekil 8. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Sonuç Modeli

Tablo 31. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	1,813	5,805	0,000	7,044	0,000	0,085
	İçsel Motivasyon	-0,137	-1,295	0,197			
	Dışsal Motivasyon	0,443	3,659	0,000			
	Etik İklim	0,056	0,763	0,446			

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,044$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,085$). İşletme çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p=0.197>0.05$). İşletme çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,443$). İşletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p=0.446>0.05$).

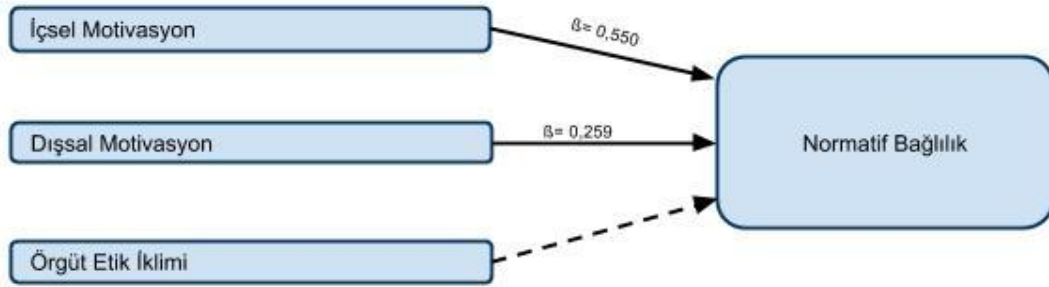


Şekil 9. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Sonuç Modeli

Tablo 32. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklimi Algı Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağlılık	Sabit	0,697	2,389	0,018	34,546	0,000	0,340
	İçsel Motivasyon	0,550	5,572	0,000			
	Dışsal Motivasyon	0,259	2,288	0,023			
	Etik İklim	-0,078	-1,138	0,257			

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=34,546; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon, etik iklim algısı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,340). İşletme çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,550$). İşletme çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,259$). İşletme çalışanlarının örgüt etik iklimi düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.257>0.05).



Şekil 10. İşletme Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Sonuç Modeli

Tablo 33. İçsel Motivasyonun Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,739	3,154	0,002	136,841	0,000	0,411
	İçsel Motivasyon	0,789	11,698	0,000			

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=136,841; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu

görülmüştür($R^2=0,411$). Çalışanların içsel motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,789$).

Tablo 34. Dışsal Motivasyonun, Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,659	2,313	0,022	97,043	0,000	0,330
	Dışsal Motivasyon	0,809	9,851	0,000			

Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=97,043$; $p=0,000<0,05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak dışsal motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,330$). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,809$).

Tablo 35. Etik İklim Algısının, Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	2,108	8,034	0,000	26,453	0,000	0,115
	Örgüt Etik İklimi	0,377	5,143	0,000			

Etik İklim Algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=26,453$; $p=0,000<0,05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt etik iklimi değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,115$). Çalışanların örgüt etik iklimi düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,377$).

Tablo 36. İçsel Motivasyonun, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Devam Bağlılığı	Sabit	2,489	9,517	0,000	4,925	0,028	0,020
	İçsel Motivasyon	0,167	2,219	0,028			

İçsel motivasyon ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,925$; $p=0,028<0,05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,020$). Çalışanların içsel motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,167$).

Tablo 37. Dışsal Motivasyonun, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	1,814	6,288	0,000	19,184	0,000	0,085
	Dışsal Motivasyon	0,364	4,380	0,000			

Dışsal motivasyon ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=19,184; p=0,000<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak dışsal motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür(R²=0,085). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β =0,364).

Tablo 38. Etik İklim Algısının, Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	2,513	10,521	0,000	5,463	0,020	0,022
	Örgüt Etik İklimi	0,156	2,337	0,020			

Örgüt etik iklimi ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,463; p=0,020<0.05). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt etik iklimi değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür(R²=0,022). Çalışanların örgüt etik iklimi düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır (β =0,156).

Tablo 39. İçsel Motivasyonun, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağlılık	Sabit	0,891	3,737	0,000	96,126	0,000	0,328
	İçsel Motivasyon	0,673	9,804	0,000			

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=96,126; p=0,000<0.05). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R²=0,328). çalışanların içsel motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β =0,673).

Tablo 40. Dışsal Motivasyonun, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
------------------	-------------------	---------	---	---	---	-----------	----------------

Normatif Bağlılık	Sabit	0,920	3,184	0,002	63,125	0,000	0,242
	Dışsal Motivasyon	0,661	7,945	0,000			

Dışsal motivasyon ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=63,125$; $p=0,000<0.05$). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak dışsal motivasyon değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,242$). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,661$).

Tablo 41. Etik İklim Algısının, Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	2,397	9,213	0,000	9,555	0,002	0,042
	Örgüt Etik İklimi	0,225	3,091	0,002			

Örgüt etik iklimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,555$; $p=0,002<0.05$). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak örgüt etik iklimi değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,042$). Çalışanların örgüt etik iklimi düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,225$).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma bilişim sektörü çalışanlarının, motivasyon ve etik iklim algı düzeylerinin, örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktadır. Bu araştırmanın katılımcıları, bilgisayar mühendislerinden, bilgisayar programcılarında, yazılım uzmanlarından ve yöneticilerden oluşmaktadır. Bilişim sektörü, teknolojik gelişmelerin artmasıyla, internetin yaygınlaşmasıyla ve bilgisayar kullanımının neredeyse her alana girmesiyle günden güne gelişen ve hızla büyüyen bir sektördür. Sektörün hızla büyümesi sektörde eleman ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı, bu sektörde çalışan bilgisayarlılar, genel itibariyle iş bulma sorunu yaşamazlar. Öte yandan bu sektörde çalışan işgörenlerin öne çıkan bir diğer özelliği de çalışanlar işi öğrenip, tecrübe ediniş mevcut çalıştıkları şirketlerden ayrılıp, kendi şirketlerini kurma eğiliminde olmaları ya da sektörde ki eleman ihtiyacından dolayı sıkça iş değıştirme girişiminde bulunmalarıdır. Bu durum, bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmaların karşı karşıya olduğu ciddi bir sorundur. Örgütler bu noktayı ele alıp çözümler geliştirmek durumundadır. Bu araştırma da örgütsel bağlılığa, motivasyon ve etik iklim değışkenlerinin etki düzeyi ortaya konulmakta, alınması gereken tedbirler noktasında işletme yönetimlerine tavsiyelerde bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, evli işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi, bekâr işletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyinden yüksek bulunmuştur. Yaşı büyük olan çalışanların etik iklim algı düzeyi, yaşı küçük olan çalışanların etik iklim algı düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. İşletmede çalışma süresi daha uzun olan çalışanların etik iklim algı düzeyi, çalışma süreleri daha kısa olan çalışanlardan yüksektir. Bundan şu sonuç çıkartılabilir, örgütte daha fazla süre çalışan insanlar ve yaşı daha büyük olan insanlar ahlaki değerlere karşı daha fazla hassasiyet göstermektedir. Evliliğin insanın şahsiyetinin oturmasına sebep olduğu ve insana olgunluk kazandırdığı bir gerçektir. Örgütler bu noktada mevcut çalışanlarının işletmede ki ömürlerini uzatmak için gayret etmeli ve örgütsel yönetim sistemlerini bu bağlamda gözden geçirmelidirler. Cinsiyet, eğitim seviyesi, ücret, unvan ve bilişim sektöründe çalışma yılı değışkenlerine göre etik iklim algı düzeyi ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Toplumumuzda eğitim

seviyesinin artmasıyla ahlaki değerlere olan hassasiyetin arttığı düşünülür fakat araştırma bu noktada bir kanıt yansıtmamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütte daha fazla süre çalışan kişiler ve yaşı daha büyük olan kişiler başarı, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme-terfi, takdir-ödül, tanınma gibi içsel motivasyon değişkenlerine karşı daha fazla hassasiyet göstermektedir. Örgütler bu bağlamda, uzun süredir örgütte çalışan ve örgüte emek veren çalışanların içsel motivasyon değişkenlerini tatmin etmek durumundadır ve yönetimin bu noktada tedbirler alması gerekmektedir. Erkek çalışanların dışsal motivasyon puanları bayan çalışanlara göre daha yüksektir. Örgütler özellikle erkek çalışanlarının dışsal motivasyon faktörlerini daha fazla önemsemeliler ve bu noktada tedbir almalıdırlar. Evli işletme çalışanlarının, içsel ve dışsal motivasyon puanları bekar işletme çalışanlarına göre daha yüksektir. Yani evlilik çalışanların motivasyonlarını etkileyen bir faktördür. Örgütler, bekâr çalışanların motivasyonu daha düşük olduğu için, bekâr çalışanların motivasyonuna daha fazla önem vermelidirler. Unvanı daha yüksek olan çalışanların içsel motivasyon puanı, unvanı daha düşük olan çalışanlarından yüksektir. Bu beklenen bir durumu yansıtmaktadır çünkü unvan içsel motivasyon değişkenlerindedir. Aylık ortalama geliri daha fazla olan çalışanların, içsel motivasyon puanları geliri daha düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir. Ücret dışsal motivasyon etmenlerinden olduğu halde, araştırma verilerine göre içsel motivasyonu da etkilemektedir. Gelir seviyesi yüksek olan çalışanlar, başarı, terfi, takdir gibi içsel motivasyon faktörlerine daha fazla önem vermektedirler. Buna göre işletme yönetimi, çalışanların motivasyonu için ücret faktörünü arttırmalıdır.

Araştırmanın sonucuna göre, yaş cihetiyle daha büyük olan, örgüte uzun süre emek veren ve terfi ederek yükselen çalışanların normatif ve duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir. Bu kapsamda, yönetim çalışanların örgütte devamlılığını sağlamak ve bağlılık seviyelerini arttırmak için yönetim tarzlarını gözden geçirmeli ve çalışanların kariyerlerini geliştirici politikalar izlemelidir.

İşletme çalışanlarının içsel, dışsal motivasyon ve etik iklim algı düzeyi birlikte değerlendirildiğinde, içsel, dışsal motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı görülmekte ve etik iklim algı düzeyinin duygusal bağlılığı etkilemediği

görülmektedir. Değişkenler ayrı değerlendirildiğinde ise, etik iklim algısının içsel ve dışsal motivasyon değişkenlerine göre, duygusal bağlılığa etkisinin çok düşük olduğu görülmektedir. Buna göre, yönetim işletme için vazgeçilmez olan çalışanlarda ki duygusal bağlılığı muhafaza etmek yada daha olumlu seviyelere çekmek için içsel ve dışsal motivasyon değişkenlerine daha fazla önem vermeli ve bu bağlamda yönetim stratejileri geliştirmelidir.

İşletme çalışanlarının içsel, dışsal motivasyon ve etik iklim algı düzeyi birlikte değerlendirildiğinde, içsel, dışsal motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırdığı görülmekte ve etik iklim algı düzeyinin normatif bağlılığı etkilemediği görülmektedir. Değişkenler ayrı değerlendirildiğinde ise, etik iklim algısının içsel ve dışsal motivasyon değişkenlerine göre, normatif bağlılığa etkisinin çok düşük olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kurduğu güzel ilişkilerden, aldığı eğitimlerden ve edindiği tecrübelerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini minnet altında hissetmesi durumunda çalışmaya devam etmesi durumudur. Bu bağlamda, yönetim başarı, sorumluluk, terfi, takdir, tanınma gibi içsel motivasyon faktörlerinin ve ücret, statü, işgörenin kişisel hayatı, çalışanlar arası ilişkiler, iş yeri koşulları gibi dışsal motivasyon faktörlerinin üstünde durmalı ve çalışanın normatif bağlılığının, istenilen durum olan duygusal bağlılığa dönüşmesine zemin oluşturmaktadır.

İşletme çalışanlarının içsel motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir. İşletme çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır. Devam bağlılığına göre kişinin örgütte devamını sağlayan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisi için pahalıya mal olacağını düşünmektedir. Kişi örgütten başka alternatifi olmadığı için ayrılamamaktadır bu yüzden başarı, terfi, sorumluluk, takdir gibi içsel motivasyon faktörlerini önemsemez hale gelmiştir. Ücret, iş yeri koşulları, çalışanlarla ilişkiler gibi dışsal motivasyon faktörlerine bağlanmıştır. Bu bağlamda, yönetim dışsal motivasyon faktörlerini etkinleştirerek çalışanın devam bağlılığı seviyesini arttırıp, zamanla devam bağlılığının duygusal bağlılığa dönüşmesine ortam hazırlayabilir ve böylelikle çalışanın verimli bir şekilde işletmede çalışmasının devamı sağlanmış olur aksi takdirde çalışanın işten ayrılması işletmeye daha büyük zarar verebilir.

İşletme çalışanlarının etik iklim algı düzeyi, diğer değişkenlerle birlikte değerlendirildiğinde, üç bağlılık düzeyini de etkilememektedir ve ayrı değerlendirildiğinde ise üç bağlılık düzeyine de etkisinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çalışanların kendi özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Unutulmamalıdır ki, bu araştırma bilişim sektörünün kendi öz dinamiklerini yansıtmaktadır. Bu sektör çalışanları, genel itibariyle sayısal zekaya sahip, teknik becerileri yüksek, sözel ve duygusal zekası zayıf kişilerden oluşmaktadır. Günlerinin uzun bir kısmını bilgisayar karşısında yoğun bir şekilde, kendilerini çevreden soyutlanıp, insanlarla ilişki kurmak bile hatırlarına gelmeden program yazarak, veri tabanı hazırlayarak, internet sitesi kurarak, bilgisayar tamir ederek geçirirler. Örgüt içindeki, soyut kavramları önemsemeyen bir ruh hali içindedirler. Bu açıdan örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt etik iklimi gibi örgütün iklimini ve örgütün kültürün yansıtan etmenler, bağlılıklarına etki etmemiş olabilir.

Gelecekte bilişim sektörü üzerinde çalışacak araştırmacılara:

- a) İstanbul'da bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan araştırmalar yapmaları,
- b) Sadece İstanbul'la sınırlı kalmayıp, diğer büyük şehirlerimizi de araştırmalara dâhil etmeleri,
- c) Sektörde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığına başka değişkenlerin etki edip etmediğini ortaya koyan araştırmalarda bulunmaları,
- d) Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin işgören istihdamında dikkat etmeleri gereken hususları belirleyecek araştırmalarda bulunmaları,
- e) Sektörde gelecek dönemlerde ortaya çıkacak işgücü ihtiyacının niteliğini ortaya koyacak araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair, J.(2003). Etkili Motivasyon (çev.Salih Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akat, İ., G. Budak, G. Budak (1999). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan,C. (1999). İnsan Mühendisliği. İstanbul: Tugiad Yayınevi.
- Aktan, C. (2003). Değişim Çağında Yönetim (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altuğ, D. (1997). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, İntermat Yayıncılık.
- Arık, İ. A. (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş. İstanbul: Çantay Kitapevi.
- Arslan, M. (2012). İş ve Meslek Ahlakı (3. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Asan Öznur, Eren Miski Aydın (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Aşan, Ö. (2001). "Motivasyon." Haz./Ed. Salih Güney. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- Aydın, İ. (2001). Yönetimsel ve Mesleki Örgütsel Etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2006). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış Yönetimi. Ankara:
- Başaran, İ. E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara:
- Barutçugil, İ. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A.C., Erdal Tekarslan (1996). İşletmeciler için Davranış Bilimleri, 2.Bası. İstanbul: Avcıol.

- Bernard L. Rosenbaum (1993). Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri (Çev.:SerdarÖzgerçin). Ankara: MF Yayınları.
- Bentley, T. (1999). İnsanları Motive Etme (Çev: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları
- Binbaşıoğlu, C., E. Binbaşıoğlu (1991). Endüstri Psikolojisi. (İkinci Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Burger, J.M. (2006). Kişilik (çev. İnan Deniz Erguan Sarıoğlu). İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Can, H., A. Akgün, S. Kavuncubaşı (1995). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can H. (2006). Örgütsel Davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (1996). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2007). Etiğe Giriş (2. Basım). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Çiftçi, B., U. Dolgun, D. Kağnıcıoğlu (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Deniz, M. (2005). "İşletme Yönetiminde Motivasyon." Haz./Ed. M. Tikici. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 126-172.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2005). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi
- Forsyth, P. (2006). Yaratıcı Motivasyon Teknikleri (Çev: Derya Demiray). İstanbul: Kaizen Resital Yayıncılık.
- Gürüz, D., Gaye Özdemir Yaylacı (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı. İstanbul: MediaCat.
- Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri, 3. Bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hagemann, G. (1997). Motivasyon El Kitabı (çev: Göktuğ Aksan). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

- İnce, M., H. Gül, (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İslamoğlu, G. (2007). “Etik ve Güven.”, Şu kitapta: Haz./Ed S. Tevruz. İş Hayatında Etik. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 83-118.
- Kalaycı, İ. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınları.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaynak, T. (2005). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Kaynak,T. (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T.,(1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T.,(2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Luthans, Fred (2001). OrganizationalBehavior, Ninth Edition. New York: McGraw-HillIrwin.
- Nelson, R. B. (1999). Yetki Verme (Çev. E. Sabri Yarmalı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Newman, William H. (1985). İşletme ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare (Çev: K. SÜRĞİT). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Onaran O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Ölçüm Ç.M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Önen, L.B., Tüzün, B. (2005). Motivasyon. İstanbul: Epsilon Yayınları
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistik Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özgen, H., A. ÖZTÜRK, A. Yalçın (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2004). İş Ahlakının Temelleri - Yönetimsel Bir Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

- Özkalp Enver, Çiğdem Kırel, (2005).Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Prokopenko, J (2005). Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı (Çev. O. Baykal). Ankara: MPM Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Basım Yayın
- Sabuncuoğlu, Z., M. Tüz (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z.(2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınevi
- Sang, H.K. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu (Çev. A. Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Şimşek, M., T. Akgemci, A. Çelik (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Yelken Basım Yayım ve Dağıtım,
- Şimşek, M. S. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları
- Tevruz, S. (2002). Örgütte Kişisel Gelişim. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Tortop, N., A. Özer, B. Aykaç (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2000). Ankara. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Vural, Z. B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü, Birinci Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Makaleler

- Akbaş, T.T. (2010). “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma.” KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19): 121-137
- Çöl, G.,K.Ardıç (2008). “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri.” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22 (2): 157-172.
- Çöl, G., H. Gül, (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19 (1): 291–306.
- Doğan, S., S. Kılıç (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29: 37-61.
- Doğan H., E. Üngören (2009). “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi’nde Bir Araştırma”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (2): 41 – 58
- Erdem B. (2006). “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.” Verimlilik Dergisi, 3,26.
- Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir”. Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi.” Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 12 (3): 97-120.
- Yüceler A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22: 445-458

İnternet Yayınları

- Agun, H. (2011). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. www.yok.gov.tr/26.07.2013
- Aydoğan, İ. (2002). "Etkili Yönetim." Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,13:62. www.asoindex.com/25.07.2013
- Büte M. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (2):103-122 www.asoindex.com/25.07.2013
- Büte M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1): 171-192 www.ijmeb.org/22.07.2013
- Büyükgoze, T. (2012). Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması İle Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. www.yok.gov.tr/26.07.2013
- Bayram, Levent (2009), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık",Sayıştay Dergisi, 59. <http://www.sayistay.gov.tr/22.07.2013>
- Çevirgen A., E. Üngüren (10.2009). "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi". 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin. <http://alanya.akdeniz.edu.tr/20.07.2013>
- Çoban, Ü. (2011). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. www.yok.gov.tr/26.07.2013
- Çolakoğlu, Ü., T. Ayyıldız, S. Cengiz (2010). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği." Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1):77- 89 www.anatoliajournal.com/20.07.2013
- Çöl, G.(2004) "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi." İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2): 31-45, <http://www.isguc.org.tr/25.07.2013>.
- Demirel Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (15): 115-132. www.iticu.edu.tr/18.07.2013
- Durna, U., V. Eren (2005). "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık." Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219. www.journal.dogus.edu.tr/15.08.2013

- Erdil, O., H. Keskin, S. Erat vd (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 5:18-26. www.journal.dogus.edu.tr/ 15.08.2013
- Gök, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma.” Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (2): 589-605 <http://www.insanbilimleri.com/>28.07.2013
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi.”Ege Akademik Bakış Dergisi, 2 (1): 37-55. www.onlinedergi.com/eab/ 20.07.2013
- Gül H.,E.Oktay, H. Gökçe (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.” Akademik Bakış, 15,<http://www.akademikbakis.org/>24.07.2013
- Gülova, A.A., Ö. Demirsoy (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. Business and Economics Research Journal, 3 (3): 49-76 www.berjournal.com/23.07.2013
- Gürkan, G.Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. www.yok.gov.tr/26.07.2013
- Güzel, O.(2010). “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”: Journal of Yasar University, 20 (5): 3415-3429. www.journal.yasar.edu.tr/ 20.04.2013
- Işık O., Ö. Uğurluoğlu, M. Akbolat (2012). “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2): 254-265 www.journal.dogus.edu.tr/ 15.08.2013
- Karadağ E., N. Baloğlu, T. Korkmaz vd (2008). “Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(3): 63-71 www.kefad.ahievran.com/ 22.08.2013
- Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28): 200-211. www.e-sosder.com/21.06.2013
- Okutan, M.(1999). “Öğrenmede Motivasyonun Önemi.” Yasadıkça Eğitim Dergisi, Cilt (64): 12-15. www.yasadikcaegitim.com/ 15.07.2013
- Özdevecioğlu, M., A. Aktaş (2007). “Kariyer Bağlılığı Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28: 1-20 www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/ 17.08.2013

- Özdevecioğlu M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 18(2): 113 -130 www.iibf.deu.edu.tr/ 20.07.2013
- Özutku H. (2008). ”Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2) www.ifdergisi.org/22.07.2013
- Savran, G. (2007). Etik iklim ve tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisan Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://www.yok.gov.tr/>28.07.2013
- Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 231-251 www.sbd.aku.edu.tr/ 20.07.2013
- Sığırı, Ü.(2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2): 263. www.sbd.anadolu.edu.tr/ 25.07.2013
- Şahin B., T. Dündar (2011). “Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(1): 130-159 www.politics.ankara.edu.tr/ 20.07.2013
- Tınaz, P.(2000). “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları.” Mercek Dergisi, cilt (5) (19):29–37. www.mess.org.tr/ 20.06.2013
- Uyguç, N., D. Çımrın (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler.”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19 (1): 91-99. www.iibf.deu.edu.tr/ 24.07.2013
- Uysal, H.T. (2013). “Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi.” Business and Economics Research Journal, 4(3): 93-110. www.berjournal.com/ 15.07.2013
- Yalçın, A., İplik F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1):395-412. www.sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/ 15.08.2013
- Yazıcıoğlu, İ., I.G. Topaloğlu (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (1):3-16. www.isarder.org/ 26.07.2013

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket Motivasyon, Örgütsel Bağlılık ve Etik İklim konularının birbiriyle ilişkisini incelemek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde Örgütsel Bağlılık, üçüncü bölümde Motivasyon ve son bölümde Etik İklim ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Bu araştırmanın bilimsel bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm anket sorularının **ETKİ ALTINDA KALMADAN, TARAFSIZLIKLA ve SAMİMİYETLE** yanıtlanması gerekmektedir. Sorularınızı cevaplarken boş bırakmamanız son derece önemlidir.

Bu bağlamda soruların kimler tarafından yanıtlandığından ziyade bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formunda İSİM VE SOYADI gibi kimlik bilgisi **BELİRTMEYİNİZ**.

İlginizden dolayı teşekkür ederim.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
İşletme Bilim Dalı Yük. Lis. Öğrencisi
MELİK CAN GÜLTEKİN

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Bay Bayan
2. Medeni durumunuz? Bekar Evli
3. Yaşınız?
 23 ve altı 24–29 30–35 36–41 42–47 48 ve üzeri
4. Eğitim durumunuz?
 İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
 1 ve 1 yıldan daha az 2–3 4–5 6–8 9–11 12 ve üstü
6. Kaç yıldır bilişim sektöründe çalışıyorsunuz?
 1 ve 1 yıldan daha az 2–3 4–5 6–8 9–14 15 ve üstü
7. Hangi unvana sahipsiniz?
 Teknik Personel Ofis Personeli Müşteri Yöneticisi
 Orta Kademe Yön. Üst Kademe Yön. Şirket Sahibi veya Ortağı
8. Aylık ortalama gelir?
 1000'den az 1000-2000 2000-3000 3000-4000 4000'den fazla

Lütfen; aşağıdaki ifadeleri, şu an çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen ve 1’den 5’e kadar değişen seçeneklere (X) koyarak yanıtlayınız. Vereceğiniz cevapların <i>doğruluğu</i> , araştırma sonuçlarının <i>güvenilir</i> olmasını sağlayacaktır. İlginiz için teşekkürler...	1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2: KATILMIYORUM	3: KARARSIZIM	4: KATILYORUM	5: TAMAMEN KATILYORUM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ					
1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
3. Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					
4. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
5. İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
7. Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.					
8. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
9. Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
10. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
11. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
12. Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
13. Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
14. Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.					
15. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
16. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
17. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
18. Başka bir işletmede iş bulmadan bu işletmeden ayrılırsam, neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
19. Çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde kişisel olarak zarar görebilecek olmamdır					
20. Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					

Lütfen; aşağıdaki ifadeleri, şu an çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen ve 1'den 5'e kadar değişen seçeneklere (X) koyarak yanıtlayınız. Vereceğiniz cevapların <i>doğruluğu</i> , araştırma sonuçlarının <i>güvenilir</i> olmasını sağlayacaktır. İlginiz için teşekkürler...	1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2: KATILMIYORUM	3: KARARSIZIM	4: KATILYORUM	5: TAMAMEN KATILYORUM
İÇSEL MOTİVASYON TESTİ					
1) Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkân ve destek sağlanır.					
2) Yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.					
3) Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım vardır.					
4) Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.					
5) Bilişim sektörünün karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.					
6) Çalışma başarımlarımı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.					
7) Çalıştığım işletme, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.					
8) Bu işletmede, kariyerimi ilerletme imkânım vardır.					
9) Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.					
10) Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler.					
11) Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.					
12) Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.					
13) Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığımı düşünüyorum.					
14) Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır.					
15) İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.					
DIŞSAL MOTİVASYON TESTİ					
1) İşimdeki ücret seviyesinden memnunum.					
2) İşimdeki ek gelirlerden memnunum.					
3) Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.					
4) Bu işletmede, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.					
5) Çalıştığım işletmede, işgörelere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.					
6) Çalıştığım işletme, çalışanlarının özel hayatına saygılıdır.					
7) İşletmede, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.					
8) Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.					
9) Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.					
10) İşletmenin, işgörelere sağladığı sağlık imkânları yeterli düzeydedir					
11) Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma,					

konfor vs) yeterli düzeydedir.					
12) İşletmenin çalışma saatleri uygundur					
13) İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.					
14) İşletme tarafından, işgörenin servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.					
15) İşletmenin, işgörene sağladığı lojman imkanları vardır.					
ÖRGÜT ETİK İKLİMİ					
1) Şirketimde iş ahlakı resmi ve yazılı olarak belirtilmiştir.					
2) Şirketimde iş ahlakı zorlayıcı bir kural olarak yer alır.					
3) Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler yer alır.					
4) Şirketimde iş ahlakına yönelik ilkeler zorlayıcı bir kural olarak yer alır.					
5) Şirketimde iş ahlakına uygun olmayan davranışların hoş görülmeceği açık kurallarla belirtilmiştir.					
6) Şirketimdeki bir eleman şirket kazancından ziyade, kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlarda bulunmuşsa anında kınanır.					