

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: KUZEY KIBRIS
TÜRK CUMHURİYETİ ERCAN HAVALİMANI UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Feriştah ÜLKÜ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

BOLU 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ferîştah ÜLKÜ'ye ait "Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle/ oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

31.10.2018

Unvan, Adı, Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üy. Barış KAVCAR

.....

Üye : Dr. Öğr. Üy. Hülya ERKANLI

.....

Üye : Dr. Öğr.Üy. Kerem KAPTANGİL

.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvuru kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Feriştah ÜLKÜ
31.10.2018

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu araştırmanın amacı; 2017 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanında yapılan uygulama ile motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanlarının çoğunluğunu yerel halk oluşturduğu için araştırmanın özellikle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yerel halkı için özgün değer yaratan bir çalışma olacağı ve yerel halk ile ilgili gelecekte yapılabilecek araştırmalara fikir verici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın her aşamasında bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren değerli tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR'a, üzerimde emeği ve bilgisi olan tüm hocalarıma, anket uygulaması aşamasında yetkili kurumlardan gerekli izinlerin alınması konusunda yardımını esirgemeyen Müdürüm Sn. Ersin ÇEBER'e, moral ve motivasyonu ile daima beni destekleyip anlayış gösteren değerli arkadaşlarım Leyla MEMMEDLİ, Derya PAPAĞÇI, Hülya SARI ve diğer tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince tüm zorlukları benimle sabırla göğüsleyen ve hayatımın her döneminde anlayışını ve desteğini üzerimden hiç eksik etmeyen değerli ablam Elvan KAVAK'a ve kıymetli eşi Ahmet KAVAK'a, motivasyon kaynağım olan anlayışlı yeğenlerim Ela ve Efe KAVAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan ve daima yanımda olarak desteğini hiç esirgemeyen değerli annem Hülya ÜLKÜ'ye ve değerli babam REŞAT ÜLKÜ'ye çok teşekkür ediyorum.

Ferîstah ÜLKÜ

31.10.2018

ÖZET

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME: KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ ERCAN HAVALİMANI UYGULAMASI

Feriştah ÜLKÜ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

Ekim 2018, 152 + xvii Sayfa

Amaçlarına ulaşabilmede üretim kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorunda olan örgütler için bu süreçte kritik başarı faktörü olarak çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanların belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda istenilen çabayı gösterip göstermemesinde ise birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi çalışanların motivasyon düzeyidir. Çalışanların amaçlar doğrultusunda isteklendirilip harekete geçirilmesi amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. İşletme çalışanlarını amaçlar doğrultusunda isteklendirilip harekete geçiremezse etkinliğin ve verimliliğin sağlanması mümkün olmayacaktır. Bir diğer faktör ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmeyle olan bağının gücünü belirtmektedir. İşletme çalışanlarının işlerinden ve işletmelerinden memnun kalmalarını sağlamak, üretim yapmak veya satışları arttırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan kişilerin göstermiş oldukları çaba sayesinde etkinlik ve verimlilik artışının sağlandığı, bu çabanın işletmelerin hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynadığı düşünülmektedir. İşletmelerde çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kurumun başarısını ve devamlılığını etkilediği için, örgütsel bağlılığın işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarını arasında anlamlı bir

ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanında farklı departmanlarda aktif olarak çalışanların doldurduğu anketlerden yararlanılmıştır. Çalışanlar tarafından doldurulan 811 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma bilgileri; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği“ ve “Motivasyon Ölçeği” ile toplanmıştır. Veriler SPSS 23,0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin ölçülmesi için T-test, ANOVA testi, Korelasyon Analizi ve Betimsel analizler (frekans, yüzde) ve Tukey HSD yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgüt, Örgütsel Bağlılık, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı İşletmeleri.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF EMPLOYEES' LEVEL OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EXAMPLE FROM ERCAN AIRPORT IN THE TURKISH REPUBLIC OF NORTHERN CYPRUS

Feriştah ÜLKÜ

Master Thesis

Department of Business Administration

Advisors: Assist Prof. Dr. Barış KAVCAR

October 2018, 152 + xvii Pages

Employees become a critical success factor for organizations which must use their resources effectively to achieve their goals. On the other hand, many factors play role in determining whether employees would show sufficient effort or not towards the determined goals. One of such factors is the motivation level of employees. Encouraging and motivating employees towards goals would ease achieving these goals. If businesses fail to encourage and motivate their employees, they would be able to sustain effectiveness and productivity. A second factor influencing employees' motivation is organizational commitment. Organizational commitment determines the strength of the relation between the employee and the organization. Keeping employees happy in the organization became as significant as production and increasing sales. Because the efforts shown by employees with high organizational commitment increases efficiency and productivity, and it is believed that such efforts play a major role in achieving goals. As employees' organizational commitment influences the organizations' success and sustainability, administrators are advised to give importance to organizational commitment in their business practices.

The aim of this study is to investigate organizational commitment and motivation. The study seeks to find out whether there is a relationship between employees' level of motivation and organizational commitment. Employees working in various units in Ercan Airport located in Nicosia, Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) were asked to fill in questionnaires in an attempt to examine the relation between employee motivation and organizational commitment. 811 questionnaires filled by the employees were analysed. Data for this study was collected through 'Organizational Commitment Scale' and 'Motivation Scale'. Data gathered from the scales were entered into SPSS 23,0 package data analysis software. Descriptive analysis (frequency, percentage) was used to measure data and correlation analysis was conducted via t-test, ANOVA and Tukey HSD test.

The results of the study illustrates that there is a positive relation between organizational commitment and motivation.

Key words: Motivation, Organization, Organizational Commitment, Business Enterprises in Ercan Airport, Turkish Republic of Northern Cyprus.

"Bugünlere gelmemde desteğini ve emeğini esirgemeyen aileme..."

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
1. İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU	4
1.1. Motivasyon Kavramı	4
1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Motivasyon Alt Boyutları.....	10
1.1.2.1. İç Benlik Motivasyon	11
1.1.2.2. Dış Benlik Motivasyon	12
1.1.2.3.İçgüdüsel Motivasyon	13
1.1.2.4.Araçsal Motivasyon	13
1.1.2.5 İçselleştirme Motivasyon	13
1.1.3. Motivasyon Teorileri.....	14
1.1.3.1. Kapsam Teorileri.....	14
1.1.3.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	15
1.1.3.1.2. McClelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisi	17
1.1.3.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	19
1.1.3.1.4. Alderfer' in ERG Teorisi	20

1.1.3.1.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi.....	21
1.1.3.2. Süreç Teorileri.....	22
1.1.3.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	23
1.1.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	25
1.1.4. Motivasyon Faktörleri.....	26
1.1.4.1. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	26
1.1.4.1.1. Amaç Birliği	27
1.1.4.1.2. Yetki Devri	27
1.1.4.1.3. Eğitim Olanakları.....	28
1.1.4.1.4. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	28
1.1.4.1.5. İş Zenginleştirilmesi	29
1.1.4.1.6. İş Rotasyonu	29
1.1.4.1.7. Örgütsel Destek Sağlama.....	30
1.1.4.1.8. İletişim	30
1.1.4.1.9. Ekip Çalışması	30
1.1.4.1.10. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi	31
1.1.4.2. Psiko-Sosyal Faktörler	31
1.1.4.2. 1. Takdir Edilmek	32
1.1.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık	32
1.1.4.2.3. Sosyal Katılma.....	33
1.1.4.2.4. Değer ve Statü.....	33
1.1.4.2.5. Yükselme Olanakları	34
1.1.4.2.6. Çevreye Uyum	34
1.1.4.2.7. Öneri Sistemleri	35
1.1.4.2.8. Psikolojik Güvence	35
1.1.4.2.9. Sosyal Uğraşlar	35
1.1.4.3. Sosyo-Ekonomik Faktörler	36
1.1.4.3.1. Ücret Artışı	36
1.1.4.3.2. Primli Ücret.....	37
1.1.4.3.3. Üretime Ortaklık.....	37
1.1.4.3.4. Kâra Katılma.....	37
1.1.4.3.5. Ödüller	38

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	39
2.1. Örgütsel Bağlılık Tutumuna İlişkin Tanımlar	39
2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı	39
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı	42
2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	48
2.1.3.1. Mesleğe Bağlılık	49
2.1.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	49
2.1.3.3. İş Tatmini	49
2.1.3.4. İtaat.....	50
2.1.3.5. Sadakat	51
2.2. Örgütsel Bağlılık Tutumunun Tarihsel Gelişimi.....	51
2.3. Örgütsel Bağlılık Tutumuna İlişkin Teoriler.....	53
2.3.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	53
2.3.1.1. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	54
2.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	55
2.3.1.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	57
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	58
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	59
2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık	59
2.3.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı	61
2.3.1.5.3. Normatif (Kuralcı) Bağlılık	62
2.3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	63
2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı.....	63
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	64
2.4. Örgütsel Bağlılık Tutumunun Ölçüleri.....	65
2.5. İlgili araştırmalar	67
2.5.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	67
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	79

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM	82
3.1. Araştırmanın Amacı	82
3.2. Araştırmanın Önemi	82
3.3. Araştırmanın problem cümlesi	83
3.4. Araştırmada Kullanılan Metot ve Teknikler.....	83
3.5. Evren ve Örneklem.....	83
3.6. Verilerin Toplanması.....	84
3.7. Veri Toplama Araçları.....	84
3.8. Araştırmanın Kısıtları	86
3.9. Araştırmanın Varsayımları	87
3.10. Verilerin Analizi	87
3.11. Araştırmanın Hipotezleri	88
3.12. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizleri	89

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR, SONUÇLAR VE YORUMLAR.....	90
4.1. Çalışanların Demografik Dağılımı	90

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
----------------------------------	------------

KAYNAKLAR	129
------------------------	------------

EKLER

Ek 1: Veri Toplama Araçları.....	145
Ek 2: Demografik Özellikler Bilgi Formu	146
Ek 3: Motivasyon Kaynakları Envanteri Formu	147
Ek 4: Ölçeklere ait alt ölçeklerin hipotez kabul/red durum karşılaştırılması.....	149
Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anket Formu	150
Ek 6: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Dairesi Uygulama İzni	151

ÖZ GEÇMİŞ 152



TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Çift Faktörler Teorisi	19
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Evrimi	52
Tablo 3.1: Anket Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Sorularının Güvenilirlik Testi.....	89
Tablo 4.1: Demografik Özelliklere Ait Frekans Bulguları	90
Tablo 4.2: Çalışanların Motivasyon Alt Boyutlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Bulguları.....	92
Tablo 4.3: Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Ve Motivasyon Alt Boyutlarına Ait Betimsel Analiz Bulguları.....	93
Tablo 4.4: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Cinsiyet Değişkenine Ait T Testi Bulguları	93
Tablo 4.5: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Demografik Değişkenlere Ait ANOVA Analiz Bulguları	95
Tablo 4.6: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Medeni Duruma Ait Post Hoc Bulguları	96
Tablo 4.7: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Yaş Değişkenine Ait Post Hoc Bulguları.....	97
Tablo 4.8: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Eğitim Durumuna Ait Post Hoc Bulguları.....	100
Tablo 4.9: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Aylık Gelir Seviyesine Ait Post Hoc Bulguları.....	102
Tablo 4.10: Çalışanların Motivasyon Alt Ölçekleri ile Çalışılan Departmana Ait Post Hoc Bulguları.....	104
Tablo 4.11: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Bulguları	108
Tablo 4.12: Çalışanların Cinsiyet Değişkeni ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Ait Betimsel Analiz Bulguları	109

Tablo 4.13: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Cinsiyet Değişkenine Ait T Testi Bulguları	109
Tablo 4.14: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Demografik Değişkenlere Ait ANOVA Analiz Bulguları	110
Tablo 4.15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Medeni Durumuna Ait Post-Hoc Bulguları.....	111
Tablo 4.16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Yaş Değişkenine Ait Post-Hoc Bulguları.....	112
Tablo 4.17: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Eğitim Durumuna ait Post-Hoc Bulguları.....	113
Tablo 4.18: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Aylık Gelir Seviyesine Ait Post-Hoc Bulguları	115
Tablo 4.19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alt Ölçekleri ile Çalışılan Departmana Ait Post- Hoc Bulguları	116
Tablo 4.20: Motivasyon ie Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Korelasyon Analiz Bulguları	118
Şekil 1.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	15

KISALTMALAR LİSTESİ

İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri



GİRİŞ

Kavram olarak motivasyon, belirli bir amaç doğrultusundaki çabayı arttırmayı sağlayan dış unsurlardan etkilenebilir olmanın yanında içten gelen bir güdü olarak da tanımlanabilir. Çalışan motivasyonu kavramı ise; işletme çalışanlarının işletmenin hedefleri doğrultusunda güdülenip bunun için çaba sarf etmesidir. Özellikle günümüz hizmet sektöründe kaliteli bir hizmeti belirleyen en önemli unsur insandır. Bu sebeple işletmelerin amaçlarına ulaşması için çalışanlarının motivasyonunu en iyi şekilde sağlaması çok önemlidir.

İşletme ve çalışanları arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanın çalıştığı işletmeye karşı hissettiği bağın gücünü belirtmektedir. İşletme çalışanlarının işlerinden ve işletmelerinden memnun kalmalarını sağlamak, üretim yapmak veya satışları arttırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan kişilerin göstermiş oldukları çaba sayesinde etkinlik ve verimlilik artışının sağlandığı, bu çabanın işletmelerin hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynadığı düşünülmektedir. İşletmelerde çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kurumun başarısını ve devamlılığını etkilediği için, örgütsel bağlılığın işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.

İşe ilişkin memnuniyet ve motivasyonla pozitif ilişkisi olan örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlar; çalışanların işten ayrılmak istemeleri, görevlerini ihmal etmeleri ve çalıştığı kuruma karşı yabancılaşma duymaları gibi birtakım olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmelerin çalışanlarına olan yaklaşımlarını iyileştirmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırması durumunda; işletmelerin gerekli rekabet gücüne sahip olması, başarısını artırması ve bulunduğu sektörde fark yaratması mümkün olabilecektir. Çalışanın örgütü kabullenmesi, sahiplenmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda hareket ederek verimliliğe katkı sağlaması olarak

özetlenebilecek olan örgütsel bağlılık kavramı, etkileri bakımından ele alındığında örgütsel davranış alanında yer almaktadır.

Sürekli değişen ve gelişen dünya pazarına ayak uydurmaya çalışan işletmelerin, çalışanlarını örgütün hedefleri doğrultusunda ilerletebilmeleri için öncelikle çalışanlarının örgüt içerisinde gereksinim, arzu ve beklentilerinin ne olduğunu bilmesi gerekmektedir. Beklentileri çalıştıkları kurum tarafından giderilen çalışanların örgüte olan bağlılıklarının giderek artması sağlanabilmektedir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin, çalışanlar için gerekli koşulları ve uygun çalışma ortamını sağlamaları gerekmektedir.

Günümüzde motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin öneminin giderek artması araştırma konusunun seçiminde etkili olmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda araştırma konusu ile benzerlik gösteren araştırmaların birçoğunun uygulama alanı olarak eğitim, sağlık işletmelerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu sebeple bu konunun daha farklı alanlarda ve bölgede uygulanarak özgün bir çalışma elde edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Araştırmada uygulama alanı olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı'nın tercih edilme sebebi; bölgede bulunan tek aktif Havalimanı olması, birçok farklı departmanı içerisinde barındırması ve çalışan sayısının diğer işletmelere göre daha fazla olmasıyla daha fazla katılımcıya ulaşılabilmek imkânı olacağı düşüncesidir.

Araştırmada, 2017 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanında yapılan uygulama ile motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma, motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öncelikli olarak motivasyon kavramı başlığı adı altında motivasyon kavramının tanımı ve önemine değinilerek, motivasyon alt boyutları, motivasyonu etkileyen faktörler ve motivasyon teorileri değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın yer aldığı ikinci bölümde örgüt, örgütsel bağlılık

kavramına ilişkin tanımlar ve benzer kavramlar, örgütsel bağlılığa ilişkin teoriler ve örgütsel bağlılık tutumunun ölçüleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanında faaliyet gösteren 15 farklı departmanda çalışan kişilerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen bir uygulama yer almıştır. Ayrıca bu bölümde yöntem başlığı altında, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, problem cümlesi, araştırmanın modeli, araştırmada kullanılan metot ve teknikler, araştırma evreni, verilerin toplanması, veri toplama araçları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, verilerin analizi, araştırmanın hipotezleri ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilip, araştırma hipotezlerine ilişkin detaylı sonuçlar ve yorumlamalar yapılmıştır. Son bölümde ise; araştırma sonuçları değerlendirilip çeşitli öneriler sunulmuştur.

Araştırmada, 2017 Yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanında yer alan 15 farklı departmanda aktif olarak çalışan 1500 kişiden 832 kişiye ulaşıp anket yöntemi uygulanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan 21 anket değerlendirmeye dahil edilmediği için 811 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu sebeple araştırma verileri, Ercan Havalimanında aktif olarak çalışan 811 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Veriler SPSS 23,0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca ANOVA testi sonucunda anlamlı çıkan değişkenler arasındaki farklılığın tespiti için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Çoğunluğunu yerel halkın oluşturduğu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın, motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin var olup olmadığının tespit edilmesi ve iki kavram arasında ilişki var ise bu ilişkinin ne derece olduğunun tespiti bakımından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yerel halkı için özgün değer yaratan bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Ayrıca özgün değer yaratan bir çalışma olması sebebi ile ileride bu konuda yapılacak çalışmalarda da yönlendirici olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

1. İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

1.1. Motivasyon Kavramı

Çalışan motivasyonu, örgütlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmesinde oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanların çalışma verimliliği açısından motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların motive edilmelerini sağlayacak çalışmalar ön plana alınmalıdır. İş arkadaşları ile olumlu beraberliği olan, işini gerektiği gibi yapan ve örgütüyle iyi iletişimde bulunarak görev sorumluluklarını yerine getiren bireyler, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin bir bölümünü sağlamışlardır. Çalışanların çalışma motivasyonlarının yüksek olması, onların her açıdan kazanım sağlamasını sağlayacaktır. Çünkü motivasyon unsuru, çalışan bireyin iş yaşamında hedef aldığı duruma gelmesini sağlayan tetikleyici bir güçtür (Karaman 2010: 6). Kurumda çalışanların ve yönetici durumundaki kişilerin motive edilmelerini sağlamak için farklı stratejiler uygulanabilir. Bunun için de terfi, ücret artışı ya da buna benzer bir yol düşünülebilir. Kuruluş, çalışanların yüksek performans ile çalışmalarını istedikleri takdirde, çalışanların motivasyonlarını arttırmak durumundadır. Bu durum gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından bir avantaj sağlayacaktır (Kantar 2010: 27).

1.1.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi

Luthans (1998), motivasyon kavramını, insanları aldatma bilgisine dayanan davranışı etkilemeye yönelik bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. (Ryan ve Deci 2000: 68-78).

Motivasyon, örgütlerin verimliliğini doğrudan etkileyen bir kavram olarak kabul edilmektedir. İsteklendirme ya da güdüleme olarak da tanımlanabilen bu kavram, çeşitli bilim alanları çerçevesinde de ele alındığından farklı yaklaşımlarla değerlendirilebilmektedir. Motivasyon, kişileri kendi iradeleri doğrultusunda eyleme yönlendiren ve içten gelen bir gereksinim veya tutku şeklinde tanımlanabilir (Adair 1996, Aktaran: Uyan 2003: 13). Bunun yanı sıra, motivasyon çalışanların içinde buldukları şartlarda işlerini daha iyi ve hızlı yapabilmeleri için tanınmış olan hak veya ödümler şeklinde de açıklanmaktadır (Garhi 2010: 65).

Motivasyon kavramı, olumlu teşviklere ulaşmak ve olumsuz teşviklerden kaçınmak için bir kişinin iç vizyonu olarak tanımlanabilir. Kişilerin motivasyon seviyelerinin artırılması için yaptıkları işlerde ödül verilmelidir. Çünkü kişilerin motivasyon seviyeleri performanslarını ve davranışlarını etkileyebilir (Steve ve Britt 2008).

Motivasyon bir gereksinim, tutku ya da duygu olarak ele alınmakla beraber sonuçta kişiyi belirli doğrultuda eyleme geçirmeye yöneltmektedir. Hedefe yönelik davranışlarda motivasyonun belirleyici rolü olduğu ifade edilebilir. Doğada hiçbir nesne, sebepsiz yere statiklikten dinamikliğe geçmediğinden, benzer şekilde insan organizmasının eyleme geçebilmesi için birtakım sebepler gerekmektedir (Arık 1996: 2).

Karaman (2010:7) bu kavramı, belirli hedefe odaklanan enerjik bir davranış, kişiyi birtakım amaçlara yönelik olarak harekete geçirmek için yapılan tüm çabalar veya belirlenen amaçlar doğrultusunda talep ve beklentileri gerçekleştirmede yapılan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Genel olarak hedefe ulaşmaya ilişkin davranışlara yönelik bir süreç olarak değerlendirilen motivasyon, kişilerin belirli hedeflere yöneltilmesi ya da harekete geçirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 95).

Motivasyon, yönetim, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarında da önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çeşitli yönetim yaklaşımları açısından da değerlendirilmektedir. Örneğin, geleneksel yönetim

anlayışında, çalışan motivasyonunun artırılması konusuna odaklanıldığı görülürken, insan ilişkileri yaklaşımında da sosyal insan modeli olarak önem taşımaktadır. Konu, insan kaynakları yönünden ele alındığında da, motivasyona yönelik olarak bütüncül bir görüşün egemen olduğu gözlemlenebilir (Argon ve Eren 2004: 118).

Motivasyonda önemli olan teşvikten çok, performansı olumsuz olarak etkileyecek uyarıcıların etkilerinin azaltılması ya da tümüyle elimine edilmesidir. Daha sonra ise sorumlulukların paylaşımıyla ilgili istek yaratmaktır. Motivasyonda öne çıkan durum ise motive olmayı gerçekten istenen bir duruma getirmektir (Kaya 2011: 283). Psikososyal varlıklar olarak insanlar farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bunlar fiziksel ve somut, bazıları ise soyut ihtiyaçlardır. Bireylere sunulan imkânlar onların ihtiyaçlarını da karşılamaktadır, bu durum da bireyin verimliliğini etkilemektedir. Örneğin, çalışanın aldığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çalışmayla sağlanan motivasyon ise iş tatminini sağlar. Bu nedenle bireyin gereksinimleriyle motivasyon arasında doğrudan bir ilişkinin söz konusu olduğu söylenebilir. Bu kavramın temelinde yer alan unsurlar ise (Keser 2006: 2);

- i. Kişilerin içinde bulunan ve kişinin çeşitli durumlarda davranış göstermesini sağlayan bazı kuvvetler ve bu kuvvetleri harekete geçiren çevre unsurlarıyla davranışların yönlendirilmesi,
- ii. Belirli hedeflere ulaşmada davranışların değerlendirilmesi,
- iii. Kişilerin algıladıkları amaçlar doğrultusunda davranışların devam ettirilmesidir.

Bu unsurların bilinmesiyle motivasyonla ilişkili tanımların kolaylıkla anlaşılması sağlanabilecektir.

Motivasyon, toplum içinde yer alan kişilerin ihtiyaçlarının teminiyle ilgili bir harekete geçme ve tamamlanma sürecidir. Bunun yanı sıra, çalışanlarla yöneticilerin yetenek ve gelişim olanaklarını ortaya koyacak şekilde, sosyal, ekonomik ve bireysel tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleridir (Karaman 2010: 28). Dolayısıyla, yöneticilerin çalışan motivasyonu ile ilgilenmeleri gerekmektedir, çünkü yönetici başarısı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda işlerini yapmalarına, yetenekleri ve

bireysel güçlerini bu yönde harcamalarına bağlı olmaktadır. Çalışanlar gösterecekleri çabalarla işlerinde başarı kazanarak ödülü hak edeceklerine veya başarısız olduklarında katlanacakları yaptırımların ağır olacağına inandıklarında daha kolay motive olabileceklerdir.

Motivasyon, bireyleri eyleme geçirmenin ne tür model ile sağlanabileceği sorularına cevap bulmaktır. Bunun yanı sıra, bireyleri belirli amaçlara yönlendirebilmek için harcanan çabaların bütünü ve örgüt amaçları için gösterilen çabaların devamı konusunda çalışanların isteklilik derecesi olarak da tanımlanabilmektedir (Koçel 2005: 245). Motivasyon olgusu, insan davranışlarının yönü ile öncelik sırasını belirleyen iç/dış uyarılar ile ilgilidir.

İş motivasyonu, bir işte çalışan bireyin verimliliğini ve üretkenliğini belirlemede önemli bir faktördür. Bu nedenle, çalışanların motivasyon seviyelerinin daha fazla yükselmesi için ve onları daha çok iş yapmaya teşvik edecek çeşitli düzeylerde güçlü ve etkili motivasyon yöntemleri gerekmektedir (Bagram ve Werner 2007). Bugün işverenlerin, çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmaları, hem kuruma hem de bireylere fayda sağlayacaktır.

Motivasyonun, insan davranışlarını yönlendirerek devamını sağlama eylemlerini kapsadığı ifade edilebilir. Bunun için öncelikli olarak, kişileri değişik biçimlerde davranmaya yönelten güç olarak kabul edilen güdülerle, bunları harekete yönlendiren çevre faktörleri incelenmelidir (Doğan 2006: 8). Sözü edilen bu faktörler çalışanların anlaşılması için kilit öğelerdir.

Çalışanlar, yönetim ve işletmeler yönünden motivasyonun önemi farklılaşmaktadır. İşletmeler belirledikleri amaçlara ulaşabilmek, çalışanlar başarı kazanabilmek ve bu sayede örgütlerine katkıda bulunabilmek, yönetim de yapılması gereken işlerin belli düzende başarılı olmasını sağlamak için motivasyonu ele almaktadırlar (Arkonaç 2005: 164).

Çalışanlar açısından motivasyonun önemi;

Çalışanlardan verimlilik sağlayabilmek için onların motivasyonunu arttırmak gereklidir. Bu nedenle de onları motive edecek durumlar yaratılmalıdır. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olan, olumlu beraberlik sağlayan, işlerini iyi yapabilen ve örgütlerine bağlı olan bireyler, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin bir bölümünü zaten sağlamışlardır (Şimşeker ve Ünsalan 2006: 74). Bazı motivasyon teorilerine göre bu bireyler daha sonraki gereksinimlerini sağlamaya da hazır olmaktadır. İyi motive olmuş bir çalışan bu suretle gelişimi ve kariyerine önem vererek işinde ilerlemeyi tercih edecektir. Dolayısıyla maddi yönden daha iyi şartlara sahip olmanın yanı sıra, sosyopsikolojik açıdan da kendilerini iyi hissedebileceklerdir (Arısoy 2007: 65). Yüksek motivasyon düzeyi yalnızca başarı getirmekle kalmamakta, diğer taraftan da kişilerinin her açıdan olumlu yaklaşımlara sahip olmalarını da sağlamaktadır.

Çalışanların işlerinde motive edilebilmeleri asıl amaçlara ulaşmada tetikleyici bir güç haline gelecektir. Çalışan bireyin ya da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi bu teşvik edici ya da itici gücün iyi kullanımına bağlı olmaktadır (Altuğ 1997: 80). Çalışan motivasyonun düşük olduğu durumlarda başarıdan söz edilemez. Bireyler kendi işlerinde yüksek ücret almayı amaç edinerek, kariyer yapmak isteyerek, sosyal imkânlarının yükselmesini bekleyerek ya da bir başka hedef belirleyerek iş motivasyonlarını yükseltirler (Garip 2010: 73). Belirli amaçları olan çalışanların bunlara ulaşabilmeleri için motive olmaları gerekir. Motivasyon düzeyi onların amaçlarına ulaşmaları bakımından önem kazanmaktadır.

Yönetim açısından motivasyonun önemi;

Yönetim bakımından işletme kaynaklarının verimli ve etkili kullanımı önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışanların yüksek performansı için motivasyonlarının yüksek olması gereklidir. Yönetim yönünden motivasyon; çalışanları farklı davranışlara yönelten faktörlerin tespiti, daha sonra da onların davranış sebeplerinin incelenmesi ve olumlu davranış göstermelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılmasıyla ilgilidir (Ay

2006: 7). Olumlu davranışlar belirlendikten sonra olumsuz olanlardan çalışanların uzak durmalarının sağlanmasına çalışılır.

Yönetim faaliyetlerinde temel olan insan ögesidir. Etkili bir özendirme sisteminin bulunması, yöneticilerin asıl görevlerinden biri durumuna gelmelidir (Kaplan 2007: 12). İşletme kaynakları, çalışanların motivasyonunu yükseltmede kullanılmalıdır. Çünkü kişilerin sahip oldukları motivasyonun yüksek oluşu başarıyı da getirir, dolayısıyla yönetimin başarısını da etkiler.

Günümüzde işletmeler, rekabet koşullarının değişmesiyle birlikte, kaliteli mal/hizmet üretme durumundadırlar. İşletme başarısı bu tür ortamda yöneticilerin işlerinde iyi olabilmesine bağlıdır. Hem bireysel hem de örgütsel başarı kazanmak isteyen yöneticiler değişen iç/dış durumlara çalışanları hazırlamalı ve motivasyonlarını yüksek tutmalıdır (Arısoy 2007: 64).

Motivasyon olgusu kişisel olduğundan, herkese uygulanabilen bir tanımı bulunmamaktadır. Bu nedenle bazıları için para, bazıları için başarı bazıları için ise takdir edilme unsurları motivasyon için bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler açısından bunu yapabilmek kolay olmamaktadır. Çalışanların tümünü belli bir hedefe ulaşma konusunda motive edebilmek yöneticilerin amaçlarındandır (Tunçez 2007: 7). Yöneticiler bunu başararak, çalışanları belirlenmiş amaç doğrultusunda motive ettikleri takdirde çalışanlardan daha çok yarar sağlayabilirler.

İşletmelerde yöneticiler örgüte sadakat gösteren çalışanları, kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmelidir. Yani yöneticilerin başarılı olması, çalışanların işletme hedeflerine ulaşmaları hususunda gösterecekleri başarıya bağlı olmaktadır (Koçel 2005: 620).

Motivasyon başarısı aynı zamanda yöneticinin başarısının bir göstergesidir. Dolayısıyla hem yöneticilerin bireysel hedeflerine hem de işletmenin amaçlarına ulaşmada çok iyi motive edilmiş olmaları gereklidir. Motivasyonu yüksek olmayan yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu arttırabilmesi zordur.

İşletmeler açısından motivasyonun önemi;

İşletmeler belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmada da farklı stratejilere başvururlar. Bu stratejilerin başarılı olabilmesi çalışanların ve yöneticilerin sürekli aktif olmaları motive için edilmeleriyle sağlanabilir. Çalışanların amaçlar doğrultusunda herhangi bir isteği söz konusu olmadığında etkinlik ve verimlilik beklenemez. İşletmelerde motivasyon etkinliği sadece emirlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesine değil aynı zamanda da görevlerin doğru olarak yapılmasına da katkıda bulunur (Sarıkurt 2007: 8). Çalışan motivasyonu sağlanarak çalışanın örgüte bağlılığı güçlendirildiğinde çalışanlar daha verimli olur ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine daha da yaklaşırlar. Motivasyon sürecinde olumlu ve hoşgörülü ilişkilerin yanı sıra, mevki, sorumluluk, para ya da sosyal menfaatler gibi faktörlerden etkilenebilen kişilerde, işletme amaçlarına ulaşmada bir heves ve istek oluşturulabilmektedir.

İşletmelerde çalışanlarla yöneticilerin motivasyonunda farklı stratejiler uygulanabilir. Bu yöntemler terfi, ücret artışı ya da hoşgörü olabilir. İşletmeler çalışan performansını yüksek tutmayı istiyorsa, onların motivasyonlarını arttırmak zorundadır (Fındıkçı 2002: 258). Bu durum gerek çalışan gerekse de işletme açısından avantaj sağlayacaktır.

1.1.2. Motivasyon Alt Boyutları

Motivasyon üzerine yapılmış çoğu araştırmanın motivasyonu içsel (internal) ve dışsal (external) olmak üzere iki farklı boyutta ele aldığı görülmektedir. Yapmış olduğumuz araştırmada motivasyonun “İç benlik”, “Dış benlik”, “İçgüdüsel”, “Araçsal” ve “İçselleştirme” olmak üzere beş farklı boyutu üzerinde durulmuştur. Araştırmada kullanılan motivasyon alt boyutlarına yönelik soruları içeren 30 maddelik Motivasyon Kaynakları Envanteri 1998 yılında J.E Barbuto ve R.W.School tarafından geliştirilmiştir. Envanter ilk olarak 78 maddelik ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Daha sonra uzmanlarca fazlalıkları, teorik tanımlara uygunluğu gibi durumlar açısından incelenerek daha kısa hale getirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Hinkin ve

Schriesheim tarafından yapılmıştır. Türkçe'ye çevrimi Necla Dölek tarafından yapılarak Türk toplumuna uygulanmıştır.

1.1.2.1. İç Benlik Motivasyon

İç benlik motivasyon, kişileri faaliyete geçiren en önemli motivasyon boyutlarından biridir. Kişilerin tüm duygusal (arzu, istek, ihtiyaç v.b) durumlarını kendi içlerinde harekete geçirme dürtüsü yaratmasıdır. Bu dürtü çalışan kişinin iş performansını ve üretkenliğini etkileyerek en çok önem taşıyan güçlerden birisi haline gelmektedir (Abbasoğlu 2015: 22).

İç benlik motivasyon, kişilerin kendi içlerinde başarılı olma isteğini yansıtmaktadır. Kişilerin iç motivasyonu onları daha aktif olmaya yönlendirmekte ve iş tatmini sağlandığında da istikrarlılık sağlayan doğal itici bir güç haline gelmektedir (Karaman 2010: 29). Kişilerin gereksinimlerinin tatmini için davranış göstermesi onların içten motive olduğunu göstermektedir. İçten motive olan kişilerin performans ve iş tatmini düzeylerinde artış görülmektedir. İç benlik motivasyonun en önemli özelliği, kişilerin kendilerini bazı dış faktörlerin etkisinden bağımsız olarak harekete yönlendirebilmeleri ve işin tamamlanmasıyla ortaya çıkacak hoşnutluk ölçüsünün kişiler tarafından belirlenmesidir (Argon ve Eren 2004: 118). İçten güdülenme, istikrarlı ve sürekli olma özelliğine sahiptir. Kişilerin kendilerinde varolan ihtiyaçlarıyla ilgili tepkiler olarak kabul edilen içgüdüsel motivasyona merak, yeterlilik arzusu ve bilme ihtiyacı örnek olarak verilebilmektedir.

İç benlik motivasyonda ilgi, ihtiyaç, sevgi gibi insanı harekete sevk eden unsurlar önem kazanmaktadır. Bu tür motivasyonu destekleyen faktörler ise; teşvik edici görevler, kişi istekliliği, iş memnuniyeti, verilen eğitimden sağlanan memnuniyet, kendi yeteneklerine güvenme, umutsuz olmama, başarı imkânları yaratma, kendini değerli görmesine yardımcı olma, güven duygusu aşılama, bilgilenme arzusu, merak, yapılan faaliyetlerin kendi tercihi olması ve yaptığı işin içselleştirilmesidir (Keser 2006: 34).

İç benlik motivasyona sahip olan kişilerin davranış ve kişilik modelleri doğuştan veya sonradan kazanılan bazı toplumsal değerlerle ortaya çıkmaktadır. Sözü edilen bu değerler kişilerin iç dünyasına yönelik olduğundan sadece ortaya çıktıktan sonra görülebilmektedir. Çünkü kişiler, bir olayı genel olarak aynı biçimde değerlendirmediklerinden kişilerarası algılamalar da farklı olabilmektedir.

1.1.2.2. Dış Benlik Motivasyon

Dış benlik motivasyon, kişilere dış çevre veya çalıştığı kurum yöneticilerinin verdiği madalya, ödül, ceza gibi faktörlerle kişilerin sergiledikleri davranışların kontrol altında tutulma sürecidir. Dış benlik motivasyonda kişinin motivasyonunu pozitif ya da negatif yönde etkileyen etkenler bulunmaktadır. Takdir etme, ödüllendirme, yöneticiler tarafından çalışanın benimsenmesi gibi etkenler motivasyonu pozitif yönde etkileyen dış benlik etkenleri olmaktadır. Çalıştığı kurumda kişilere eşit davranılmaması, dışlanma, küçümsenme gibi etkenler ise motivasyonu negatif yönde etkileyen dış benlik motivasyon etkenleri olmaktadır. Dış benlik motivasyon, üçüncü şahısların kişiler üzerindeki davranışları ile ilişkilendirilebilmektedir (Abbasoğlu 2015: 23).

Dış benlik motivasyonda kişiler kendi ihtiyaçlarını yönetimce sağlanan motivasyon araçları ile tatmin yoluna gitmekte ve kişilerin çalışma istekleri artmaktadır. Dış güdülenme ile iş tatminini artırma ve hataların minimum seviyeye indirilmesiyle örgüt performansını artırma amaçları gerçekleştirilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 86).

Dış benlik motivasyonda örgüt ortamından davranışlara yansıyan bütün etkilerin davranışları kontrolü de söz konusu olmaktadır. Bu tür motivasyona yardımcı olan etmenler; ödül, madalya, performans değerlemesi, rekabet, onaylanma, dernek üyeliği ve benimsenme arzudur (İncir 1990: 65). Dış benlik motivasyon, kişinin kendi haricindeki etmenlerin harekete geçirdiği başarılı olma isteğidir. Kişiler, toplumda ideal olarak kabul ettikleri ve iyi olarak algıladıkları seviyeye ulaşmak istemektedirler. Grup içinde yer almak, yükselme ve kariyer geliştirme imkanlarına sahip olmak, iyi bir

görevde bulunmak, tanınmak, sosyal çevreye sahip olmak, dış çevrenin beğenisini kazanmak gibi dışsal motivasyon öğeleri, bireyleri harekete geçirerek motivasyonunu yükseltmektedir.

1.1.2.3. İçgüdüsel Motivasyon

İçgüdüsel motivasyon, kişilerin herhangi bir karşılık beklemeden kendi isteği ile davranış sergilediği motivasyon türüdür. İçgüdüsel motivasyon çoğu zaman insandaki öğrenme hevesi ile bağdaştırılmaktadır. İnsan doğası gereği daima öğrenmeye açık durumdadır. İşinde başarı gösterme, hedeflenen statüye sahip olma, bir işi yapmak isteme güdüsü içgüdüselidir. Her kurumun belirli hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için çaba gösterilmektedir. Gösterilen bu çaba esnasında en önemli etken çalışan kişilerin sahip olduğu içgüdüsel motivasyondur. İçgüdüsel motivasyon, kurumların hedeflerine ulaşma ve başarı elde etme sürecinde çalışanın başarıma hevesi, azmi ve motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Abbasoğlu 2015: 24).

1.1.2.4. Araçsal Motivasyon

Araçsal motivasyon alt boyutunun, kişilerin işinde terfi etme, yüksek kazanç elde etme gibi fayda ve çıkar sağlama sebepleri ile ortaya çıktığı görülmektedir (Atay 2004:99). Araçsal motivasyon alt boyutunda kişileri davranış sergilemesi için hareketlendiren sebep kendi çıkarları olmaktadır (Abbasoğlu 2015:26). Kişiler için araçsal motivasyon güçlü bir motivasyon alt boyutu olmaktadır. Bu boyut ile elde edilen motivasyon seviyesi her zaman aynı olmamaktadır. Araçsal motivasyon, kurum yöneticileri tarafından desteklendiğinde, çalışanların bu motivasyon boyutundan daha fazla faydalandıkları görülmektedir (Atay 2004: 101).

1.1.2.5. İçselleştirme Motivasyon

İçselleştirme motivasyon, kişilerin çalıştığı kurumun vizyonu, misyonu ve değerlerini benimseyerek kabul etmeleri, ayrıca kendi amaç, hedef ve değerlerini bu

doğrultuda tayin etmeleri veya her ikisi arasında ilişki kurarak bir bütün oluşturabilmeleridir (Durdu 2010: 45). Motivasyon en iyi, kişilerin kendi kendilerini motive etmeleri ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple içselleştirme motivasyon boyutu, motivasyon için büyük önem taşımaktadır. Çünkü içselleştirme motivasyon alt boyutu ile kişisel amaçlar, örgütsel amaçlar ile bütünleşmekte, bu bütünleşme süreci kişilerin çalıştıkları kuruma olan güven ve bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. (Abbasoğlu 2015: 26).

1.1.3. Motivasyon Teorileri

Kişilerin işlerinde niçin farklı davranışlar sergiledikleri ve farklı performansa sahip oldukları cevaplanması gereken önemli bir sorudur. Bu nedenle kişilerin nasıl motive edilebilecekleri, işletmecilik alanının önemli konuları arasındadır. Motivasyon süreci karmaşıklığından dolayı onu sade bir hale getirecek modellere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşımlar iş davranışlarını açıklamakla beraber davranışları her durumda açıklayamamaktadırlar (Onaran 1981: 3). 19. Yüzyıldan günümüze dek motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabilmeleri için çok sayıda teori ortaya atılmıştır. Bu teoriler yöneticilere, çalışan motivasyonundaki faktörleri tespit etme ve sürekliliğini sağlama konusunda yardımcı olma amacını taşımaktadırlar. Dolayısıyla araştırmacıların temel amacı, insan davranışlarının nedenlerini araştırarak açıklayabilmektir. Ortaya konulan teorilerin bazıları önemini yitirmiş, bazıları da daha geliştirilme yoluyla anlam kazanmıştır (İncir 1984: 4). Bu teorilerin her biri değişik bir motivasyon tanımlaması ortaya çıkarsa da, genelde başarıyı sağlayan durumları açıkladıklarından dolayı aralarında tutarlılık gösterdikleri ve birbirini tamamladıkları ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 45). Bu yaklaşımlara aşağıda başlıklar halinde yer verilmektedir.

1.1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yöneticilerin, çalışanlarının içinde bulunan ve onları davranışa yönelten faktörleri fark ederek, bu faktörleri bulmaya önem vermeleri gerekmektedir. Bu faktörlerin bulunması ve bu yönde yapılan teşvik edici çalışmalar sayesinde çalışanlardan daha fazla verim elde edileceği düşünülmektedir. Kapsam

teorileri yönünde geliştirilen yaklaşımlardan bazıları aşağıda yer alan başlıklar altında detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Günümüzde motivasyon teorileri içinde en fazla benimsenen ve kabul gören yaklaşım, Maslow'un geliştirdiği ihtiyaç hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, motivasyonu dinamik bir yapıda ele almaktadır. Dolayısıyla kişilik yapısındaki değişmelerin yanı sıra, toplumsal farklılıkları da kapsamaktadır. Bu hiyerarşide insanların gereksinimleri detaylarıyla incelenmiştir (Ertürk 2006: 147).

Maslow'a göre, insan davranışlarını yönlendiren en önemli faktör ihtiyaçlardır (Adair 1996, Aktaran: Uyan 2003: 30). Bu yaklaşımın temelinde biyolojik, üst basamaklarda ise psikolojik gereksinimler bulunmaktadır. En alttaki gereksinimler sağlanmadığı takdirde, kişiler üst basamaklardaki ihtiyaçlardan da etkilenmemektedirler. Bu nedenle alt seviyelerde yer alan güdüler tatmin edilinceye kadar üst seviyedeki ihtiyaçlara ulaşamamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, kişilerin gelişmek için gerek duydukları öncül durumlar üzerinde kuruludur (Acuner 2010: 49). Bu teori, bazıları için uygun bazıları için ise uygun olmamaktadır. Ortaya konulan bu teori, tüm çalışanlarca geçerli sayılmayabilir. Çünkü herkesin ihtiyaçları ve öncelik verdiği durumlar değişkenlik gösterebilir. Bununla birlikte genel olarak kişiler birtakım temel ihtiyaçlarını sağladıktan sonra farklı şeylere gerek duyarak o yönde davranış sergileyebilmektedirler.



Şekil 1.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Sıralaması

Kaynak: Eren, Erol (2000). *Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları. s.43

Maslow'a göre insanların, doğuştan itibaren davranışlarına yön veren birtakım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar giderilene kadar kişinin gösterdiği davranışlara etkisi büyüktür. Hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanan bu ihtiyaçların giderilmesiyle üstlere çıkılmakta ve karşılanmış olan ihtiyaçlar da davranışları etkilememektedir. Maslow'a göre tüm bu ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi (sosyal), statü ve saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirir. İlk basamaklarda yer alanlar temel ihtiyaçlar, en üst sıradakiler ise sosyo-psikolojik ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilmektedir (Eren 2000: 43).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Maslow'un hiyerarşi basamaklarında en alt düzeyde yer alan fizyolojik (açlık, susuzluk, cinsellik v.b) ihtiyaçların sağlanmaması durumunda insanlar, sözü edilen bu ihtiyaçlar tarafından baskı altına alınmaktadır. Dolayısıyla diğer ihtiyaçlar önemini yitirmekte, kişiler karşılanmayan ihtiyaçlarını gidermek için tekrar çaba harcamaktadır. (Maslow 1999, Aktaran: Gündüz 2001: 31).

Güvenlik ihtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinden sonra korunma, güven, kaygı, karmaşadan kaçınma, kural, plan, düzen ve koruyuculuk gibi güvenliğe yönelik ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bunların giderilmemesi kişileri bu davranışları göstermeye yönelterek kendisine güvenlik sağlayan mekanizmalar geliştirmesine yol açmaktadır. Maslow'a göre toplum yapısındaki düzenlemelerle kişi güvende olduğundan bunlara gerek duymamakla beraber bu unsurların eksik olduğu durumlarda güvenlik ihtiyacı aktifleşmektedir (Garih 2010: 18). İnsanların kendilerini güvende hissetmeleri için bu ihtiyaçların kesinlikle sağlanması gerekmektedir. Ters durumlarda kişiler rahat çalışılmamaktadırlar.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Sözü edilen bu ihtiyaç basamağında kişilerde doğuştan ortaya çıkan sevgi, şefkat ve aidiyet duyguları gibi sosyal ihtiyaçlara yönelme durumu söz konusu olmaktadır. Bireyler, aile ve yakın çevresinin eksikliğini yoğun olarak hissetmektedir. Dolayısıyla çevresindeki kişilerle olumlu ilişkiler kurarak grup içinde yer almaya çalışmaktadır (Adair 1996, Aktaran: Uyan 2003: 36).

Statü ve Saygınlık İhtiyacı: Bireyler kalıcı olan ve sağlam temellere dayanan öz-değer, takdir gibi ihtiyaçlara yönelmektedir. Bunun yanı sıra, başarı, yeteneklerini gösterme, gücünü sergileme, özgürlük, statü, bağımsızlık, önem ve saygınlık gibi ihtiyaçları gidermek istemektedir (Maslow 1999, Aktaran: Gündüz 2001:32).

Kendini Gerçekleştirme: Bireyler kendi yeteneklerini, beceri ve bilgilerini kendi alanlarında gösteremediklerinde boşluk hissederek mutsuz ve rahatsız olmaktadır. Maslow (1999)'a göre kişiler temel gereksinimleri sağladığında kendini gerçekleştirerek motive olabileceklerdir (Aktaran: Gündüz 2001:33).

Maslow'un yaklaşımının bu derece önem kazanmasının nedeni, teorisin mantıklı ve basit olmasıdır. Diğer taraftan araştırmacılar, ihtiyaçların iki veya üç basamakta bulunduğunu ve önceliklerin sıralanmasında da kişilerarası farklılıkların önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca bu sıralama ülkeler arasında da farklılık gösterebileceği için Maslow yaklaşımı evrensel bir teori olarak kabul edilmemektedir (Yüksel 2000: 138).

1.1.3.1.2. McClelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı ihtiyacı, kişinin başkalarıyla sosyal ilişkilerini arttırmaya, diğerlerini etkilemeye yönelik güç kazanmaya ve kişisel becerileriyle belli bir başarı sağlamaya yönelik davranış göstermesidir (Baykal 1978: 65). McClelland' ın bu yaklaşımında öne çıkan ifade, başarı motivasyonu olduğundan literatürde başarı ihtiyacı teorisi olarak kabul edilmektedir. Bu teori bazı araştırmacıların birtakım ihtiyaçların doğuştan olmayıp yaşayarak kazanıldığını ifade etmeleriyle birlikte "kazanılmış ihtiyaçlar teorisi" olarak da kabul edilmektedir (Barutçugil 2004: 135). Bu yaklaşıma göre bireyler, olumlu duyguları yaratan durumları aramaktadırlar ve bu duygularla beraber ortaya çıkan uyarıcılar, duygu durumuyla birleşerek, sonraki dönemlerde yeniden kişilerin karşısına çıktığında o bireyi olumlu duruma yönelime motive ederler. İstenmeyen negatif durumlar da bunun aksine gelecekte o bireyi kaçınmaya yönlendirmektedir (Balcı 1992: 90). McClelland bu ihtiyaçları başarı, sadakat ve güçlülük olarak gruplandırmaktadır (Şimşek ve Çelik 2009: 68);

- i. *Başarı ihtiyacı*: Bireyin işini başarıyla yapması, kariyer geliştirmesi ve mükemmeli arayış duygularıdır.
- ii. *Bağlılık ihtiyacı*: İnsanlara bağlı olma, grup aidiyeti ve sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlar bu gruba girmektedir. İnsan sosyal özellikleri olan bir organizma olduğundan hayatını tek olarak devam ettiremeyeceği, başkalarıyla ilişki içinde bulunulacağı ifade edilmektedir (Eren 2008: 510).
- iii. *Güç ihtiyacı*: İnsanlar genel olarak kendi çevrelerine hakim olma arzusuna sahip olduklarından yer aldıkları ortamdaki faaliyetlerini arttırıp, kendilerini göstermek isterler. McClelland'a göre başarı ihtiyacı kişi ve toplumu etkileyip bireyleri işlerinde başarılı olmaya zorlamaktadır. Başarısızlıktan korkan birey, başarılı olabileceği etkinliklerde bulunamamakla birlikte, korkunun aşılması durumunda başarı arzusu onu faaliyete yöneltecektir (Keser 2006: 3).

Bu yaklaşım yöneticiler açısından ele alındığında; çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilebilmesi durumunda, çalışan seçme ve işe yerleştirme sistemi buna göre oluşturulabilmektedir (Karaman 2010: 13). Dolayısıyla başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan kişi sadece uygun ortam ve koşulların yaratılması durumunda arzu edilen başarıyı göstererek yeteneklerini kullanabilmektedir.

McClelland yaklaşımı genel olarak değerlendirilirse, bu yaklaşımın çalışan seçme-yerleştirme konusunda yöneticilere önemli kolaylık sağlayacak sistemin geliştirilmesi üzerine odaklandığı görülür. İstihdam edilecek kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesiyle birlikte bu doğrultuda işlere yönlendirilecektir. İhtiyaçları giderilen kişilerin motivasyonları da artarak başarı kazanacaklardır. Başka bir ifadeyle buradaki temel nokta, yöneticilerin çalışanları iyi biçimde analiz ederek tanıyabilme durumudur. İstihdam edilecek kişiyi iyi gözlem ve tanımlamayla yönlendirmek isteyen yönetici, bireyi en çok başarı kazanabileceği, verimli olabileceği, yüksek performans gösterebileceği bir alana yerleştirmek isteyecektir. Neticede kişi de üstlendiği işi hevesle ve severek yapacaktır (Adair 1996, Aktaran: Uyan 2003: 36).

1.1.3.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Motivasyon teorilerinin geliştirilmesine önemli ölçüde katkı veren araştırmacılardan Herzberg de Maslow gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların yer aldığını ifade etmiştir (Koçel 2005: 639). Çalışanların iş tatmini ve memnuniyetsizlik anlarını sorgulayarak yaptığı analizlerde, iş tatmini oluşturan ve oluşturmeyen etmenler arasında farklılıkları bularak, motivasyonun da Maslow'un belirttiği gibi, tek boyutlu olmaktan ziyade çift boyutlu olduğunu savunmuştur. Herzberg, iş tatminini oluşturan etmenleri motive edici, tatmin oluşturmeyenleri da hijyen veya durum koruyucular şeklinde ele almıştır. Motive eden etmenler; başarı, sorumluluk, terfi, tanınma, kariyer imkânı gibi işle ilgili özelliklerdir. Çalışan, tüm bu özellikleri işin kendisinin sağladığına inandığında iş tatmini oluşacaktır (Akçadağ ve Özdemir 2005: 168). Dolayısıyla çalışanda bu unsurların bulunmaması kişinin çalışma arzusu ve isteğini azaltmakta ve yavaşlatmaktadır.

Tablo 1.1: Çift Faktörler Teorisi

Güdüleyici (motive eden/içsel) etmenler	Hijyen (durum koruyucu/dışsal) etmenler
– Yükselme olanağı	– Statü
– Başarı	– Maaş
– İlerleme olanağı	– Çalışma şartları
– Kendini kanıtlayabilme imkanı	– Güvenlik
– Ödüllendirme(Geri dönüt)	– Kişisel yaşam
– Sorumluluk alma	– İşletme amaçları ve kuralları
	– İşletmede kişiler arası sosyal ilişkiler

Kaynak: Mehmet Silah, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.65

Motivasyon unsurları işin kendisi, yapılış biçimi, iş nedeniyle tanınmış olma ve gelişim olanağı sağlamayla başka bir ifadeyle işe yönelik etmenler olup, işin temelinde yer almaktadır (Türko 1973: 66). Durum koruyucu etmenler ise; yönetim, idari politikalar, iş koşulları, ücret, iş ilişkileri gibi motivasyonun özünde yer almayan unsurlardır. Bu faktörlerin çalışanların beklentilerini sağlamadığı durumlarda ise kişiler yapılan işten tatmin olamayacaklardır (Akçadağ ve Özdemir 2005: 172).

Motivasyon unsurları gerçek motive edici etmenler olurken, koruyucu durumlar istenilen düzeyde olmaması ise kişilerin memnuniyetsizliklerine neden olmaktadır. Memnuniyetsizliği engellenemeyen çalışanın motivasyon unsurlarıyla güdülenmesi için

çaba göstermek gereksiz olacaktır (Garih 2006: 47). Bu nedenle motivasyon unsurları kişinin işe motive olmasını, koruyucu durumlar da motivasyonun kazanılması için gereken ortamın oluşturulmasını sağlar. Motivasyon unsurları kişiyi tatmin eder, örgütsel bağlılığını artırır, çalışmaya teşvik eder ve memnuniyetini artırır. Koruyucu unsurların olmaması çalışma ortamında zamanla yıpranmaya da sebep olmaktadır.

Çalışanlar motive oldukları ortamlarda daha verimli çalışabilmekle birlikte koruyucu durum etmeninin olmama durumlarında zamanla fiziksel, psikolojik sağlık bozuklukları da yaşanabilmektedir. İşletmelerde istikrarlı başarıların sağlanabilmesinde her iki unsurun da uyumlu olarak uygulanabilmesi önem kazanmaktadır.

1.1.3.1.4. Alderfer' in ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un yaklaşımına benzer olarak hareket etse de ihtiyaçlar konusunu farklı yönden ele almış ve bu doğrultuda bir yaklaşım benimsemiştir. Alderfer'in yaklaşımı bir ihtiyaçlar teorisidir ve Maslow'un yaklaşımına alternatif olarak geliştirilmiştir. Çalışma yaşamındaki ihtiyaçlara ilişkin açıklamaların yer aldığı bu teori, adını belirtilen ihtiyaçların ilk harflerinin birleşiminden almaktadır. Bunlar da Existence, Relatedness ve Growth yani ERG (var olma, ilişki kurma, gelişme) olarak ifade edilmektedir. Teoride, Maslow'un geliştirdiği beşli hiyerarşi basamağını üçlü olarak belirleyerek açıklamaktadır. ERG teorisinde, kişilerin özünde yer alan ihtiyaçlarının giderilmemesi durumunda, üst sıralarda yer alan ihtiyaçların giderilmesi kişileri motive etmemektedir (Koç ve Topaloğlu 2012: 208). İnsanlar öncelikli olarak temel ihtiyaçlarını gidermek isterler, bunu yapabilmek için de Maslow'un yaklaşımında ele aldığı sırayı takip etmeden, anlık gereksinimlerini gidermeye yönelmektedirler. ERG teorisinde var olma, ilişkiler ve gelişme olarak kişilerin üç temel gereksinimi bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 59-60);

- i. *Varoluş ihtiyacı*: Gıda ve barınma gibi kişilerin doğuştan kazandıkları ihtiyaçlardır (Sercan 2010: 178). Kişilerin yaşamlarını sürdürebilmesi için yemesi, içmesi ve kendisini dış etkenlerden korumak için göstereceği çabaların bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

- ii. *İlişki ihtiyacı*: Çevreyle iletişimde bulunma, kabullenilme, takdir görme ve sevgi gereksinimlerini kapsar. Bireyler gerek özel gerekse çalışma hayatında kendisini kabul ettirmek, beğeni kazanmak ve sevilmek için devamlı olarak çaba harcarlar.
- iii. *Gelişme ihtiyacı*: Bu ihtiyaçlar, kendini gerçekleştirme, başarı kazanma, itibar ve sorumluluk gibi ihtiyaçlardır. İnsanların varoluş ve iletişimde bulunma ihtiyaçlarının tatmin olması durumunda bir üst sırada yer alan gelişim ihtiyacı oluşacak ve bu ihtiyacın karşılanması ölçüsünde daha fazla isteme durumu ortaya çıkacaktır. İhtiyaçların somut olma durumuna göre sıralanması, bu yaklaşımı Maslow'un teorisinden ayıran bir özellik olmaktadır. Buna göre üst seviyedeki bir ihtiyacın karşılanmasında güçlükler yaşanması durumunda daha alt düzeylerde yer alan bir ihtiyaç daha çok arzu edilecektir (Onaran 1981: 39).

Alderfer, ihtiyaçların kademeli bir düzende ortaya çıkmadığını ifade eder. Ayrıca Maslow ve Herzberg'in aksine, önceki ihtiyacın giderilmesinin gerekli olduğunu savunmamakta, anlık eksiklik durumuna göre ihtiyaçların oluştuğunu ve buna göre giderilmesi gerektiğini savunur (Koç ve Topaloğlu 2012: 210). Kişilerin ihtiyaçlarında bir sıra gözetilmez, o andaki durumuna göre insanın ihtiyaçları farklılık gösterir. Maslow'un yaklaşımında birey ihtiyaçlarının sıralaması kişilere göre farklılaşmaktadır. Önceden tatmin edilmeyen bir ihtiyaç, belli birtakım temel ihtiyaçlar giderildikten sonra oluşabilmektedir. Bireyde bu türlü bir duygu ortaya çıktığında o ihtiyaç görülür ve giderilmesi için çaba harcanır. Alderfer'in yaklaşımında, bireyin anlık temel ihtiyaçlarının giderilmesi kendisi için daha önemlidir.

1.1.3.1.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi

Eric Fromm, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine iki yeni aşama daha ilave etmiştir. Bu aşamalardan ilki, hedef belirleme, diğeri de dünya görüşüne sahip olma ihtiyaçlarıdır. Fromm, hedef belirleme ihtiyacını, çalışan kapasitesinin tam anlamıyla kullanılabilmesi için yalnızca bireysel değil aynı zamanda da net bir şekilde açıklanmış işletme hedeflerinin de sahiplenilmesi olarak ifade etmektedir. İşletmelerde bireylerarası

etkileşimde olumlu bir yapı yaratılmadığında, kişiler kendilerini kabul ettirme ve itibar görme ihtiyaçlarını sağlamak için örgüt dışı yeni çözüm arayışına yöneleceklerdir. Dolayısıyla örgütler çalışanlara işletme hedeflerini açıkça benimsetmelidirler (Kırç 2007: 63-64). İşletmeler kendi amaçlarını kabul ettiremedikleri takdirde, çalışan, örgütten bağımsız olarak kendine bir hedef belirleme durumunda kalabilmektedir. Yani amaçlar farklı olduğunda çalışanların kapasitelerini tam anlamıyla kullanmaları beklenilmemelidir.

Fromm'a göre bir dünya görüşüne sahip olmak ihtiyacı, çalışanların işletmede yerine getirdikleri görev tanımlamasının iyi olarak belirlenmesidir. İşletme içinde iş alanları açık, net ve anlaşılabilir olarak tespit edilmeli ve değerlendirilmelidir. Bu çerçevede, çalışanlar rollerini değerlendirerek işletmedeki sınırlarını belirlemelidir. Çalışanların bu konuya yönelik olarak zorluk yaşamaları durumunda, örgüt içi açık bir emir ve komuta zinciri bulunmadığı takdirde gerilim ve tartışmalar yaşanabilmektedir (Kırç 2007: 64).

Fromm'un yaklaşımı doğrultusunda, çalışanların iyi ve etkin bir performans göstermeleri bekleniyorsa, örgütün amaçları ve hedefleri benimsetilmelidir, ancak bu sayede çalışanlar işlerine motive olurlar ve kapasitelerini tam olarak kullanmaya başlarlar. Sonuç olarak verimlilik düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde çalışanın sorumluluk ve sınırları açıkça belirlenmelidir.

1.1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerine göre, kişilerin ihtiyaçları onları davranışa yönelten faktörlerden sadece bir tanesi olmaktadır. İç faktörler dışında birçok dış faktörün de kişilerin davranış ve motivasyonları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Süreç teorilerinde, en çok üzerinde durulan nokta, kişilerin motivasyonlarını tetikleyen asıl amacın ne olduğudur. Yani kişilerin hangi amaçlar sayesinde ne şekilde motive edildikleridir. Bu durumu genel olarak değerlendirmek gerekirse; süreç teorilerinde kişiler belirli davranışlar gösterdiklerinde, bu davranışları tekrarlama veya tekrarlamama durumları nasıl sağlanabilmektedir, sorusuna cevap bulmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Süreç teorileri yönünde geliştirilen yaklaşımlardan bazıları aşağıda yer alan başlıklar altında detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.3.2.1.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik yaklaşımı, kişilerin çabalarında, aynı çabayı harcayan başkalarının da sosyal yönden adaletli olarak ödüllenişleriyle ilgili yaklaşımları veya algılarına göre motive olabilecekleri ihtimaline dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik 2009: 69). Bireyler iş yerlerinde yöneticilerin adil olup olmadıklarını denetlerler, yani çalışanlar işin gerçekleştirilmesi için gerekenlerle bu doğrultuda harcanan çabalar karşılığında alınanları karşılaştırmaya yönelmektedirler. Çalışan kişilerin iş yükleriyle, karşılığında verilmiş olan ücret, prim gibi ödüller eşit ve adil olmalıdır. İşin yükünün fazla oluşu ve karşılığında alınan ödülün ise yetersizliği durumlarında çalışanların performans ve motivasyonları yani örgütün başarı kazanma durumu da azalmaktadır. Ters durumlarında ise çalışanlar daha az çalışmaya yönelmiş olur ve verimlilikleri de düşük olur (Önen ve Tüzün 2005: 52). Eşitlik yaklaşımına göre çalışanların yaptıkları işler karşılığında aldıkları ücret ya da primler dengeli, eşit ve adil olmalıdır.

Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların iş yerlerinde yöneticilerden eşit davranışlar görme arzusunda olduğunu ve bu durumun da motivasyonlarını etkilediği görüşüne dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre bireyler, örgütlerine katkılarından dolayı almış oldukları ödül ile aynı işi yapan bir diğeri verilen ödülle karşılaştırmaktadır. Bireyin iş başarısı ile tatmin seviyesi, iş ortamında adaletin olup olmamasına bağlı olmaktadır (Silah 2005: 70). Bireyin işletmeye yaptığı katkılar başarı, emek, bilgi ve birikimler şeklinde sıralanabilir. İşletmelerin ise bunun karşılığında terfi, yükselme olanakları, yetki ve sorumluluklar, ücret artışı, prim ve ikramiye olarak ödüller vermektedir. Çalışan bireyler almış oldukları ödülleri diğeri çalışanların aldıklarıyla karşılaştırarak eşitlik gördüklerinde motivasyonları artmaktadır (Koç ve Topaloğlu 2012: 212). İş ortamında adaletin söz konusu olduğu durumlarda iş tatmini de yüksek olmakta bu doğrultuda motivasyonları da yüksek olmaktadır.

Bireyin yaptığı karşılaştırmalar sonucunda eşitsizlik gördüğünde bunu gidermeye çalışmakta, takip edeceği yol ise, algıladığı durumun adil olmama ölçüsüne, sahip olunan imkânlarla ve yapılacak davranışların zorluk seviyesine bağlıdır. Eşitsizlik durumunda kişilerin göstereceği davranışlar ise (Koçel 2005: 637);

- i. Gösterilen çabalardaki değişiklikler (ücretlerin azaltılması/arttırılması, az/çok çalışma),
- ii. Ortaya çıkan sonuçtaki değişiklikler (çalışanın daha çok ücret ya da ödül talebi),
- iii. Çaba-sonuç ifadelerindeki rasyonel tanımlamaların değiştirilmesi, dolayısıyla eşitsizliğin minimum düzeye indirilmesi,
- iv. İşin bırakılması (istifa, çalışanın işyeri değişikliğine gitmesi, işe devamsızlık)
- v. Diğer çalışanları, gösterdikleri çabaları aza indirmelerine zorlama,
- vi. Kıyaslamaların dayanmış olduğu temel sebepleri değiştirmedir.

Yöneticilerin bu yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanmak istediklerinde, aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Benligiray 2003: 145);

- i. Adams'ın eşitlik yaklaşımının temelinde, çalışanların gösterdikleri eşit çabaların karşılığında adil olarak ödüllendirilme zorunluluğu yer almaktadır.
- ii. Eşitlik veya eşitsizlik, çalışanların iş yerlerinde ve dışında yapmış oldukları kıyasların bir sonucu olarak algılanmaktadır.
- iii. Eşitsizliğin ortadan kaldırılmasında uygulanması gereken yol farklı biçimlerde olabilir.
- iv. İş ortamlarında gerçekleştirilen farklı ödüllendirme durumlarının zamanı gelince ortaya çıkabileceği olasılığının bilinmesi gerekir.
- v. Yöneticiler, ana hedeflerinin çalışanlara adil, dengeli ve eşit davranış göstermeleri olduğunu unutmamalıdır.

İşletmelerin çalışan kişilere eşit davranışlar gösterip göstermediği çalışanlarca görülmek istenmektedir. Çalışanlar kendileriyle aynı görevleri yerine getiren kişileri sürekli denetler ve eşit ölçüde ödül alıp almadıklarını öğrenmek isterler. İşletmenin bu

yöndeki olumlu davranışları çalışanları memnun etmektedir. İşletme yönetiminin eşit davrandığı algısı uyandığında çalışanların örgütlerine sadakati ve güvenleri artacaktır. Bu doğrultuda motivasyon ve verimliliğinde de artış görülecektir (Yüksel 2000: 144).

1.1.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un ortaya koyduğu yaklaşıma göre, iş başarısında motivasyon kişisel gereksinimlerden ziyade, amaç ve hedeflerin başarılmaları beklentisi ya da ödüllendirilmiş davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanlar almak istedikleri sonuçları belirleyerek gerçekçi öngörülerde bulunurlar. İnsan davranışlarını, amaç ve tercihleri ve bunları başarma sebepleri açısından açıklamaya çalışır (Akıncı 2001: 38). Bu teorinin temelinde, yapılan seçimlerin ortaya çıkan davranışlarla beraber ortaya çıkan psikolojik olaylarla ilintili olması yer alır.

Kişi, göstermiş olduğu çabaların belli bir performans yaratacağına ve bunun sonucunda da ödül alacağına inandığı takdirde ve ödülün ilerideki başarısına katkıda bulunacağını düşündüğünde daha kolay motive olacaktır (Karaman 2010: 39). Beklenti yaklaşımında, bir tutumun gösterilme isteğinin ölçüsü, ortaya çıkan davranışla beklenen sonucun birey için değeri, çekiciliği ve algılanan önemi etkileşimine dayalı olarak artacak veya azalacaktır. Vroom, kişilerin önceden tespit ederek amaç olarak belirledikleri sonuca ulaşmaları için çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle, ortaya çıkan durum da, kişisel ihtiyaç, öncelikler ve algısal durum oluşmakta ve yapılan değerlendirmeler de bu davranışlara etki etmektedir (Garih 2010: 33).

Çalışanlar, yüksek derecede emek harcıyıp, fazla performans gösterdiklerinde beklendikleri neticeyi alamıyorlar ise motivasyonları azalacaktır (Barutçugil 2004: 378). Beklenti ve sergilenen performans arasında doğrudan ilişki olan bu teoriye göre, performans neticesinde sağlanacak sonucun olumlu olması durumunda çalışanın çaba ve verimliliği artacak, tersi durumlarda ise gösterecekleri çabaları azalarak verimde düşme görülecektir.

1.1.4. Motivasyon Faktörleri

Günümüzde kuruluşlar, çalışan elemanlarını motive etmek için farklı motivasyon araçları kullanırlar. “İnsanın doğası gereği gereksinimlerinin bitmemesi ve bu gereksinimlerin sınırsız olması sebebi ile insan motive olmak için her zaman hazır durumdadır” (Hagemann 1992, Aktaran: Aksan 1995: 59). Bu sebeple burada önem kazanan noktanın, doğru motivasyon araçlarının kullanılarak insanların çalışmaya teşvik edilmesi gerektiği düşüncesi olmaktadır. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılması zor bir yapısı olduğundan, motive etme hususunda genel prensipler geliştirmek kolay olmamaktadır.

İnsanlar arasındaki bireysel çeşitlilikler ve her kuruluşun kendine has şartları, motivasyonda kullanılan özendirici araçların her zaman aynı etkiyi göstermesini engellemektedir. Örneğin çalışan bir bireyi işinde daha aktif kılmak için, yüksek ücret yeterli olurken, bir diğeri için atama ve yükselme olanakları daha motive edici etkenlere sahip olabilir. Dolayısıyla, bir kuruluştaki gereksinimler dizisi ve motivasyon araçlarının, doyum ve memnuniyet sağlama ölçüleri diğeri bir kuruluşunki ile aynı olamamaktadır. O halde bir kuruluştaki çalışanlarını motive etme hususunda başarılı olan bir yönetici, başka bir kuruluştaki aynı performansı gösteremeyebilir. Ancak yine de yöneticilerin, çalışanların işe yönelik davranışlarını, motive etmede kullanılan araçları ve bunların yararlı ve sakıncalı taraflarını iyi bilmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995: 45). Motivasyon faktörleri, bireyleri doğrudan motive eden araçlarla bağıntılı olarak ekonomik, psikososyal ve kurumsal/yönetimsel olarak değerlendirilmektedir.

1.1.4.1. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler

Çalışanı, işe ve işyerine bağlayan ekonomik unsurların yanı sıra, onu motive etmeyi hedefleyen örgütsel ve yönetimsel faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden önemli olanları başlıklar halinde açıklanacaktır.

1.1.4.1.1. Amaç Birliği

İşletmenin çalışan bireylerden beklentileriyle, bu kişilerin işletmeden beklentileri değişik olabilmektedir. Örneğin örgüt, çalışanlarından uyumlu işbirliği, işletme bütünlüğünü sağlama ve süreklilik isterken; çalışanlar da aynı şekilde iş güvenliği, adil ücret gibi uygulamaları bekler. İşletmenin başarısı için amaç çalışan bireyler tarafından en iyi bir biçimde algılanmalıdır. Uyumluluk sağlandığında her iki taraftan da pozitif sonuçlar alınabilecektir. İşletme başarısı ancak genel bir uyuma bağlı olmaktadır. Çalışanlar kurumsal hedeflerle ilgili bilgi sahibi oldukları takdirde, gerekli çabayı göstereceklerdir (Erciş 2010: 167). Yönetimin görevi de çalışan ve örgüt amaçlarının uyumlu hale getirerek hedefe ulaşmayı sağlamaktır.

1.1.4.1.2. Yetki Devri

Yetki devri, üstlerin görev ve sorumluluklarının bir bölümünün astlara aktarılması anlamında kullanılmaktadır (Keser 2006: 172). Bu sistem, kişinin öz güvenini arttırmakla beraber örgüte olan bağını güçlendirmektedir. Yetki devrinin yapıldığı işletmelerde çalışanlar kendilerine değer verildiğini, güvenildiğini hissedeceklerinden daha iyi motive olur ve çalışırlar. Yetkilendirme, her kademedeki birey ya da grupların yeterliliklerini kullanarak sorun çözme becerisini göstermeleri ve çalışanların bilgi, yetenek ve motivasyon seviyelerinin bu otoriteyi kullanabilecek yetkinliğe kavuşturulmaları süreci şeklinde değerlendirilir. Bir kurumda grup elemanlarının karar verme yetkisine sahip olmaları çalışan güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır” (Eren 2008: 378). Ancak şunu unutmamalı ki insan ne kadar becerikli olursa olsun önemli ve büyük bir işi tek başına başlayıp sonuçlandıramaz.

Başarı bir ekibin her bir elemanının kendine düşeni fazlasıyla yaptığı çalışmanın sonucudur ve tüm çalışanlarca paylaşılması gerekli bir olgudur (Garih 2000: 29). İşte yönetici yetki devri yaptığı zaman bunu sağlamış olur. Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde özgürlük sağlanır, sorumluluklar üstlenilir ve birey kendi gereksinimlerini sağlayabileceği davranışları yapabilir. Yönetici de, artan sorumluluk ve kontrol yükü sadece yetki devri ile azaltabilir (Karaman 2010: 85). Böyle bir durumda

da karar alımları hızlanarak, esneklik ve uygunluk sağlanmış olacaktır. En önemli olan durum ise alınan bu kararların etkililiği arttıracak olmasıdır.

1.1.4.1.3. Eğitim Olanakları

İşletmelerde eğitim, örgüt gelişimi ve çalışan başarısında oldukça önemlidir. Çalışanların kurum tarafından eğitimi ve ilgili alanlarda geliştirilmeleri etkili motivasyon yöntemlerindedir. Eğitim, kişilerin gelişmesi ve eksik olan yanlarını güçlendirmeye katkıda bulunur. Çalışanları, kariyer gelişmesi yönünden örgütlerde eğitim etkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Bu suretle çalışan, işletmenin kendisini geliştirmeye ilişkin faaliyetlerini pozitif yönde algılayarak motive olacaktır (Kantar 2010: 48). Başka bir ifadeyle örgütler, çalışanın mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerine imkan tanıyacak eğitim programlarını motivasyon sistemleri doğrultusunda uygulamalıdır.

Dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin yeni bilgilerle prensipleri benimsemeleri alışılmış bir durumdur. Çünkü gelişen şartlara uyum gösterme gereğini de duymaktadır. Hizmet içi eğitim, kurs ve seminerlerin yanı sıra, yetiştirme programlarının düzenlenerek fuarlar, konferanslar gibi bilgilendirme etkinliklerine çalışan katılımının sağlanması çalışanlar üzerinde pozitif etkilere neden olacaktır (Keser 2006: 171). Yönetimin çalışanlara sürekli eğitim olanakları tanınması, çalışanların güvenini arttırarak kendilerine değer verildiğini düşünmelerine yol açarak neticede iş verimlilikleri ve motivasyonları artar.

1.1.4.1.4. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma şartlarından söz edildiğinde, iş yerinin iç ve dış fiziksel durumuna ilişkin yapısı anlaşılmaktadır (Bilgin 2007: 72). Bina yapısı, döşemesi, işyeri temizliği, iş ortamının yeterli oluşu, malzemelerin güvenliği, ısıtma ve havalandırma sistemleri gibi durumlar bu kapsamdadır. İşyerinin fiziksel koşullarının çalışanlara uygunluğu, onların çalışmalarındaki verimliliği de artıran unsurlardandır. Fiziksel koşulların uygun olması durumunda çalışanların motivasyonu artar ve daha başarı

kazanırlar. Bireyin çalıştığı yer ise maddi çevresi olmaktadır. Bu ortamda; kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile oluşan ve işi önemli derecede engelleyen, aynı zamanda da kişinin fiziksel ve psikolojik işlevlerinin bozulmasına neden olan durumlarla karşılaşılabilir. Bu durumların işveren tarafından dikkate alınması ve düzeltilmesi önemlidir.

1.1.4.1.5. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirilmesi, işlerin dikey olarak genişletilmesidir. İş genişletilmesinde işlerin kapsamının genişletilmesi söz konusu iken, iş zenginleştirmede iş derinliği artmaktadır. Yani çalışana, yaptığı işte daha çok denetim sahibi olma imkânını sağlar (Genç ve Demirögen 1994: 64). Çalışanlara daha çok sorumluluk vererek işleri daha anlamlı ve cazip duruma getirir. Zengin kılınmış işler çalışanların yaptıkları işi planlama, yönetme, denetleme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme imkânı sağlanmaktadır (Solmuş 2004: 173). Bu suretle çalışanların iş motivasyonu ve performansı artmaktadır.

1.1.4.1.6. İş Rotasyonu

Uzun bir süre aynı işte çalışma çalışan açısından zamanla sıkıntı kaynağı oluşturur. Her insan monotonluktan ve sürekli aynı işi yapmaktan sıkılır. Kişinin çalıştığı ortamın bazen değiştirilerek çalışanın diğer bölümlerde de görevini yerine getirmesi rotasyon olarak kabul edilir (Önen ve Tüzün 2005: 35). Özellikle sıkıcı ve tekdüze işlerde kullanılan bu sistem ile kişinin monoton (tekdüze) olarak nitelendirdiği işinde daha çok motivasyona sahip olması hedeflenir. İş rotasyonu çalışanların farklı görevleri öğrenmesine de olanak tanır. Bu durum, kariyer planlaması açısından önem kazanmaktadır. İşletme açısından da çalışanın boşlukları doldurması açısından önemlidir. Bir işi tek kişinin bilmesi yerine birden fazla kişinin o işi bilmesi ortaya çıkabilecek boşluklarda yarar sağlar.

1.1.4.1.7. Örgütsel Destek Sağlama

Örgüt desteği; kurumun politika ve uygulamalarında çalışanlara eşit düzeyde davranmak, çalışma şartlarını en uygun düzeyde tutmak, astlara yardımcı olmak, çalışan değerine önem verildiğini göstermek ve değişik fırsatlarla yatırım yapıldığını onlara hissettirmektir. Çalışanlara destek yalnızca çalışma hayatıyla ilgili olmamakta, aynı zamanda çalışanın iş dışındaki uğraşlarının desteklenmesi de kişilerin işlerinde daha çok motive olmalarına yardımcı olabilir (Keser 2006: 176). Örgüte karşı borçluluk duyan kişi, işletme için daha fazla çalışacaktır. Bireyin yaşamını kolaylaştıracak desteklerin örgütçe sağlanması, çalışanların için iş dışındaki hayatında etkili olması ve tatmin sağlanmalarına katkıda bulunacak etkinliklerde bulunulması; örgütlerin çalışanlarına sağlayabilecekleri destek etkinlikleri arasında yer alır. Örgütün kendisini desteklediğini hisseden çalışan kendini yalnız hissetmez ve daha iyi motive olur.

1.1.4.1.8. İletişim

İletişimin olmadığı bir yaşam düşünülemez. Çalışanları bilgilendirme, etkileme ve güdülemek için kullanılan önemli bir araç durumunda olan iletişim, işbirliğiyle ilgili bireylerarası ilişkilerin oluşturulması, geliştirilerek korunmasında önemlidir (Hagemann 1992, Aktaran: Aksan 1995: 71). Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim, örgüt içi çatışmaları da minimum düzeye indirir. İletişim sayesinde örgüt içi sorunlar da açık bir şekilde ifade edilebilir. Bu suretle güvensizlik ve belirsizlik problemleri de giderilerek kişilerin motivasyonu da artar (Sercan 2010: 83). Yöneticiler çalışan elemanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyini çok iyi ayarlamalı, her çalışana eşit mesafeli yaklaşmalıdırlar (Silah 2005: 107). Bu tür davranışlar çalışanın işlerini kolaylaştırarak, doyumuna olumlu yönde yansiyacaktır. Örgütlerde emir ve iletilerin, fikirlerin yayılmasına olanak sağlayan iletişim, çalışanların işyerindeki davranışlarına etki eder ve yönlendirir. İşletmede düzenli iletişim, çalışan ve yöneticiler yönünden motivasyonu artırıcı bir özellik taşımaktadır (Sercan 2010: 190).

1.1.4.1.9. Ekip Çalışması

İşyerlerinde verimliliğin artırılması ve ortak amaçlara ulaşılması için ekip halinde çalışma önem kazanmaktadır. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede

eşit bilgi düzeyine sahip kişilerin işlerinde işbirliği içinde ve koordineli olarak verimlilik gösteren ve ortak amaçlar için bir araya gelerek yaptıkları çalışma bir ekip çalışmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 29). İşyerinde tek başına yapılmasının mümkün olmadığı işlerde hem ekonomik, hem de zamandan tasarruf sağlamaktadır. Ayrıca işyerinde ekip ruhu oluşturmak çalışanlar açısından motive edicidir. Kendilerini bir grubun, ekibin üyesi olarak kabul eden çalışanlarda örgüte bağlılık, çalışma azmi daha da artmaktadır.

1.1.4.1.10. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi

Her iş yerinde özveri ile çalışıldığı düşünülse de bu şikâyetlere engel değildir. Çalışanlar bazen ödüllendirildikleri gibi bazen de şikâyet konusu olmaktadır. Burada önemli olan husus, şikâyetlerin çalışan tarafından eşit olarak değerlendirilmesidir. Dolayısıyla çalışanlara eşit düzeyde davranış gösterilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlara hoşnut kalmadıkları durumlar için şikâyet etme imkânı sağlanmalıdır. Bu şikâyetlerini adaletli bir şekilde kısa zamanda çözüme kavuşturmak işverenin görevidir. Bu tür şikâyetleri dile getirdikleri için kötü davranış göreceklere düşünmek çalışanlarda huzursuzluk yaratır. Bu nedenle işverenin adil, çalışanın çıkarlarını koruyan, şikâyetlerine çözüm arayan bir imajda olması gerekir. Bu tutumu hisseden çalışanlar o iş yerinde daha huzurlu ve motive olarak çalışacaklardır (Shin 1996, Aktaran: Kaplan 2004: 22).

1.1.4.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Kişiler, ekonomik olduğu kadar psikososyal araçlardan da motivasyon sağlamaktadırlar. Çalışanları tatmin edecek iş ortamını oluşturmak, yöneticilerin öncelik bir amacı durumundadır. Bununla birlikte çalışanların memnuniyetini sağlayacak bir ortam yaratma olanağı her zaman bulunmayabilir. Biri için geçerli olan iş ortamı bir başkası için geçerli olmayabilir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların psikososyal yapısına göre bu araçlardan faydalanmaktadır (Shin 1996: Aktaran: Kaplan 2004: 25). Özellikle son dönemlerde işletmeler bu konuyu daha fazla dikkate almakta ve üzerinde durmaktadır. Bu nedenle çalışan kişilerin motivasyonunda yalnızca ekonomik değil

psikososyal araçlar gibi başka araçların da kullanılmasının gerekli olduğunun farkına varılmıştır.

Bu bölümde, çalışanların yaptıkları işten motivasyon sağlamalarına yardımcı olan psikososyal araçlar açıklanacaktır.

1.1.4.2. 1. Takdir Edilmek

Takdir unsuru, bireyler yönünden önemli bir motivasyon etmenidir. Takdir edildiğinin farkında olan çalışanın motivasyonu artar ve işini içselleştirir. Sürekli olarak çalıştığı halde yöneticilerin bunun farkına varmaması ve kendisini takdir etmediği algısına sahip çalışanlarda motivasyon yoksunluğu kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum da iş yaşamında verim düşüklüğüne yol açar. Çünkü insanlar doğası gereği tatmin edilmek istemektedirler.

Takdir edilme ve tanınma insanların çoğu için ekonomik durumdan daha önem kazanmaktadır (Adair 1996, Aktaran: Uyan 2003: 42). Çalışanlara yöneticilerle iş arkadaşları tarafından değer verilmesi ve yapılan işlerin takdir görmesi motivasyon açısından ön plana çıkmaktadır. Takdir edilme, çalışanların kendine olan güvenlerini sağlamak için önem kazanmaktadır. Bu durum teşekkür ifadesinden ve takdir belgesine kadar olan bir durum olmaktadır. Diğer taraftan çalışanın başarısı başkaları tarafından da takdir görmesi onu iş arkadaşlarının gözündeki de yüceltmektedir (Karaman 2010: 66). Dolayısıyla, adil ve eşit olarak yapıldığı zaman iş motivasyonu önemli bir teşvik aracı olmaktadır (Şimşek ve Çelik 2009: 45). Yöneticilerin, çalışanları takdir ederken itinalı davranmamaları örgüt içinde çatışmalara neden olabilmektedir.

1.1.4.2.2. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışma hayatında bağımsız olma isteği, çalışanın kendisinden doğan bir durumdur. Bağımsız olarak çalışma olanağı bireyi motive eden önemli bir faktördür. Çalışanlar devamlı olarak kontrol altında olmaktan hoşnut olmamaktadır. Otoriter yaklaşımlar, çalışanların motive olması ve performansını olumsuz etkilemektedir. Çünkü bu durum, bireyde sürekli olarak sorgulandığı duygusunun yaratır ve devamlı

hata yapmalarına da neden olabilmektedir (Keser 2006: 168). Yöneticilerin baskıları altında iş yapmak, kişilerin hoşnut kalmadıkları bir durumdur. Kendi işlerine sürekli olarak karışılması, emir verilmesi ya da etki altında kalmaktan kaçınılmaktadırlar. Merkez yönetim yaklaşımında, sert ve otoriter yöneticilerin yer aldığı örgütlerde çalışan bireyler verimli olamamakta ve ilk fırsatta başka iş aramaya başlamaktadırlar (Sercan 2010: 189).

1.1.4.2.3. Sosyal Katılma

Tüm insanların sosyal bir çevreye ihtiyacı vardır ve çalışmak da öncelikle sosyal bir faaliyettir. Her alanda çalışan bireyler diğerleriyle sosyal bir etkileşimdedirler. Çoğu çalışanlar, örgüte girmelerinden başlayarak farklı sosyal gruplara ait olmaya çabalar. Başka bir ifadeyle, çok sayıdaki kişilerle sosyal bir ortam yaratılmakta ve kişi de iletişime devam etmekte, motive olmaktadır. Literatürde grup aidiyeti olan ve bundan memnun kalan kişilerde iş veriminin yükseldiği ifade edilmektedir (Silah 2005: 98). Sosyal gruplar sayesinde üyelerin hem karşılıklı iletişim kurma ihtiyaçları hem de, tedirgin edici durumlarda birbirlerine destek olmaları sağlanmış olmaktadır. Bu gruplar aynı zamanda çalışan davranışında belirleyici bir unsur olduğu için çalışan performansına da etki etmektedir (Sercan 2010: 189).

1.1.4.2.4. Değer ve Statü

Statü durumu, bireylere toplumda yer alan diğer kişilerin verdikleri değerlerden oluşmaktadır. Bu durumun devamının sağlanması için kişiler çaba göstereceklerdir. Çalışma hayatında kişilerin iyi çalışmalarında onlara yüksek statü tanınması iyi bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Çalışanların iş rolleri, sosyal konumlarının tespit edilmesinde önem taşımaktadır. Onların sahip oldukları iş ya da görevler, onların hem iş ortamı içinde hem de dışında, diğerleri tarafından görecekları itibar ölçüsünü de etkilemektedir. Statüsü yüksek olanlar, daha düşük konumdakilere göre daha çok itibar görmektedirler (Sercan 2010: 189). Kendisine değer verildiğini hissetmek, birey motivasyonu ve verimini yükseltmektedir. Özellikle memurlar arasında yaygın bir düşünce olarak, çalışsa da çalışmasa da aynı maaşı alabilecekleri algısının aynı zamanda

az çalışarak işi gerektiği gibi yapmama davranışına dönüştüğü de bilinmelidir. Bu nedenle yaptığının farkına varıldığını gören kişinin motivasyonunun bu olanağa sahip olmayanlara oranla daha yüksek olacağı da açıkça görülmektedir(Ertekin 1978: 109).

1.1.4.2.5. Yükselme Olanakları

Çalışanlar çalıştıkları işte daha iyi yerlere ulaşmak, işlerinde yükselmek için çaba gösterirler. Çünkü işini öğrenip deneyimini arttırdıkça, iş sıradan bir hal alarak buldukları mevkideki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklar ve daha iyi bir düzeyde çalışmayı isteyeceklerdir. Yükselme imkânı sağlanan çalışanlar işlerinde daha verimli olurlar. Bir kuruluşta tüm elemanlar ve özellikle yönetici sınıfında olan bireyler için yükselme olanaklarının sağlanması, daha iyi ve verimli bir çalışmaya yönelik olarak bir motivasyon faktörü olmaktadır (Erdoğan 1996: 240). Yükselme olasılığının olmaması halinde gerek çalışanın gerekse işverenin daha iyiye gidiş isteğini engelleyecek ve motivasyonu olumsuz yönde etki edecektir. Yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasıyla daha iyi konuma ulaşmak, yükselmede amaçlanan bir durumdur (Serinkan 2008: 102). Bu hedeflere ulaşılması da çalışan bireyler için başarı olarak kabul edilmekte ve çalışanların motivasyonunu artırarak yeni hedeflerin ulaşılmasına temel oluşturmaktadır.

1.1.4.2.6. Çevreye Uyum

Birey, çalıştığı ortamın fiziksel şartlarına olduğu kadar psikolojik ve sosyal şartlarına da uyum sağlamalıdır. Birey işe ilk girdiğinde, işletme çevresinin gerektirdiklerine, gelenek ve kurallarına en kısa zamanda alışmalı, yabancılik duygusunu aşmalıdır. Kendi dünyasında yaşamayı yeğleyen, içe dönük kişiler uzun dönemde kuruluşa olduğu kadar kendilerine de fayda sağlayamamaktadır (Genç 2004: 72). Çalışan bireyin iş arkadaşlarıyla birlikteliği, uyum göstermesi motivasyonu için önemli olduğu kadar iş verimliliği yönünden de önem kazanmaktadır. Çevreye adapte olamayan bireyler çoğu zaman önemli problemlere de neden olabilen durumlar yaratabilirler. Grup dışı kalmak, dışarıda olan kişinin hatalı çözüm yollarına sapmasını da sağlayabilmektedir (Eren 2008: 377).

1.1.4.2.7. Öneri Sistemleri

Çalışanlarla yöneticilerin çalışma ilişkilerinin gelişmesinde önemli bir teşvik aracı olan öneri sistemleri, örgütte çalışan kişilerin işleriyle ilgili öneri ve fikirlerini bağımsız bir şekilde sergilemelerini sağlamaktadır. Bireyin tüm fikirlerinin değerli olduğu görüşünü savunan bu sistemde, bireylere demokratik yaklaşımla, öz düşüncesinin değerli olduğu duygusu oluşturulmaktadır (Bilgin 2007: 45). Örgütlerde uygulanmakta olan bu sistem, gerek basit gerekse daha kapsamlı, her türden önerinin çalışanların sunmalarına olanak sağlar. Çalışan, sorunlara çözüm bulmaya ilişkin olarak geliştirdiği bazı önerilerle örgüte çok değerli kazanımlar oluşturabilir. Bu sistem sayesinde çalışan bireyler işletmeye yönelik düşüncelerini, kendi kişisel problemlerini ya da örgütsel düşüncelerini üst kademelere sunabilme olanağına sahip olmaktadır.

1.1.4.2.8. Psikolojik Güvence

Kişilerin kendi işlerinin yanında, psikolojik yönden güvenceleri de etkilidir. Kişiler hem işveren hem de yöneticilerin kendilerine yönelik olumsuz davranışlar göstermediklerine inandıklarında çalışma motivasyonları da yükselecektir (Atılğan 2011: 72). İş koşullarındaki pozitif durumlar artırılırken, olumsuz olanlar da elimine edilmeli ya da en az seviyeye indirilmelidir. Bu tür önlemlerin alınmasıyla beraber, örgütte kişinin öz güveni artarak işe yönelik motivasyonu yükselecektir. Yöneticiler, çalışanların iş dışında da bir hayatları olduğu gerçeğinden hareket etmeli ve işe yönelik problemlerin çözümüne yardımcı olmalarının yanında, sosyal veya ailevi sorunlarının çözülmesine de katkıda bulunmalıdırlar (Kantar 2010: 28). Kişilerin sahip oldukları güvenle birlikte işlerine yoğunlaşarak iş verimini artıracaklardır.

1.1.4.2.9. Sosyal Uğraşlar

İnsanlar çalışma yaşamlarında normal olarak dinlenme ihtiyacı da hissederler. Bu zamanlarını da sosyal uğraşlar edinerek geçirmeleri iş yaşamını de etkileyerek verimliliklerini artırır. Çalışma yerinde yapılan spor faaliyetleri, gezi, konser, eğlence ve kültür etkinlikleri sosyal uğraşlardandır (Keser 2006: 171). Özet olarak, çalışma ortamlarında nitelikli olan ve kapsamlı sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi çalışan

motivasyonu açısından önemlidir. Bu tür faaliyetlerle, çalışanlar arasında beraberlik ve bütünleşme sağlanmakta ve uğraşlar işi cazip hale getirerek onların stresli ortamdan uzaklaşmasını sağlayarak örgüt verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.4.3. Sosyo-Ekonomik Faktörler

Çalışanı, işe ve işyerine bağlayan, bunun yanında motive olmasında büyük etkisi olan önemli sosyo-ekonomik faktörlerden bazıları aşağıda başlıklar halinde açıklanacaktır.

1.1.4.3.1. Ücret Artışı

Kişilerin çoğu için kazançlarını yükseltebilme imkanı, çalışma ve işbirliği sağlama açısından önem taşıyan bir motivasyon yöntemidir. Ücret, genel olarak çalışanların yaptıkları iş sonucunda sağladıkları mal ve hizmet toplamı olarak değerlendirilebilir (Artan vd. 1999: 84). Bu açıdan ele alındığında ücret durumu, gerek çalışanları gerekse işletmeyi ilgilendiren bir husustur. Ücret, kişiler açısından yalnızca somut bir değer olmamakta, bunun yanı sıra, iş katkıları, iş yerindeki önemi ve yönetimce performansının ne şekilde değerlemesinin yapıldığı ve onların bakış açılarını gösteren bir etmendir. Ücret, kişiler için kendi ihtiyaçlarını karşılama, güven duyma, yeteneklerini değerlendirme ve belirledikleri hedeflere ulaşma aracı olarak görülmektedir. Çalışanların kariyerlerinin gelişimi, diğerleriyle aralarındaki performansını ve örgüt hiyerarşisindeki statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Fındıkçı 2002: 42-43).

Çalışanların aldıkları ücret hem onların iş tatmini hem de örgütsel performansıyla doğrudan ilişkili olan önemli bir motivasyon etmenidir. Dolayısıyla yönetim, örgüt seviyesinde etkin ve dengeli bir ücret politikası belirlemek ve ücret/ödül sistemi oluşturmak zorundadır. Böylesi bir politikanın asıl amacı, örgüt ve çalışanların ekonomik hedeflerini beraber gerçekleştirmektir (Özer vd. 2010: 114). Ücret seviyesi, örgütün nitelikli elemanlara sahip olarak onları elde tutabilmesini sağlamalıdır. Ücret faktörü, yaşamın devam ettirilmesinde gerekli olan ekonomik kaynağın sağlanması ve

kişinin toplum içindeki konumunu belirtmesi nedeniyle önem taşıdığından temel bir motivasyon aracı olarak ele alınabilmektedir (Çetinkanat 2000: 54).

1.1.4.3.2. Primli Ücret

Motivasyonu yükseltici araçların en önemlilerinden olan ücretin yanı sıra, primler de örgütlerde doğru ve dengeli bir şekilde kullanıldığında teşvik edici ve verimliliği yükseltici bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışanların elde ettikleri kalıcı ücret haricinde, başarılı ve verimli iş yapmaya yönlendirmek, isteklendirmek amacıyla verilen ilave ücret, primli ücret olarak değerlendirilmektedir (Akyıldız 2001: 39). Primli ücret, çalışanlara sözlü olarak yapılan ödüllerin yanı sıra başarılarına maddi yönden de katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar, aynı zamanlı olarak beklenen üretimi yapabilmek ve prim elde etmek için hızlı ve seri olarak çalıştıklarından motivasyonları da artmaktadır (Us 2007: 33).

1.1.4.3.3. Üretime Ortaklık

Üretime ortaklıkta amaç, çalışanların üretime katkıda bulunmaları ve üretimden pay sağlamalarıdır. Üretime ortaklıkta verimliliğin artması beklenir. Örgüt içinde çalışanların üretime katkılarıyla sağladıkları katkılardan dolayı aldıkları pay ile onların emeklerinin önemli olduğu bilincinin sağlanmasıyla iş yerinde verimliliğin artması beklenmektedir (Pfeffer 1995, Aktaran: Gül 1999: 122).

1.1.4.3.4. Kâra Katılma

Çalışanlar; yüksek performans sergileyerek örgütün kârlılık durumunu etkileyen ve mevcut sermayeyi de efektif olarak kullanma suretiyle kâr oranını artıran bir beşeri sermayedir (Us 2007: 75). Dolayısıyla çalışan motivasyonu ile kârlılık arasında doğrudan bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Motivasyonu yüksek olan kişilerin yer aldığı bir örgüt, motive edilmemiş bir örgütle rekabetinde ilk örgütün daha iyi bir düzeyde olacağı açıkça görülür (Kantar 2010: 47). Dolayısıyla, kâr oranını arttırmak için örgütlerde motivasyon konusu öne çıkmaktadır. çalışanların kâra katılımları ve

maddi kaynak temin etmeleri, onların iş performansının artmasında oldukça etkilidir (Shin 1996, Aktaran: Kaplan 2004: 21). Çalışanların, örgütün kazancına ortak olduğunun farkında olması, pozitif yönde bir motivasyon etkisi yaratmaktadır. Kişilerin kâra katılımının sağlanmasındaki amaç ise aşağıda sıralanmaktadır (Kantar 2010: 51);

- i. Çalışan-işveren arası ortaklık duygusu yaratmak,
- ii. Bireyin güvenlik gereksinimini temin etmek,
- iii. Vasıflı ve kaliteli elemanları örgüte yönlendirerek, örgüt bağlılığını oluşturmak,
- iv. Çalışanları üretim harcamalarında tasarruf yapılmasına özendirmek,
- v. Başarıyla çalışan bireyleri ödüllendirmek,
- vi. İşletmenin ücret politikalarında esneklik oluşturmak,
- vii. Alınan kâr payını, üretime katılanlar arasında adil ve dengeli bir biçimde dağıtmaktır.

1.1.4.3.5. Ödüller

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de ödüdür. Ödül, kişilerin ödemelerine ilave olarak gerçekleştirilen ödemeler olarak değerlendirilebilir (Silah 2005: 71). Maddi ihtiyaçlarının yanı sıra çalışanlar farklı ödüllendirme yöntemleriyle hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını da sağlamaktadırlar. Bunlar arasında konum, itibar ve tanınma öncelikli olmaktadır. Bu gereksinimlerin başında statü, saygınlık kazanma ve tanınma gelmektedir. Ödül, çalışanlara üstün çabaları ve örgüte katkılarından dolayı sağlanan ekonomik avantaj olmaktadır (Pfeffer 1995, Aktaran: Gül 1999: 28). Çalışanları çalışmaya teşvik etmeye yönelik başarı ödülleri vermeyi hedef tutan bu sistem “çalışan bireyin kendisinde mevcut yaratıcı ve yapıcı gücü” (Genç 2004: 236) ortaya koymaktadır. Olumlu bir ödüllendirme sistemi, gerek çalışan motivasyonuna gerekse performansına etki etmektedir. Benzer şekilde düşük performansı olan kişilerin ödüllendirilmemesi önceleri iş doyumsuzluğuna neden olsa da, gelecekte daha fazla başarının sergilenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, elemanını motive etmek isteyen yönetici ödüllendirmeli ve ödüller de başarı ile orantılı olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 78).

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Tutumuna İlişkin Tanımlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu çalışmada, örgüt kavramı sunulduktan sonra örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalara yer verilecektir.

2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Organizasyon diye de nitelendirilen örgüt, çoğunluğu karşılıklı ilişkileri olmayan çoğu kişinin beraberce belirledikleri hedeflerinin sistemli ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla birlikte oluşturdukları topluluk olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil 2002: 23).

Örgüt kavramı ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik olarak açıklanmaktadır. Örgüt aynı zamanda kişilerin birlikte iş yapma ve verimli olarak çalışmasını temin eder bir yapıdır. Bireyin kendi işlerini düzenlemesi organizasyondan ziyade işin programlanması olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgüt, yalnızca işletmeler açısından değil, birlikte yaşayarak gruplar halinde sosyal ya da ekonomik hedeflere ulaşmak için kurulan topluluklar için gereken süreci de kapsamaktadır(Eren 2003: 204).

Ertürk (2000: 75) ise, belli bir amaçla ilgili olarak bilinçli bir şekilde yapılandırılan sosyal bir varlık olarak ele almaktadır. Burada sosyal varlıktan amaç, iki ya da daha çok bireyden meydana gelen bir birim ifade edilmektedir. Örgütün amacı

fayda ortaya çıkarmak, üyeleri için ücret artışı gerçekleştirmek, manevi gereksinimleri sağlamak ya da sosyal bir doyuma ulaşmada birtakım sonuçlar elde etmek şeklinde değerlendirilmektedir.

Konuyu değişik yönden ele alan Tutar (2003: 14) ise örgütü, iletişim halinde olan kişilerin ortak amaçlar çerçevesinde işbölümünün, yetki ve sorumlulukları kademeli hale getirilmesiyle devamlı olarak ve ortak etkinliklerin rasyonel ve planlı bir şekilde koordine edildiği sistem olarak değerlendirmektedir. Yani, kişi olarak başarmanın daha güç olduğu hedeflere ulaşmak için birlikte oluşturulan gruplardır (Genç 2004: 97). Bu açıdan örgütler birer roller sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Güney (2000: 187) ise, iş ve görevlerin dağıtımını gerçekleştirilerek, sorumluluk hiyerarşisi kapsamında ortak amaçların oluşturulmasında birey etkinliklerinin mantıklı bir şekilde koordine edilmesidir.

İnsanlar tarih süresince kendi ihtiyaçlarını sağlamak için bilinçli/bilinçsiz farklı örgütlenmelere gitmiştir. Bu örgütlerin yaratılmasında öne çıkan amaç ise, kişilerin gereksinimlerini rahatça ve en iyi bir biçimde sağlanmasıdır. Örgüt yapısını oluşturan kişilerin tüm bu ortak hedefleri içselleştirmiş olmaları da, ortaya koydukları örgütün başarısıyla yakından ilişkilidir (Dalay 2001: 311). Belirli amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak kurulan toplumsal birim ya toplum kümeleri olarak kabul edilebilecek yapılar olan örgütlerde kişilerin karşılıklı davranışlarda bulunması belirli bir süreç kapsamında gerçekleşmektedir (Genç 2004: 100).

Örgütler, toplumda yer alan sosyal, kültürel ve ekonomik yapılanmalardan ayrı olarak ele alınamamaktadır. Diğer taraftan devamlı olarak gelişerek değişim gösteren çevre kapsamındaki örgütler, varlıklarını kendi amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri için ortaya çıkan yeni şartlara uyum sağlamak ve sosyal ilişkiler kurarak geliştirmektedirler (Gürgen 1997: 76). Kişilerin güçlerini birleştirmeleriyle ortaya çıkan toplumsal açık bir sistem olarak da değerlendirilen örgütler, günümüze kadar varlıklarını sürdürmüş olan yapılanmalardır. Dolayısıyla tüm toplumsal birimlerin örgüt özelliğine sahip oldukları söylenebilmektedir (Güney 2000: 186).

Bu bağlamda bir örgütün amacı, toplumda ihtiyaç olarak hissedilen ürünleri üretmek ve bunu gerçekleştirenlerinde, yaptıkları çalışmaların karşılığı olan haklarını vermektir. Örgütün belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut kaynakların örgüt birimleri arasında en uygun dağılımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Aksu 2003: 3). Bunun yanı sıra, örgütsel amaçlara ulaşmada, çalışanların bu amaç ve hedeflere göre teşvikleri ve motive edilmeleri gerekmektedir (İbicioğlu ve Çağlar 1999: 181). Örgütlerin, çalışanlarına karşı sorumlulukları; kişilerin geçimlerini sağlamaları için belirlenen ekonomik şartlarla beraber psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin sağlandığı ortamı yaratmak, ayrıca kendini geliştirebilmeleri için uygun ortamlar hazırlayarak bu haklarını kullanmalarına zemin hazırlamaktır (Başaran 2004: 389).

Örgüt içinde yer alan her elemanın, işletmenin belirlediği hedeflerden yola çıkmak suretiyle görevini sürdürmesi örgüt bakımından oldukça önemlidir. Kaliteli mal/hizmet sunmak, Pazar payını yükseltmek, satışları ve işletme kârlılığını arttırmak, maliyeti düşürmek, motivasyonu yükseltmek, iş tatmini sağlamak gibi amaçlarla hareket eden örgüt yöneticileri ve çalışanları uyumlu ve işbirliği içinde çalışmalıdırlar. Bu nedenle örgütlerin belli planlamaya sahip olması da önem kazanmaktadır (Güney 2000: 186).

Kişilerin meydana getirdiği yapılar olan örgütler, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan ve canlı bir organizma olarak da değerlendirilebilmekte ve varlıklarını sürdürebilmeleri de iş/dış ilişkilerini belirli bir düzende yürütmektedirler. Tüm örgütlerde yer alan temel özellikler ise; bireylerden meydana gelmesi, hedeflere ulaşmak için kurulması ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını ortaya çıkararak sonuca varılabilecek bir yapılanma içinde olmasıdır (Can 1999: 101). Örgütün özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 27);

- i. Ortak amaç ya da amaçların varlığı,
- ii. Amaçların gerçekleştirilmesi belli olarak düzenlenmiş faaliyetlerle bunların örgüt üyelerine dağıtılacak biçimde görevlere ayrılması,
- iii. Tanımlanan görevlerin örgütte yer alan birimlere verilmesi ve bunlar arasında biçimsel kademelenme uygulanarak eşgüdümüne gidilmesi,

- iv. Üyelerin kişisel veya örgütsel amaçlarına paralel olarak farklı motivasyonlar, ilişkiler ağı, tutum ve davranışlarla birtakım değerleri geliştirmeleri,
- v. Amaçların belirlenerek uygulamaya konulmasında yaşamsal önem taşıyan ya da örgütün farklı bölümlerinin genel amaçlara olabildiğince uygun çalışmasını temin eden karar verme, iletişim, denetim, ödül/ceza verme gibi süreçlerin mevcudiyetidir.

İfade edilen bu özellikler arasındaki uyumluluğu oluşturan bir örgüt, düzenin varlığı olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Çalışanların işe yönelik davranışlarından biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılıkla ilgili olarak literatürde çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık, kişilerin işe kabul edilerek psikolojik sözleşmeyle işe başlamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyesi olarak hedeflerin yanı sıra işin gerekli kıldığı unsurlarla ilgili bilgilenmelerle de gelişmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, kişinin belli bir örgütle ortak bir kimlik oluşturarak ortaya koyduğu bir güç birliği olarak ifade edilebilmektedir (Çetin 2004: 78).

Robbins'e göre (2005), örgütsel bağlılık kavramı bir çalışanın tanımlama seviyesini ve örgütsel üyeliğini korumak istediğinin kararlaştırılması kavramına dayanmaktadır. Niehoff ve Organ'a göre (1993), kararlı bir iş gücüne sahip bir kuruluş, Moorman'a göre, dinamik bir piyasa tarafından oluşturulan zorlukların üstesinden gelmek için rakiplerinden daha iyi bir konuma getirilebilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen (1991) ise, duygusal, süreklilik ve normatif bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılık teorisini önermişlerdir. Ayrıca, örgütsel bağlılık kavramı, aidiyet duygusu, örgütsel kuralların sürekliliğine olan bağlılık, örgütten uzak kalmanın kişiye ve örgüte zarar vereceğinden, ortaya çıkan akılcı bir analiz olarak karakterize edilebilmektedir. Öte yandan, örgütsel bağlılık kavramı, örgüte sadık kalmak için ahlaki bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çalışanlar, kişisel idealleri, anlamlı örgüt misyonlarını veya niyet ile sosyal değerler arasındaki ilişkileri keşfedince, örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını arttırmaktadırlar. Buna göre; örgütsel bağlılık

kavramını aidiyet duygusu olarak görmek mümkündür. Örgütün kuruluşun amacının değerlerini, çalışanlar tarafından gösterdikleri gönüllülük ve örgüte olan bağlılıklarını güven duygusu ile ilişkilendirilebilmektedir.

Kişinin çalışma yeri olarak tercih ettiği işletmenin kendisine sunmuş olduğu avantajları değerlendirerek, örgütle kurduğu bağı güçlendiren örgüt bağlılığı, çalışanlar ve işletme bakımından pozitif sonuçları yaratması yönünden de önem kazanır. Bağlılık ise kavramsal olarak, toplumsal duygunun ortaya çıktığı her yerde mevcut olan içgüdünün duygusal olarak ifadesidir (Saldamlı 2009: 33). Örgüt bağlılığı, işletmelerin varlıklarını sürdürme ve koruyabilme çabalarının temel bir faaliyeti olduğu kadar nihai amaçlarından biri olarak da sayılabilmektedir. Çünkü örgütüne bağlı olan çalışanlar daha uyumlu ve üretken, aynı zamanda memnun olmakta, yüksek düzeyde sadakat ve sorumluluk duygusuyla görevini sürdürmekte ve örgüt içinde daha az maliyete yol açmaktadırlar (Balcı 2003: 39).

Örgütsel bağlılık, örgüte fayda sağlayacak amaçlarla değerlere, çalışanların duygusal açıdan sadık kalmasıdır. Örgüt menfaatlerini öne alan faaliyetler için benimsenen normatif baskılar toplamı olarak ele alınan bir tanımlamada da örgütsel bağlılığın bir defa oluştuktan sonra ödül ve cezalara dayanan davranışlarda uzun dönemli etkiler oluşturabilmektedir (İnce ve Gül 2005: 28). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçlara taraflı ve etkin bağlılığıdır. Ortaya çıkan bu sadakat durumu, araçsal bir değerden çok, kişinin rolünü yalnızca örgüt çıkarı için örgüt amaçlarıyla özdeşleşmektir. Çalışanlar, belirlenen hedeflere ulaşmak için gereğinden çok çalışarak örgütleri içinde sürekli yer almayı istemektedirler (Balay 2000: 7).

Alan yazında yer alan bazı örgütsel bağlılık tanımlarına ise aşağıda yer verilmektedir (Bakan 2011: 7-10);

- i. Leong (1996) örgütsel bağlılığı, “kişinin belli bir örgütle ortaya koyduğu ortak kimlik ve sadakatinin birleşmiş gücü” olarak tanımlamaktadır.
- ii. Brewer (1996), bireyin çalıştığı örgütün yönetsel amaçları ile bütünleşmesi, örgüt başarısı için çaba sarf etmesi, yönetsel değerleri içselleştirmesi olarak tanımlamaktadır.

- iii. Awamleh (1996), çalışanların örgüt yararına harekete geçirdiği tüm his, değer, proje ve fikirlerin bütünü olarak açıklamaktadır.
- iv. Allen ve Meyer (1996), çalışan ve örgüt arasında, onun işten ayrılma niyetini minimum düzeye indiren psikolojik bağ olarak açıklamaktadır.
- v. Çalışanın örgüt ile kendini özdeşleştirmesi ve kimlik birliğine girmesini sağlayan göreceli güçtür.
- vi. Çalışanın, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye istekli olmasıdır. Yani çalışanın örgüt kimliğiyle uyumlu tutum ve davranışlarda bulunması anlamına gelmektedir.
- vii. Çalışanın yaptığı işi çok sevmemesine rağmen örgütte kalmaya istekli olması ve psikolojik olarak kendini örgüte bağlanmış hissetmesidir (İnce ve Gül 2005).

Bayram (2005:128), çalışanların örgütte kalmaya istekli olması, örgüt çıkarları ve başarısı için çaba harcaması, örgüt kimliği ile kimliklenmesi, örgüte karşı sadakatle çalışması şeklinde özetlemektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsur bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar; örgütsel değerleri ve yargıları benimseme, örgüt adına emek harcama isteği ve örgütte sürekli olarak kalma konusunda kararlı olmadır. Yapılan tanımlar doğru veya yanlış olarak değerlendirilememekte, her birinin örgütsel bağlılığın farklı bir boyutu olduğu kabul edilmektedir. Nitekim bu alanda yapılmış çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramının tanımını üzerinde uzlaşamamışsa da çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu noktasında fikir birliği sağlanmıştır (Avcı ve Küçükusta 2009: 36-37; Çetin 2004: 90).

Bağlılık, bireyin psikolojik tutumunu yansıttığı için birçok faktörden etkilenebilmektedir. Örgüt kültürünün çeşitlilik göstermesi ve bireyin psikolojik kimliğinin her kültürle uyum içinde olamayışının araştırmacıların kavram birliğine varmalarını engellediği görülmektedir. Örgüte bağlı olan bireyin, örgüt kültürünü özümseme ve örgütte kalma noktasında kararlı tavır sergileyeceği düşünülmektedir. Tersine durumda ise çalışan, örgütü kabullenmeme, psikolojik reddetme durumu yaşayabilir ki bu tutumdaki çalışanın örgütte verimli olması çok fazla mümkün görülmemektedir.

Northcraft ve Neale (1990); örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütü kabullenmesi ve örgütle psikolojik sözleşme neticesinde işe girmesiyle başladığını, örgütün üyesi olduktan sonra işin gereklerini ve örgütün amaçlarını öğrenmesiyle geliştiğini savunurlar. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kimlik birliğine girmesiyle oluşan bir güç birliğidir. Örgütlerine sadık olan çalışanlar, belirli hedeflere içten inanarak, emirlere ve beklentilere gönüllü olarak uyarlar. Bu üyeler aynı zamanda, bu hedeflerin istendiği biçimde gerçekleşmesi için beklemenin üzerinde çaba gösterirler (Aktaran: İnce ve Gül 2005: 3).

Örgütsel bağlılık, hem iş bağlılığının hem de mesleki performans ve iş hacmi konusunda farklı faktörlere odaklanan çeşitli literatürlerin temelini oluşturmaktadır (Mark ve Nancy 1991: 76).

Örgütsel bağlılık kavramı, birçok disipline sahip olduğundan, tanımlar çok değişkenlik göstermektedir. Örgütsel bağlılık; kuruluşun, çalışmak istediği organizasyonla çalışmaya ve örgüt kazançları için çaba harcamaya ve örgütte çalışmanın istekliliğinin bir ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Çöl 2004: 4-11). Bir diğer tanımda ise, çalışanın örgütte aktif bir üye olma isteği, örgütte çalışmaya devam etme isteği ve girdiği örgütün kimliğine bürünme isteği olarak tanımlanmaktadır (Newstrom ve Davis 2002).

Örgütsel bağlılık tanımını; çalışanların örgütte yer almak istemeleri, örgütün çıkarları, başarısı ve etkinliği için elinden geleni yapmaları, örgüt kimliği ile kimliklenmeleri şeklinde özetlemek mümkündür. Tanımların ortak noktası bağlılığın; bireyin örgütü benimsemesi, örgüte sadakatle bağlanması ve örgüt için elinden geleni yapacağına dair örgütle psikolojik sözleşme içinde olmasıdır (Bayram 2005: 128).

Örgütsel bağlılık, bir çalışan bir kuruluşun hedefleri ile anlaşmaya vardığı ve bu nedenle de kuruluşa olan bağlılığını sürdürme arzusu olduğunda bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımda, çalışanların örgütleriyle iyi ilişkileri olduğunu savunanlarla aynı doğrultuda olup, kişilerin işten ayrılma şanslarını azaltmaktadır. Buna ek olarak, örgütlerde bireyler birbirleri ile açıkça iletişim kurmalıdır. Çünkü bireyler

birbirleri ile ne kadar çok iletişim kurarlarsa örgüte olan bağlılıkları artar ve bu durumda örgütün motivasyon seviyesi de artış gösterecektir (Memmott ve Growers 2002: 1-4).

Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında; çalışanların bağlılığının niteliği, örgütün amaç ve hedeflerini koruma isteği, örgüte karşı sorumluluklarının davranışsal boyutu ve örgütsel birlikteliğinin psikolojik yönüne eğildiği görülmektedir (Balay 2000: 18).

Örgütsel bağlılığı olan bireyler, işlerine aktif katılım gösterir, işlerini yaşamlarının odak noktasında görür ve öz saygısının temeli olarak düşünürler, aynı zamanda da yaptıkları işlerde başarılı olarak tanımlanırlar. Çalışanlar kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıklarında daha fazla katılım göstermekte ve örgütün bir parçası durumuna gelmektedir. Neticede ise iş tatminine ulaşarak başarı kazanırlar (Çetin 2004: 93). Örgütsel bağlılık genel olarak kişilerin kendi kurumlarına duydukları sadakattir. Örgüte bağlılık unsurları ise aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Saldamlı 2009: 31);

- i. Örgütün hedefleri ve değerlerini içselleştirerek içtenlikle inanma,
- ii. Örgüt çıkarları için beklentilerin üzerinde çaba gösterme,
- iii. Örgüt üyeliğinin devamlılığı için duyulan isteğin güçlü olması.

Örgüt başarısı sadece rekabet gücünü ve ne şekilde oluşturabildiğini değil, aynı zamanda sadakatin de nasıl sağlandığına bağlıdır. Günümüzde artık örgütlerin ihtiyaç duydukları beceriler, gelişen teknolojiler ve otomasyon neticesinde önemli değişikliklere uğramıştır. Ortaya çıkan değişimlerin de yönetilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Son yıllarda yaşanan hızlı değişimlere uyum göstermek için işletmelerin çalışanlarla ilişkilerini, onları örgütün içinde tutacak biçimde yenilemeleri ve yapılandırmaları gerekmektedir. Çünkü örgütler beşeri kaynaklar olmadan ve kişilerin iş ortamında etkinliği sağlanmadan varlıklarını sürdürmeyi başaramamaktadırlar (Çetin 2004: 79).

Örgüt-çalışan ilişkisi neticesinde ortaya çıkan örgüt bağlılığı, çalışanın örgütüne karşı duymuş olduğu bağın gücünü de ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanların

işlerinden ve kurumlarından memnuniyet duymalarını temin etmek, artık örgüt açısından yalnızca üretmek ve satış artırımında bulunmak kadar önem kazanmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık hissinin sergilenen performansa artı yönde etki ettiğine inanılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın; işe geç kalma, devamsızlık, işin bırakılması gibi istenmedik neticeleri daha az orana düşürdüğü, kişi ve örgüt performansını pozitif etkilediği de varsayılmaktadır. Örgüt bağlılığı, çalışanları problem çözen bireyler durumuna da getirmektedir. Konuya ilişkin olarak literatürde bunun nedenleri de sıralanmaktadır (Çakır 2003: 38);

- i. Örgüt bağlılığının istendik iş davranışlarıyla ilişkisinin,
- ii. Örgütsel bağlılığın işi bırakma niyeti yaratmasında, iş doyumundan daha etkin olduğunun çeşitli araştırmalarda gösterilmesi,
- iii. Örgütsel bağlılığı yüksek boyutlarda olanların daha düşük olanlara kıyasla verimli olmaları,
- iv. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve doğruluk gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir belirtisi şeklinde ortaya çıkmasıdır.

Örgüt bağlılığı, kurumsal başarının gerisinde yer alan önemli bir güçtür. Çalışanlar bağlı ise, fikir ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekten kaçınmazlar, Çünkü kendi fikirlerinin örgüt başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, kurumun hedef, amaç ve değerlerini içselleştirerek, verimini yükselten ve işi bırakma niyeti bulunmayan bireyler olmaktadır (Çetin 2004: 80). Örgütlerine bağlı olan kişilerin işlerine aktif olarak katılımı, işlerini ön plana almaları ve kendilerine olan saygısının algılanması, çalışma performansı şeklindeki davranışlar sergileyecekleri ifade edilmektedir (Balcı 2010: 24).

Çalışanların motivasyon seviyelerini arttırmak için bazı örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını incelemek gerekmektedir. Çalışanların davranışları ile motivasyon seviyelerine ne derecede etki ettiğini ve bu etki ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Araştırılan bulgular ve teknikler örgütlerde uygulanmaya başlanırsa, örgütte çalışanların, hem örgüte olan bağlılıkları ve bununla birlikte motivasyon seviyelerinde artış gözlemlenecektir. Bir örgütte örgütsel bağlılık kavramının çalışanlarda artması için yüksek bir aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılığı

etkileyen faktörlerin iyi araştırılması gerekmektedir. Araştırılan faktörler, iyice analiz edilip, ayrıştırılıp sorunlara çözüm bulunduğu takdirde, kişilerin örgüte olan bağlılıklarında artış gözlemlenecektir (Martin ve Epitropaki 2001: 247-262.).

Özet olarak, örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte karşı gösterdiği bağlılık davranışı ve örgüt başarısı için göstermiş olduğu alâka olarak tanımlanabilmektedir. Örgüte olan bağlılık, bireysel ve örgütsel parametrelerle belirlenmektedir. Bunun yanı sıra, iş güvenliği, kararlara katılım imkânları, iş sorumluluğu ve bağımsızlığa sahip olma ve pozitif çalışma ortamı, kişinin örgütüne olan sadakati üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, düşüncelerini özgür olarak ifade etmekten kaçınmamaktadır, Çünkü kendi düşüncelerinin örgüt başarısında önem kazandığını düşünmektedir (Balay 2000: 34). Örgütüne sadık olan çalışanlar, kendi kurumlarını benimseyerek performansı yükselen ve işine bağlı olan kişiler durumuna gelmektedir. Örgütsel bağlılık samimi olarak gerçekleştirildiğinde anlamlı olmakta, zorlama olduğunda ise iş verimi azalmaktadır.

Günümüzde yalnızca ücret maaşlı çalışanların değeri tek maliyeti değildir ve bu değer yalnızca yaptıkları işlerdeki tanımları ile ilgili rutin işler de değildir. Çalışanların becerileri de onlara artı bir nitelik katmaktadır. İşletme yöneticileri bu değer farkındadır. Güçlü rekabet avantajı sağlayabilen bu değerli iş gücünü yöneticiler korumaya kararlıdır. Bu yüzden, örgüte bağlılığı fazla olan işçiler daha verimlidir; aynı zamanda işyeri ile ilgili sorunlarla daha az karşılaştıkları görülmektedir (Ward ve Davis 1995:32).

2.1.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının benzer birtakım kavramlarla karıştırılmakta veya aynı anlamlarda kullanıldığı olmuştur. Bu yüzden literatürde bazı yazarlar tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin benzer kavramlar aşağıda yer alan başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.1.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleksel bağlılık örgütsel bağlılık kapsamında olan yerel bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilişkili olmasını incelemek için tanımı şu şekilde yapılmaktadır. Mesleksel bağlılık, belli bir dalda nitelikli, yetenekli ve uzmanlaşmış bireyin, hayatında mesleğinin önem derecesini anlamasıyla ilişkilidir. Temelde mesleğe olan bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik şekli olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle kişinin mesleğini içselleştirmesi ve mesleği ile bütünleşmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül 2005: 16-17).

2.1.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Randal ve Cote (1991) çalışma arkadaşlarına bağlılığı, kişinin diğer çalışanlar ile kaynaşması ve birbirlerine karşı aidiyet hissi oluşması olarak tanımlamaktadırlar (Balay 2000: 46).

Çalışma arkadaşlarına bağlılığı kuvvetli olan bireyler, her ne sebep olursa olsun arkadaşlık bağlarını sürdürmek ve ilişkilerini devam ettirmek için çaba sarf etmektedirler. İş hayatında veya mesleği ile ilgili konularda ilerleme gösterme yerine daha çok arkadaş grubu içerisinde bağlarını geliştirmeye, onlarla daha sıkı ilişkiler geliştirmeyi isterler. Örgütsel bağlılıklarının devamını çalışma arkadaşlarından dolayı sürdürmektedirler. Örgütten ayrılmak, onlar için arkadaşlardan ayrılmak anlamına geldiği için örgütü bırakması imkânsız hale gelir ve birbirleri ile dayanışma içerisinde örgüt için daha fazla performans sergilemektedirler.

2.1.3.3. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin işi veya iş tecrübesini değerlendirmesi ile oluşan memnuniyet ya da pozitif duygu durumudur. İş tatmini, algılanan işe dayandırılan değer, işyerinde öğrenme olanakları ve becerilerin kullanılmasıdır (Bingöl 2006: 200). İş hayatında yer alma arzusunda bulunan kişilerin yapmış oldukları işin özellikleri ve iş ortamına ilişkin birtakım ihtiyaçları olmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri, eğitimi, tecrübesi, yaşı,

cinsiyeti gibi ögelerin biçimlendirdiği bu ihtiyaçlarla işin uyumluluğunda iş doyumu oluşmaktadır (Keser 2011: 99).

İş tatmini, çalışan bireyin yaptığı işe duyduğu memnunluk ve memnuniyetsizlik olarak veya çalışanın iş davranışı olarak da belirtilebilir. Bunun yanı sıra, iş tatmini kişilerin işlerine olan davranışlarının yanı sıra, inançları ve duygularını da kapsamaktadır (Doğan 2003: 59). Çalışanların iş ve işyerlerine ilişkin farklı davranışsal boyutları olan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışlar duygusal boyut taşıdığından açık olarak gözlemlenememekte ve yalnızca kişiye sorma suretiyle öğrenilebilmektedir (Eroğlu 1996: 98).

İş tatmini, örgütün ekonomik hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir. Çünkü yapılan araştırmalar işi bırakma, işe devamsızlık gibi bir örgüt için sorun olan davranışların düşük iş tatminiyle ilişkisini göstermektedir (Erdoğan 1996: 246).

2.1.3.4. İtaat

İtaat, örgüt yapısında hiyerarşik düzende üst kademenin astlara verdiği görev ve emirler şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin bir görev duygusu olmakta ve otoritelerce tek yönlü bir emre dayalı olmaktadır. (Tutar 2003: 112). Kişiler, genel olarak aldıkları emirleri uygulamadıklarında ortaya çıkacak yaptırımlardan çekinmelerinden dolayı itaat etmekle birlikte örgütsel bağlılıkla ilişkin kavram olarak ele alınan itaat, otorite tarafından verilmesi veya sonucunun ceza olmasından kaynaklı olan itaat değil, bireyin özümsemiği örgütsel çıkar ve hedeflere ulaşmak için yapması gerektiğine inandığı görevleri tam olarak yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kapsamı içinde ele alınan itaati, farklılaştıran en önemli etmen, her itaatin isteyerek ve içselleştirerek yapılmamasıdır. Başka bir ifadeyle kişi, kimi zaman içselleştirmediği ya da zorlama hareket ve davranışları gösterir. Emir/komuta kapsamında verilen emirler, örgüt üyeleri tarafından benimsenmese de itaat zorunluluğu vardır. Dolayısıyla örgüt içinde emirleri uygulayan kişilerin zorlama olmadan, ceza-

ödül beklemeden gerçekleştirilen tüm tutum ve davranışlar itaat olarak tanımlanabilir. Örgütsel itaatin en büyük sakıncası, kişilerin sorgulama olmadan yapılan emirlerin uygulanmasını sağladığı için örgüt gelişimini sağlayamamaktadır. Yalnızca itaat duygusu taşıyan kişiler, örgütün yararı için ne tür katkı sağlayabilecekleri hususunda düşünmeye gerek duymamakta ve neticede yenilikçi düşüncelerini sergileyememektedir (Keser 2011: 62-63).

2.1.3.5. Sadakat

Gündoğan (2009)'a göre sadakat kavramı, örgütsel bağlılık kavramı gibi bireyin çalıştığı kuruma aidiyet duygusu taşıması olarak tanımlanmaktadır. Bu aidiyet duygusu, kişilerin çalıştığı kurumlara karşı hissettiği pozitif duygular ve kurum üyeliğini emekli olana kadar sürdürmeleri ile alakalıdır (Alici 2011: 40).

Örgütsel sadakat kurumun kültür değerlerine, örgütsel bağlılık ise, kurumdaki performans ve başarıya dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel sadakatin, kişilerin çalıştıkları kurumlara karşı uzun süreli bağlılıklarının bir neticesi olduğu söylenebilmektedir (Çetin 2004: 44) .

Örgütsel sadakat, bireyin kendi çıkarlarından çok bağlı olduğu örgütün çıkarlarını göz önüne alarak, örgütün çıkarlarını arttırmayı ve bunlara ait olmayı gösteren davranışları belirtmektedir (Erdoğan 1996: 53).

2.2. Örgütsel Bağlılık Tutumunun Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık tutumu yeni bir kavram değildir. Zaman içinde bu kavram üzerinde yapılan çalışmalarla daha da geliştirilmiş, tanımının yanı sıra kavramın önemi, etkilendiği faktörler ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Konu ilk olarak 1956'da Whyte tarafından incelenmiş, 1974'de Porter'ın geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçümünün yapılmasına çalışılmıştır. 1956'da ise Whyte'in araştırmasıyla akademik olarak inceleme konusu olan örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar çok sayıdaki

araştırmalarda örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar ve bağlılığın oluşturduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur (Balay 2000: 48).

Literatürde uzun zamandır önemli araştırmalar yapılmış olan örgütsel bağlılık hususu günümüzde hem araştırmacılar hem de uygulayanlar için önemli olmaktadır. Kavramın popülerliği, örgütsel bağlılık düzeyinin performans, verimlilik, iş tatmini, çalışan devri gibi örgütsel performansı doğrudan ilgilendiren kavramlarla yakın ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. 1950'li yıllardan araştırılmaya başlanan kavramın günümüzde halen önemini koruması, çalışan davranışlarının ve tutumlarının, örgütün performansı için ne derece önem taşıdığını kanıtlar niteliktedir.

İlk çalışmaların başladığı dönemden bugüne kadar, kavram ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmış ve farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe, araştırmacılar örgütsel bağlılığı temelde tutumsal ve davranışsal bakış açısıyla ele almaktadır. Tutumsal açıdan örgütsel bağlılık, çoğunlukla örgüte duygusal bağlılık olarak ele alınırken, örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan inceleyen araştırmacılar tarafından ise, çalışanların tek bir örgütte kalarak devam edip etmemeye ilişkin seçimleri ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Keser 2011: 59).

Çakır (2003: 42), Örgütsel bağlılığın gelişim sürecini şu şekilde aktarmaktadır:

Tablo 2.1: Örgütsel bağlılığın evrimi

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan fayda	
Grunsky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter vd.	1974	Duygusal	Devam	
Weiner ve Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick ve Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu ve Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen ve Meyer	1990/91/97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Kaynak: Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.42

Tablo incelendiğinde, örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen farklı yaklaşımlarla bağlılığın tanımlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın ortaya çıktığı günden bugüne kadar kavrama yönelik yapılan araştırmalarda,

araştırmacıların özellikle çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılığı noktalarında birleştikleri görülmektedir. Yani, çalışanların örgütsel bağlılıkları en çok tutumsal düzeydeki duygusal bağlılıkla ve hesapçı bir yaklaşım içinde bulunan devamlılık bağlılığıyla incelenmiştir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Tutumuna İlişkin Teoriler

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen tanımların farklılığından dolayı bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu yaklaşım modelleri tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında öne çıkan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, kişinin çalıştığı örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunları gerçekleştirmeyi istemesi ile örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesi durumunda oluşmaktadır. Çalışan örgütün amaçlarına ve ahlaki değerlerine katıldığı için örgütle özdeşleşmekte ve neticede çalıştığı örgüt için fazladan çaba harcamaya hazır bir bağlılık içinde olmaktadır(Bakan 2011: 77; İnce ve Gül 2005: 27-48).

Tutumsal bağlılık; çalışanın örgüt hedef ve değerleriyle özdeşleşmesi, işle ilgili etkinliklere sürekli katılım göstermesi ve örgüte sadık bir şekilde bağlanması olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Bayram 2005: 129). Tutumların bireyle örgüt arasındaki bağlılık düzeyine göre şekillendiği ve bireyin tutumları doğrultusunda belli davranışlar sergilediği görülmektedir. Örnek olarak işten ayrılık kararı, işe devam etme isteği ve işe sarılma gösterilebilir.

Tutumsal bağlılık türündeki yaklaşımlar duygusal, rasyonel ve ahlaki nitelik taşımaktadır. Bu yönde geliştirilen geliştirilen yaklaşımlardan bazıları aşağıda yer alan başlıklar altında detaylı olarak açıklanmıştır.

2.3.1.1. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Chatman ve O'Reilly örgütsel bağlılığı, kişilerin çalıştıkları kurumlar ile aralarında oluşan psikolojik ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu bağın oluşmasını sağlayan en önemli unsur ise özdeşleşmedir. Herhangi bir kişi, kurum veya örgüte bağlanma, onların amaçlarıyla ve değerleriyle özdeşleşme yolu ile gerçekleşebilmektedir. Kişinin özdeşleşme derecesi ise, bağlanma nedenine ve bu bağlılığı sunuş şekline göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaçlarını, değerlerini ve prensiplerini kabullenme ve örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Balay 2000: 31).

Kelman'ın (1958) sosyal etkilenme modeline göre kişilerin tutumları üç farklı yolla etki altında kalmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. O'Reilly ve Chatman da Kelman'ın bu modeline dayanarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir.

Uyum: Kişinin örgüte bağlılığı örgütün değerlerini benimsediği için değilde yaptığı iş karşılığında örgütten kazanacağı dışsal ödüller içindir. Üyelerin bağlılık göstermelerinin nedeni maddi kazanç elde etme veya cezalardan korunmak içindir. Özetle uyum, kişinin yaptığı işi rıza göstererek yapma yerine zorunluluk duygusuyla yapmasıdır (Balay 2000: 25; Saldamlı 2009: 17; Bakan 2011: 86; Bayram 2005: 130).

Özdeşleşme: Kişinin çalıştığı ortamda sosyal ilişkiler kurmak istemesi ve bu ilişkiyi korumaya yönelik davranışlar sergilemesidir. Birey örgütün üyesi olmaktan onur duymakta, örgüt değerlerine inanmakta ve saygı duymakta ancak bu değerleri benimsememektedir (Balay 2000: 25).

İçselleştirme: Örgütün değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen çalışan, örgüt beklentilerine uygun davranışları içinden geldiği için sergiler. Örgüt değerlerini içselleştirmiş birey, bağlılığını güçlendirerek ekstra uygulamalara gerek kalmadan örgüte bağlılığını sürdürmektedir (Balay 2000: 25; Bakan 2011: 88; Saldamlı 2009: 17).

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın yaklaşımından esinlenerek geliştirdikleri uyuma dayalı bağlılıkta, örgüt ve çalışan arasındaki bağ, dışsal ödüllere dayanmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta, çalışan örgütün parçası olmak istemektedir. İşselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise, çalışan ve örgüt değerleri birebir uyum içerisindedir (Erdoğan 1996: 92).

2.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların başında sosyal düzeni oluşturacak insan kaynağı gelmektedir. Bunun yanında insanların da bilgi, beceri, deneyim ve hayatlarını devam ettirebilmek için bir takım ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarını karşılamak için organize olan örgütlerde çalışanlar, kurumlarına karşı olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgüte adayarak çalışmaktadırlar (Cengiz 2001; İnce ve Gül 2005).

Kanter, sosyal düzeni oluşturan iki sistemden bahsetmektedir. Bunlardan biri; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşan kişilik sistemidir. Diğer ise; sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslı olan sosyal sistemdir. Kanter, üyelere örgüt aracılığıyla benimsetilen davranışsal istekler olduğunu ve farklı bağlılık türlerinin bu isteklerden doğduğunu savunmaktadır. Kanter bu bağlılık türlerinin başlıklarını aşağıda detaylı olarak açıklamıştır (Bakan 2011: 91);

Devama yönelik bağlılık; çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesi ve örgütün devamlılığını sağlamaya kendini adanmasıdır. Bu bağlılığa göre, üye örgütten ayrılmanın ekonomik etkileri ile örgütte kalmanın ekonomik etkisini karşılaştırdığında örgütte kalmanın kârlı olduğunu düşünüyorsa örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Birey için ihtiyaçlarını gerçekleştirmek bulunduğu örgütteki üyeliğinin devamına bağlı ise kalmaya devam etmekte ve örgütteki rolüne bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütün çalışanlar için ifade ettiği anlam ve örgüt uğruna gösterilen fedakârlıklar fazla ise, üyeler örgütün devamlılığını sağlamak için yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Cengiz 2001: 34; İnce ve Gül 2005: 30; Saldamlı 2009: 15).

Kanter (1968), devama yönelik bağlılığı oluşturan iki faktörden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, üyenin örgüt için vazgeçtiği imkânları, kazanımları ifade eden özveri veya diğer bir kullanımı ile fedakârlıktır. Böyle bir fedakârlıkta bulunan kişi, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmaktadır. Diğer faktör ise yatırımdır. Üye örgütte çalıştığı müddetçe bir takım yatırımlarda bulunur. Bunlar maddi olabileceği gibi emek, zaman ve deneyimi kapsayan manevi boyutta da olabilen yatırımlardır. Çalışan, bu yatırımlar karşılığında bir takım kazanımlar talep etmek suretiyle örgütle çıkar ilişkisine girmiş olmaktadır (Bakan 2011: 91; İnce ve Gül 2005: 31).

Kanter'in açıkladığı diğer bağlılık türü olan kenetlenme bağlılığına göre; üye, örgüt öncesi ilişkilerinden feragat etmekte ve gruba kenetlenmesine yardımcı olacak bir takım etkinliklere katılarak örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmaktadır. Örgütler yeni üyeleriyle psikolojik bağ geliştirmek için çalışanları için oryantasyon düzenleyip, örgüte yeni katılan üyeleri herkes ile tanıştırmaya, örgütte üniforma veya rozet gibi sembol kullanımı olmak üzere çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler örgüt üyelerinin birbirlerine olan bağlılığını artırmakta ve örgüt içindeki çekişme, çatışma, dışlanma ve yabancılaşmalara engel olmaktadır. Bu bağlılık türü üyelerin dış tehditlere karşı birbirlerine kenetlenmesini sağlamaktadır (İnce ve Gül 2005: 31; Saldamlı 2009: 15).

Kanter'in geliştirdiği son bağlılık türü olan kontrol bağlılığı, çalışanların ideal davranışlarını şekillendiren örgüt normlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, çalışanın örgüt norm ve değerlerini kendisine rehber edinmesi durumunda ortaya çıkar. Kontrol bağlılığında üye, örgütün oluşturduğu değer ve normları kendi değer ve normlarıyla uyumlu bulmaktadır. Bu nedenle bu normları benimseyerek örgütün isteklerine ve kurallarına uygun davranışlar sergilemektedir (Saldamlı 2009: 15; İnce ve Gül 2005: 31-32). Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün ortak noktası, üyelerin örgüte bağlılığını artırarak, örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olmalarını sağlamaktır. Devama yönelik bağlılığı yüksek olan çalışan örgütteki üyeliğini devam ettirmekte, kenetlenme bağlılığı yüksek olan çalışan örgüt içinde geliştirdiği sosyal ilişkiler yardımıyla dış tehditlere karşı daha güçlü olmakta ve kontrol bağlılığı yüksek olan çalışan da kendi değerleriyle örtüştüğü için örgütün norm ve değerlerine uyumlu

davranmaktadır. Örgüt bünyesinde çeşitli özellikler taşıyan çalışanlar bulunduğu için örgütler bu üç bağıllık türünü de harekete geçirecek uygulamalarda bulunmalıdırlar. Kanter'a göre örgütler bu üç bağıllık türünün hepsine birden sahip olduklarında daha başarılı olabilmektedirler.

2.3.1.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Etzioni, çalışan kişilerin salt örgüt kurallarına uymalarını içeren bir tanımdan ziyade daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. Etzioni'ye göre örgütün kişiler üzerindeki otoritesi, çalışanların örgüte yaklaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşma; ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı yaklaşma şeklinde olabilmektedir(Katz ve Kahn, Aktaran: Can ve Bayar 1977: 53).

Ahlaki açıdan yaklaşma, kişinin örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, bunları içselleştirmesi ve otoriteyle özdeşleşmesine dayalı örgüte olumlu yöneliştir. Üyeler örgütün amaçlarını yararlı buldukları için örgüte bağlanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi örgütün amaçlarını ve örgütte yaptığı işi önemsemekte ve bu iş karşılığında alacağı maddi kazanımlardan ziyade değer verdiği için yapmaktadır (Bayram 2005: 129-130; Saldamlı 2009: 16).

Hesapçı bağıllık olarak da bilinen çıkar amaçlı yaklaşımda kişi, ahlaki yaklaşıma kıyasla örgüt ile daha düşük yoğunluklu ilişki içerisindedir. Örgüt ve üye arasındaki bağ alışverişe dayanmaktadır. Üyeler yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri ödül için örgüte bağlanmaktadır. Bu yönü ile Kanter 'in devama yönelik bağıllık türüne benzemektedir (İnce ve Gül 2005: 33; Saldamlı 2009: 16). Yabancılaştırıcı yaklaşımda kişinin davranışları sınırlandırıldığı için kişi örgüte karşı olumsuz bir yöneliş içerisine girmektedir. Bu durumdaki kişi örgüte bağıllık duymamakta ancak yine de üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram 2005: 130).

Etzioni'ye göre örgütler, kişilerin norm ve kurallara uygun davranmalarını sağlamak için bazı mekanizmalar kullanmalıdırlar. Bunlardan ilki; üyelerin ahlaki açıdan örgüte yaklaşımlarını sağlayan, sembolik ödüllerin dağıtılmasına dayanan

normatif güçtür. Diğer mekanizma; çikara dayalı yakınlaşmayı artırmaya yönelik ödüllendirici güç olmakta, son olarak kullanılması gereken mekanizma da örgüt kurallarına uyulmaması halinde uygulanacak olan ve yabancılaştırıcı yakınlaşmaya yol açan cezalandırıcı güç olmaktadır(İnce ve Gül 2005: 34).

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, kişilerin örgüte bağlılık davranışlarının araçsal ve duygusal olarak geliştiğini ve bu davranışlarının niteliğine göre örgüte katılım gösterdiklerini açıklamıştır. Penley ve Gould da Etzioni'nin örgütsel bağlılıkla ilgili modelinden esinlenerek örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı üç boyutunun olduğunu savunmuşlardır(Bakan 2011: 89; İnce ve Gül 2005: 36-37; Saldamlı 2009: 18).

Ahlaki bağlılık; kişinin örgüt hedef ve değerlerini benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Bu tip bağlılık duyan çalışan, örgütün amaçlarına ulaşması için ekstra çaba harcamakta, kendini örgüte adamakta ve örgüte duygusal bağlılık duymaktadır (Bakan 2011: 89; Saldamlı 2009: 18).

Çıkarıcı bağlılık; kişinin örgüte araçsal olarak bağlanmasıdır. Çalışan, karşılığında kazanacağı ödülünden dolayı örgüte katkıda bulunmaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı bir nevi alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu tipteki çalışanlar, kendilerini üstlerine sevdirmek için verilen görevleri kusursuz yerine getirme, yöneticilerinin başarılarını farketmesini sağlayacak davranışlarda bulunma taktiklerine başvururlar (İnce ve Gül 2005: 38; Saldamlı 2009: 18). Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise; bağlılık duyan kişiler, verilen ödül ve cezaların yapılan işin kalitesine göre değil de rastgele verildiğini düşündükleri için örgüt içinde kontrol eksikliği hissetmektedirler. Örgütten ayrılmaları durumunda alternatif iş imkânlarının bulunmaması da örgüte bağlanmaları gerekliliğini doğurmaktadır. Negatif oluşan bu bağ sonucu örgüte yabancılaştırıcı bağlılık duyan kişi maddi ve manevi baskılar yüzünden işinden ayrılmamaktadır (Katz ve Kahn, Aktaran: Can ve Bayar 1977: 29).

2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, psikolojik boyutu olan bir kavram olarak tanımlayan Allen ve Meyer, çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye göre değişen ve örgütte kalma kararını etkileyen davranış şekli olarak da açıklamaktadırlar. Bu iki araştırmacı yaptıkları incelemede, daha önceki araştırmacıların örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutuna odaklandıklarını tespit etmişlerdir. Onlara göre örgütler, çalışanların duygusal bağlılıklarının yanı sıra devam ve normatif bağlılık düzeylerini de etkileyebileceklerinin farkında olmalıdırlar. Buradan hareketle tek boyutlu olarak incelenen örgütsel bağlılığı, üç boyutlu olarak incelemişlerdir (Eren-Gümüştekin vd. 2010: 5; Saldamlı 2009: 19).

Allen ve Meyer'in (1993) geliştirdiği modele göre çalışanlar üç durumla karşılaştıklarında örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Bunlar (Katz ve Kahn, Aktaran:Can ve Bayar 1977:54):

- i. Örgütte kalmaya devam etmeyi güçlü bir şekilde istemeleri,
- ii. İşten ayrıldıklarında oluşacak maliyetin katlanamayacakları boyutta olması,
- iii. Örgütte kalmaya kendilerini ahlaken zorunlu hissetmeleridir.

Allen ve Meyer, çalışanların bu durumlarından hareketle örgütsel bağlılığı aşağıda yer alan üç başlık altında incelemişlerdir.

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal sadakat olan ve örgütü gönülden benimsemesi olarak ifade edilen duygusal bağlılık türü, çalışanın örgüte en iyi bağlılık göstergesi olarak da tanımlanabilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya ihtiyaçları olduğu için değil, kendileri istedikleri için devam etmektedirler. Her örgüt bu düzeyde bağlı çalışan çalıştırmak istemektedir. Çünkü bu tipteki çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınmadıkları gibi gönüllü olarak ek sorumluluk da almak istemektedirler(Balay 2000: 21; Çetin 2004: 95).

Yapılan literatür araştırmalarında da üzerinde en çok durulan bağlılık türü olan duygusal bağlılıkta, duygusal bağlılığa sahip bir çalışanın kendisini örgütün parçası olarak görmesi, Allen ve Meyer'in bu türe daha fazla eğilmesini sağlamıştır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme noktasında diğer çalışanlardan ayrılmaktadır (İnce ve Gül 2005: 40).

Allen ve Meyer (1990), çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılması ve korunmasının örgüt içindeki bazı faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Aktaran: Yavuz 2009: 23-24):

- i. *İşin cazibesi*: Çalışanın yaptığı işi cazip ve heyecan verici bulması,
- ii. *Rol açıklığı*: Çalışanın kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilmesi,
- iii. *Amaç açıklığı*: Çalışanın örgütün amaçları hakkında net bir bilgiye sahip olması,
- iv. *Amaç güçlüğü*: İşin gerektirdiklerinin çalışandan özellikle talep edilmesi,
- v. *Önerilere açıklık*: Örgüt üst yönetiminin çalışanların fikirlerini değerlendirmesi,
- vi. *Çalışanlar arasında uyum*: Çalışanların arasındaki ilişkilerin samimi ve olması,
- vii. *Örgütsel güvenilirlik*: Örgütün vermiş olduğu vaatleri yerine getireceğini çalışanlarına inandırması,
- viii. *Eşitlik*: Tüm çalışanların eşit haklara sahip olması,
- ix. *Bireye önem*: Çalışana, yaptığı işi örgüt amaçlarına katkısının önemini hissettirmek,
- x. *Geri besleme*: Çalışanları performansları hakkında belli aralıklarla bilgilendirmek,
- xi. *Katılım*: Çalışanların yaptıkları işi ilgili kararlara katılımını sağlamaktır (Yavuz 2009).

Çalışanların duygusal bağlılığını artıracak bu faktörlerin uygulanması, üst düzey yöneticilerin oluşturduğu iyi bir örgütsel yapıya ve çalışanlara karşı kullandıkları motivasyonel dile bağlı olarak sağlanabileceği düşünölmektedir.

2.3.1.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Becker'in yan bahis teorisini esas alan Meyer ve Allen (1984), bu bağlılık türünü geliştirmişlerdir. Becker'a ait olan "yatırımlardan kaynaklanan bağlılık" söylemi, Allen ve Meyer tarafından "çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların örgütten ayrılmaları halinde oluşacak maliyetten daha yüksek olması durumunda örgütte kalmaya devam etmeleri" söylemine dönüşmüştür. Burada sözü geçen yatırımlardan bazıları; kıdem, emeklilik, statü, örgüt içi arkadaş çevresi, yapılan işin gerektirdiği özel yetenekler şeklindedir (Afşar 2011: 186; Balay 2000: 22; Çetin 2004: 95).

Örgüte devamlılık bağlılığı duyan çalışan, örgütten ayrılması halinde çok fazla alternatifi olmadığını, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünmektedir. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar, ya başka bir iş bulamadıkları için ya da sağlık sorunları, aile meseleleri veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebepleri olduğu için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Örgütte isteyerek değil de mecburen kalmaları örgüte uyum problemi yaşamalarına ve yöneticiler için sorun kaynağı oluşturmalarına neden olmaktadır (Bayram 2005: 133; Saldamlı 2009: 20).

Allen ve Meyer (1990), çalışanlarda devamlılık bağlılığına neden olan bazı örgütsel ve bireysel faktörlerden söz etmektedir. Bunlar (Aktaran: Yavuz 2009: 25-26):

- i. *Yetenekler*: Çalışanın çalıştığı örgütte yaptığı işin gerektirdiği özel yetenek veya deneyimlere farklı bir örgütün ihtiyacı olmayabileceği endişesi,
- ii. *Eğitim*: Çalışanın yaptığı işle ilgili sahip olduğu eğitimin, çalıştığı örgüt ve benzeri örgütler dışında kendisine fayda sağlamayacağını düşünmesi,
- iii. *Yer değiştirmek*: Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılması halinde farklı bir şehre veya ülkeye taşınmak istememesi,
- iv. *Bireysel yatırım*: Çalışanın zamanının çoğunu çalıştığı örgüte ayırmış olmasını kendine yatırım olarak algılaması,
- v. *Emeklilik primi*: Çalışanın çalıştığı örgütten emekli olması halinde alabileceği emeklilik primini işten ayrılması durumunda farklı bir örgütten alamayacağını düşünmesi,

- vi. *Toplum*: Çalışanın çalıştığı örgütün uzun zamandır bulunduğu yerleşim alanında ikame etmesi ve mevcut sosyal çevresinden ayrılmak istememesi,
- vii. *Seçenekler*: Çalışanın çalıştığı örgütten ayrılması halinde daha iyi bir örgütte iş bulamayacağını düşünmesidir.

Çalışanı devam bağlılığına iten bu faktörler, kendisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri, benzer veya daha iyi bir örgütte kullanamayabileceğinin verdiği endişeden kaynaklandığı görülmektedir.

2.3.1.5.3. Normatif (Kuralcı) Bağlılık

Allen ve Meyer'e (1997: 72) göre normatif bağlılık, kurumun çalışanlarına ihtiyaç duyduğu ödüllendirmeyi yaptığında ortaya çıkmaktadır (Yousuf 2015: 112).

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir sorumluluk duygusu ile çalıştıkları kurumun amaçlarına bağlanmayı kendilerine yükümlülük olarak görmeleri sebebi ile sergiledikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, çalıştıkları kurumda yaptıkları işi kendileri için bir "vazife" gibi algılayarak çalışmaktadırlar (Tutar 2007:106).

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin gerekli olduğunu düşünmeleri durumunda gelişmektedir. Kişi örgüte kendi menfaatleri için değil doğru ve ahlaki bulduğu için bağlanmaktadır. Çünkü işveren ya çok ihtiyacı olduğu bir dönemde kendisini işe almıştır ya da değer yargıları gereği örgütte kalmanın doğru olduğuna inanmaktadır. Özetle çalışan, örgüte sadakatin önemine inanmakta ve bağlılık duymayı ahlaken zorunluluk olarak görmektedir (Balay 2000: 22; Saldamlı 2009: 21; İnce ve Gül 2005: 42; Bayram 2005: 133).

Allen ve Meyer'in geliştirdiği bağlılık türlerinden herhangi birini duyan çalışan örgütte kalma eğilimi göstermektedir. Bu bağlılık türlerinin ayrıldıkları nokta ise duyulan bağlılığın nedeni ile ilgilidir. Çünkü duygusal bağlılık duyan çalışan örgütü benimsemektedir ve örgütte kalmayı gerçekten istemektedir. Devamlılık bağlılığı duyan

çalışan çıkarları gereği örgütte kalmayı sürdürmektedir. Normatif bağlılık duyan çalışan ise çeşitli nedenlerle örgütte kalmasının ahlâken doğru olduğunu düşünmektedir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Sosyal psikologların kullandığı davranışsal bağlılık kavramı, çalışanın geçmişteki davranışlarını temel alarak örgütsel bağlılığını açıklamaya çalışmaktadır. Çalışanın örgütte alışkanlık haline gelen davranışsal faaliyetleri örgüte bağlılığında belirleyici olmaktadır. Örgütsel bağlılık göstergeleri ise; örgüt üyeliğini sürdürme, devamsızlık yapmama ve işten ayrılmamadır (Atak 2009: 108; İnce ve Gül 2005: 48-49; Karataş ve Güleş 2010: 77).

2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960)'a göre bağlılık, çalışanların işten ayrılmaları halinde oluşacak maliyetin farkında olmalarıyla gelişen davranışlarıdır. Çalışan ve örgüt arasındaki bağ, çalışanın örgüte yatırımları ve örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetin boyutuna göre şekillenmektedir. Yani Becker (1960)'a göre kişi, örgüte yaptığı yan bahislerin (alt seçimlerin) büyüklüğü ile orantılı bir şekilde örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Kişinin örgütten ayrılması halinde alternatif iş imkânlarının bulunmaması da ayrılmanın maliyetini artıracığı için kişi örgütte kalmaya devam etmektedir. Kişi farkında olarak veya olmayarak yan bahislere girmektedir. Önemli olan, kişinin yan bahisleri kaybetmesi halinde katlanması gereken maliyetlerdir. Eğer maliyetler katlanılamayacak boyutta ise, kişi bahsi kaybetmeyi göze alamamakta ve davranışsal bağlılığını güçlendirerek sürdürmektedir (Saldamlı 2009: 22; Çöl, 2004: 54; Özyer 2010: 75; İnce ve Gül 2005; Bakan 2011: 94).

Becker (1960)'a göre, kişinin kontrolü harici gelişen ve davranışsal bağlılığına sebep olan bazı yan bahis kaynakları bulunmaktadır. Bu kaynaklar (Bakan 2011: 94-96):

Toplumun beklentileri: Kişi toplumsal beklentilerin baskısıyla davranışlarını kısıtlayan bir takım yan bahislere girebilir. Örnek olarak sürekli iş değiştiren bireylere toplumun güvenilir bakmaması gösterilebilmektedir (İnce ve Gül 2005: 51; Saldamlı 2009: 23).

Örgütteki bürokratik düzenlemeler: Örgütteki bürokratik düzen kişinin maddi veya maddi olmayan bahislere girmesine neden olabilir. Örneğin kıdeme göre terfi imkânının olması, kişi için örgütte kalmayı cazip hale getirebilmektedir. Aynı şekilde emeklilik kesintisinin olduğu durumlarda kişi emekli olmadan örgütten ayrıldığı takdirde bu kesintiyi kaybedebilmektedir (Bakan 2011: 95; İnce ve Gül 2005: 52).

Sosyal pozisyona uyum: Bireyin uyum sağlamış olduğu sosyal ortama alışmasından kaynaklanan yan bahislerdir. Bu durumdaki kişi sosyal pozisyonunu korumak için gerekirse davranışlarını değiştirebilmekte, ancak başka bir pozisyona geçmek istememektedir (Saldamlı 2009: 23-24).

Sosyal etkileşimler: Kişinin diğer insanlar üzerinde bıraktığı imajla ilgili durumdur. Kişi bu imajını korumak için buna uygun davranışlar sergilemektedir. Örneğin kişi kendini çalışkan biri olarak göstermişse bu imajı yaşatabilmek için örgütte yüksek performansla çalışabilmektedir (Atak 2009: 109; Bakan 2011: 96).

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, yaklaşımına göre, kişinin tutumları ve davranışları uyumlu olmalıdır. Aksi halde kişi stres ve gerilim içinde olmaktadır. Gerilimi azaltmak için kişinin, davranışlarından veya tutumlarından birini değiştirerek uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Tutumlar ve davranışlar arasında uyum sağlandığında ise bağlılık oluşmaktadır (Çöl 2004: 55-56; İnce ve Gül 2005: 53; Saldamlı 2009: 24).

Salancik'in geliştirdiği davranışsal bağlılığa ilişkin yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüt faaliyetlerini yürütmesini sağlayan davranışlarına inanması ve bağlanması durumudur. Kişinin davranışlarıyla özdeşleşmesi sonucu oluşan

davranışlarına bağlılığını üç farklı özellik sağlamaktadır. Bunlar; davranışın herkes tarafından görünür olması, hep aynı şekilde tekrar etmesi ve gönüllü olarak yapılmasıdır. Bu üç özelliği sayesinde birey davranışlarına daha az veya daha çok bağımlı hale gelebilmektedir (İnce ve Gül 2005: 53).

Hem Becker hem de Salancik'in yaklaşımında bağlılık, davranışların devam ettirilmesi ile sağlanabilmektedir. Yalnız Becker'e göre kişi, vazgeçmek zorunda kalacağı yatırımlardan dolayı davranışını sürdürmekte olduğu, Salancik'in yaklaşımında ise kişi davranışlarını kendi istediği için devam ettirmekte olduğu görülmektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılık Tutumunun Ölçüleri

Örgütsel bağlılık kavramının ölçümünde farklı ölçekler kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde gereken bilgiler iki değişken grubundan sağlanmaktadır. Bunlardan ilki; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, çocuk sayısı, çalışma yılı ve ücretin ele alındığı demografik değişkenler, diğeri ise örgüt içindeki bölümler olarak içerik değişkenleridir. Örgütsel bağlılıktaki ölçeklerden biri, Mowday ve diğerlerinin 1982'de geliştirdikleri "Bağlılık Envanteri" olmaktadır. 9 sorudan oluşan envantere ifadeler Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Diğer bir ölçek ise Allen ve Meyer'in geliştirdiği üç unsurlu bir ölçektir. Bir başka ölçek ise 1970 yılında Porter ve Smith'in, 1974 yılında ise Buchanan'ın geliştirdiği ölçeklerdir (Kök 2006: 299).

Demir (2007: 167-175) çalışmasında, Mowday ve diğerlerinin geliştirdiği MSP(Mowday-Steers-Porter) Ölçeğinde yer alan ifadeleri şu şekilde aktarmaktadır:

- i. Çalıştığım işletmenin başarısı için elimden gelenin daha fazlasını yapmaya hazırım.
- ii. Çalıştığım işletmenin ne kadar büyük olduğunu arkadaşlarıma sürekli söylüyorum.
- iii. Çalıştığım işletmeye karşı çok az bağlılık hissediyorum.
- iv. Çalıştığım işletmede devamlı kalabilmek için, bana verilen her görevi kabul ederim.

- v. Çalıştığım işletme ile birbirine çok yakın doğru ve değerlere sahibim.
- vi. Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
- vii. Yaptığım iş aynı olduğu sürece başka işletme için de çalışabilirim.
- viii. Yaptığım işi en iyi performans ile yapmam konusunda çalıştığım işletme gereken bütün motivasyon desteğini sağlamaktadır.
- ix. İşletme içerisinde yapılan en küçük değişiklik bile işten ayrılmama sebep olurdu.
- x. Bu işletmeyi çalışmak için tercih etmekten son derece memnunum.
- xi. Bu işletmede uzun süre kalmak bana fayda sağlamaz.
- xii. İşyerinin çalışanlarına yönelik politikalarını kabullenmekte zorlanıyorum.
- xiii. İşletmenin kaderi beni ciddi olarak ilgilendiriyor.
- xiv. Diğer işletmelere kıyasla bu işletme benim için çalışılabilecek en uygun işyeridir.
- xv. Bu işyerinde çalışma kararımın, yanlış aldığım bir karar olduğunu düşünüyorum.

Ölçekte yer alan ifadeler incelendiğinde; çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin, işyerine devam mecburiyetlerinin, işyerinin hedef ve değerlerinin çalışanları ne ölçüde ilgilendirdiğinin, işyerinin farklı işyerleriyle kıyaslanması sonucunda, çalışanların işyeri ile ilgili düşüncelerinin ölçülmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde sıklıkla kullanılan bir diğer ölçek Meyer ve Allen'a aittir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele alması sebebiyle son yıllarda örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından en çok kullanılan ölçeklerden biri olmuştur. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Buna göre söz konusu ölçeğin duygusal boyutu, çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlanma derecesini ölçmeyi amaçlarken, devam boyutu çalışanların örgütsel bağlılıklarının ne derece içinde buldukları ihtiyaçtan kaynaklandığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Normatif bağlılık ise,

diğer iki bağlılık boyutundan farklı olarak çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı görev olarak algılaması ve örgütte kalmanın “doğru” olduğunu düşünmesinden kaynaklanan zorunluluk hissi sonucu oluşmakta ve örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu bu zorunluluk hissini derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 133-134).

2.5. İlgili araştırmalar

Bu bölümde araştırma konumuz ile benzerlik gösteren, yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından hazırlanmış yurtiçi ve yurtdişi çalışmalar incelenmiştir.

2.5.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konumuzla ilişkili yurt içinde yapılmış çalışmalara ilişkin bilgiler özet şeklinde ele alınmıştır.

Yusein (2013) yapmış olduğu çalışmada hem örgütsel bağlılık hem de motivasyona ilişkin kavramları ele almayı ve bu kavramlarla örnek bir şirket uygulaması arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır.

Çalışmada anket verileri SPSS 19 veri analiz programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek oranda çıkmıştır. Duygusal, devam eden ve normatif bağlılık, içsel ve dışsal motivasyon seviyeleri de yüksek bulunmuştur. Değişkene bağlı bir test olarak kabul edilmeyen, Spearman korelasyon testinin bir sonucu olarak motivasyon ve örgüte olan bağlılık parametreleri arasında anlamlı ve artı seviyede bir korelasyon bulunmuştur.

Ertan (2008) yapmış olduğu çalışmasında araştırma bölgesi olarak, Antalya'nın başlıca turistik bölgesinde bulunan beş yıldızlı otelleri seçmiştir. Araştırma Kasım 2007'de gerçekleştirilmiş ve 20 seçili beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam 402 personel araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma için gerekli veriler olan anket formları

değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, otel işletmeciliği sektöründe çalışanların iş performansını, çalıştıkları örgüte karşı bağlılıklarını ve iş motivasyon seviyelerini belirlemektir. Ayrıca çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığın, sergilenen performans üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir.

Bu çalışmada, anket formu verileri SPSS 13,0 veri analiz programı kullanılarak elektronik ortama aktarılmıştır. Verilerin ölçülmesi için Regresyon analizi, İstatistiksel analiz, T- testi, ANOVA testi ile Korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışma sonucunda, çalışanların ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının olduğu aynı zamanda işte sergiledikleri performansın yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığın, çalışanların sergilediği performansı önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2011) yapmış olduğu araştırmada farklı özel sektörlerde ve kurumlarda çalışan hemşirelerin iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır.

Çalışmadan elde edilen veriler; 1 Eylül 2010 ile 28 Şubat 2006 tarihleri arasında bir üniversite, dört eğitim-araştırma ve dört özel sağlık grubu hastanesinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen, "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" 352 hemşire 30 soruluk sosyo-demografik değişken, 30 maddeden oluşan bir anket formu ile Barbuto ve R.W. Scholl tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" uygulanmıştır. Veriler, bilgisayar aracılığı ile parametrik (tek yönlü varyans analizi, bağımsız T-testi, iki yönlü varyans analizi) ve parametrik olmayan istatistiksel analizler (Ki-kare testi, Kruskal Wallis nonparametrik varyans analizi, Mann-Whitney U testi) kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, Hemşirelerin% 35,8 'i 18-25 yaşları arasında,% 87.5' i kadın, %54 evli, %39.2 'si üniversite mezunu, %72.2'si sözleşmeli, %59.4 'ü gece ve gündüz çalıştığı belirlenmiştir. İşin türü, kurumun memnuniyet düzeyi, işten memnuniyet, yardım, başarılı olma duyguları, çalışma koşulları ve örgütsel bağlılık ve

alt etmenleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($p < 0.05$). İçsel motivasyon, enstrümantal, dış öz, içsel benlik ve hedef içselleştirme arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$). Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki zayıf bir ilişki olumsuz olarak ihmal edilmiştir. Çalışanın motivasyonunun yüksek, güçlü ve güçlü bir örgütsel bağlılığı ve kişisel hakları, çalışma koşulları, haftalık çalışma saatleri, sosyal güvenlik durumu ve bireysel gelir etkisine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Fermanoğlu (2015) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde ve firmalarda motivasyon seviyelerini tespit etmek, motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde bir etkisi olup olmadığı göstermek istemiştir. Bu bağlamda, ekonomik faktörlerin, psiko-sosyal faktörlerin, çalışan motivasyonunu etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlerin, örgütsel bağlılığın ve kurumsal vatandaşlık davranışının olumsuz etkileri vurgulanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemli amacı, bu kavramların işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektir. Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişki, ilk olarak teorik bilgilerle açıklanmış, daha sonra uygulama çerçevesinde ortaya konulmuş ve çalışmanın sonuçları dahil edilmiştir. Çalışmada, Türk inşaat sektöründe İstanbul ve Ankara civarında bulunan 23 firmada 156 çalışana uygulanmış bir araştırma yapılmıştır. Geliştirilen anket formlarıyla toplanan veriler doğrultusunda; korelasyon, regresyon, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve demografik özellikler incelenmiştir. Elde edilen veriler bilgisayarda yüzde olarak sunulmuş ve SPSS istatistik programı desteği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Ertürk (2014), "Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)" başlıklı çalışmasında araştırma evreni, Bolu il merkezinde bulunan ortaokul öğretmenleri tarafından oluşturulmuştur. Bu çalışmaya Bölgedeki 735 öğretmenden toplam 428 öğretmen katılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

Öğretmenlerin yaptıkları işin sorumluluğunu aldıkları, yaptıkları işin önemli bir iş olduğu ve bu işte başarılı olduklarına inandıkları, işyerinde yetki sahibi olduklarına ve

meslektaşları, okul yöneticileri tarafından takdir edildikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonu için en sık kullanılan malzemelerin iç motivasyonlarına yöneldiği ve en azından harici motivasyon boyutuna sahip oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin yüksek düzeyde duygusal bağlı oldukları, okullarını terk etmenin maliyetinin yüksek olduğunu düşünmediklerini ve bu nedenle örgüt üyeliğinin sürdürülmekte olduğunu düşündükleri öğrenilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini örgütte kalmak zorunda hissetmemekte oldukları saptanmıştır. Özellikle Kadın öğretmenlerin, yaptıkları işin içeriğine, taşıdıkları anlamlara, işin niteliğine, erkek öğretmenlere göre daha fazla dikkat gösterdikleri görülmüştür. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin iç motivasyonu, dış motivasyon ve iş motivasyonu algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kıdemli öğretmenlerin, genç öğretmenlere göre yüksek seviyede motivasyona sahip oldukları görülmüştür. İş güdüsü algılamasında, yaşlı grup öğretmenlerinin, daha düşük bir yaş grubundaki öğretmenlerden daha fazla motivasyonu olduğu tespit edilmiştir. Kıdemli öğretmenlerin çalışmalarıyla daha fazla ilgilendiği, sorumluluk sahibi olduğu, çalışmalarına özen gösterdiği, okulla bütünleştiği ve karar verme yetkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Kıdemli öğretmenlerin, sosyal motivasyon seviyelerinin yüksek olduğu ve okulun sunduğu olanaklardan daha motive olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemlerinin artması motivasyon seviyelerinin yükseldiğini göstermiştir.

Eğitim seviyesi değişkenine göre, öğretmenlerin iş motivasyonu ve iç-dış motivasyon boyutları hakkında görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Toplumsal cinsiyet değişimi, duygusal, devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılık açısından, Öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlanma ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşleri yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermesine karşın, süreklilik tutumlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kıdemli öğretmenlerin, okullarında, daha düşük yaştaki öğretmenlere göre okullarıyla özdeşleştikleri için gurur duydukları görülmüştür. Öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile kıdemleri arasında anlamlı fark olmuş; süreklilik algılamaları bakımından anlamlı farklılık olmamıştır. Kıdemlilik arttıkça, öğretmenler okudukları okula duygusal bir bağ oluşmuştur. Kıdemli öğretmenlerin örgütte kalma konusunda daha fazla sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi değişkenine göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık, süreklilik, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark

bulunmamıştır. Buna göre, iş motivasyonunun devam eden bağlılığı ve duygusal, normatif ve örgütsel bağlılık ile ılımlı bir ilişki arasında düşük bir ilişki bulunmuştur.

Oran (2012) çalışanların iş dünyasına katılımı ve organizasyonun genel etkinliği hakkında bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Buna ek olarak, bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini motivasyon boyutuna göre belirlemektir. Örnek alt grupların örgütsel bağlılığı, cinsiyet, şube ve kıdem değişkenliliğine göre örnekler ile alt gruplar arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'daki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Allen Meyer tarafından geliştirilen "örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli" bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramının temeli olarak ele alınmıştır. Çalışma verilerinin analizinde SPSS 17,0 programı kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- Erkek öğretmenlerin duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.
- Branş öğretmenleri açısından, sınıf öğretmenlerinin sürekliliği, örgüte olan bağlılık düzeyleri branş öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır.
- Çalışma şekli açısından bağlılık düzeyi incelendiğinde, bağlılık ve çalışma tarzı arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve sözleşmeli olarak mesleğini sürdüren öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinin daimi öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan araştırmaya göre, duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı, normatif ve toplam örgütsel bağlılık toplam çalışma yılı değişkeninden önemli bir farklılık göstermiştir. Genel olarak, 1 ile 8 yıllık toplam çalışma yılına sahip öğretmenler, daha fazla çalışma yılına sahip olan öğretmenlerden daha düşük duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, yıl düştükçe kuruma daha az yatırım yapılması ve diğer yıllarla karşılaştırıldığında kurumsallaşmanın maliyetinin daha düşük olmasıdır. Bireyin örgütte çalışma süresindeki artış, bir anlamda, bireyin yatırımında bir artış olması anlamına gelmektedir. Farklı kıdemli bireyler arasında çalışmak, daha yüksek düzeyde psikolojik bağlılık,

daha düşük bireysel devamsızlık ve örgütte daha uzun süre kalmak isteği ile sonuçlanmış bir çalışma olmuştur.

Köprülü (2011), "2011 yılında İstanbul ilinde Maltepe ilinin ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler tarafından araştırma evreni yaratan Köprülü," yapmış olduğu çalışmada, araştırma örneklemi için bu okullardan küme örnekleme yöntemi ile 447 öğretmen seçmiş ve çalışmasını böylece oluşturmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin organizasyonel vatandaşlık davranışı düzeyleri çok olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını vicdanlılıkla algılama oranı erkek öğretmenlerden anlamlı derecede çıkmıştır. 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin özerkliklerine yönelik vatandaşlık davranışları, 30 yaş ve altındakilerde anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarının 31-40 yaş arası öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Önlisans mezunlarının, lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde vicdanlılık, nezaket ve genel vatandaşlık davranışları algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. 21 yaş ve üstü kıdemli öğretmenlerin genel vatandaşlık davranışlarında diğerlerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Motivasyon faktörleri arasında en yüksek ortalama sosyal değerler alt ölçeğinden elde edilmiştir. Takdir / ödül; sistemi motivasyon faktörlerinde ikinci sırada yer almıştır. Yönetsel faktörler, motivasyon faktörleri arasında son sırada bulunmuş, aritmetik ortalamanın önemsiz olmadığı gerçeğinden dolayı; öğretmenlerin bu faktörde yüksek seviyede oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin ortalama motivasyon düzeyi beklenen değerden fazla çıkmıştır. Genel sonuç olarak öğretmenlerin motivasyon seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin motivasyon seviyesi erkek öğretmenlerden anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa, motivasyon seviyeleri o kadar düşük olmaktadır. Farklı disiplinlerden öğretmenler, motive edici faktörler için eşit önem seviyeleri ve motivasyon seviyeleri bulmuştur. Ayrıca, motivasyon faktörlerinin

ve motivasyonun seviyesinin örgütsel vatandaşlık davranışının ve boyutlarının önemli belirleyicileri olduğu ileri sürülmüştür.

Akbulut Kayısı (2016) yüksek lisans tez çalışmasında araştırma yeri olarak, Fatih Sultan Mehmet Vakfı Üniversitesinde 2014-2016 öğretim yılları arasında çalışan 255 personel ile bu çalışma oluşturulmuştur. Araştırmaya çalışanlardan gönüllü olarak yanıt vererek ve anketin örneğini oluşturarak ankete katılan personel sayısı 197 kişi oluşturmuştur.

Bu çalışmada asıl amaçlanan şey, Fatih Sultan Mehmet Vakfı Üniversitesinde motivasyon ve örgütsel güven düzeyinin cinsiyet, hizmet yaşı ve kurumun yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan araştırmaya yön verme amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. Bu sürecin birinci aşamasında çalışanların Kişisel Bilgi Formu araştırmacı tarafından hazırlanmış ve çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak için 4 sorudan oluşan bir anket oluşturulmuştur. İkinci aşamada ise, Gündüz (2009) tarafından hazırlanan Motivasyon Ölçeği anketi 18 sorudan oluşmaktadır ve bu tez çalışmasında da kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyutlu olmakla birlikte, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. Üçüncü aşamada ise, Çalışanların örgütsel güven düzeyini belirlemek için, Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 6 puan likert tipi Kurumsal Güven Ölçeği kullanılmıştır. Duyarlılık alt ölçeği 15, yöneticilik güven alt ölçeği 12, yenilik açıklık alt ölçeği 9 ve iletişim ortalığı alt ölçeği 4 sorudan oluşmakta ve ölçek toplamı 40 sorudan oluşmaktadır.

Yapılan bu tez çalışmasında Örneklem grupları oluşturulan çalışanların Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanlar; Kurumda çalışanların cinsiyet ve hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Grup T Testi, yaş ve mesleğe göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney-U

testi, Pearson Moments Çarpma Analizi, çalışanların motivasyon seviyeleri ile örgütsel güven seviyeleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın sonucunda çalışanların motivasyon düzeyi 'Memnun' ($x = 3,58$); örgütsel güven düzeyi 'oldukça dahilim' seviyesindedir ($x = 3.56$); çalışanlara duyarlılık algıları 'biraz katılıyorum' ($x = 3.35$) düzeyindedir; ($x = 3.82$) ve yeniliğin algılamaları 'Kısmen Katılma' seviyesindedir ($x = 3.48$); iletişim ortamı algılarının 'oldukça karıştığım' düzeyindeydi ($x = 3.57$); Çalışanların motivasyon düzeyi cinsiyete göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların motivasyon düzeyi, yaşlarına ve branşlarına göre değişiklik göstermektedir. Çalışan İletişim Ortamı algıları yaşa göre; Örgütsel Güven seviyeleri, Çalışanlara duyarlılık algıları, Yöneticinin güven seviyeleri, inovasyona açıklık algıları ve iletişim ortamı algıları göreceli algılara göre değişiklik göstermiştir. Çalışanların motivasyon düzeyi ile örgütsel güven düzeyleri ve alt boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların Kurumlarına olan güvenleri arttıkça motivasyon seviyelerinde de artış gösterildiği bulunmuştur.

Yıldırım, (2006) "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler" başlıklı yüksek lisans tezinde araştırmanın evrenini İstanbul Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri tarafından oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleminde bu ilçede 5 okul, bu okullarda 150 sınıf ve branş öğretmeni bulunmaktadır. Araştırma kapsamında resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumlarını etkileyen etkenler; ekonomik etkenler, psiko-sosyal etkenler, örgütsel ve yönetsel etkenler olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Öğretmenlerin motivasyon önceliklerine göre birinci dereceden psiko-sosyal faktörler, ikincisi iktisadi faktörler, üçüncü sırada örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu saptanmıştır. Hem erkek hem de kadın öğretmenlerin motivasyon önceliklerinde psiko-sosyal faktörlerin birinci sırada yer aldığı görülmüştür.

Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler açısından öğretmenlerin beklenti ve gerçekleştirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, öğretmenlerin tüm faktörlerden tatmin olmadıkları ve memnun

olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin ekonomik beklentileri ve memnuniyet seviyeleri arasındaki ilişki incelendiğinde, öğretmenlerin ekonomik faktörlerden memnun olmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin psiko-sosyal yönlerinin beklenti ve memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, öğretmenlerin psikososyal faktörler açısından beklentilerinin karşılanmadığı ve tatmin edilmediği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel ve yönetsel faktörler açısından beklenti ve gerçekleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel ve yönetsel faktörlerden memnun olmadıkları da tespit edilmiştir.

Fırat, (2012) çalışmasında vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışan öğretim üyelerinin mesleki yabancılaşma algıları ile örgütsel bağlılık ve iş motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi saptamak; üniversitede çalışan öğretim görevlilerin iş motivasyonlarını, mesleki yabancılaşmanın ve örgütsel bağlılığın etkilerini değerlendirmek için kurulan modelleri test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve Gediz Üniversitesi dahil edilmiştir. Araştırma örneği, bu üniversitelerde çalışan 399 öğretim elemanı, Halaçoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aksoy tarafından geliştirilen, Meyer ve Allen (1984, 1997) ve Tanrıverdi (2007) tarafından geliştirilen, tarafından Türkçe' den uyarlanan "Yeditepe Mesleki Yabancılaşma Ölçeği" (YAYÖ), "İş Motivasyonu" uygulanmıştır. Verilerin analizi yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, üniversitelerde çalışan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık ve iş motivasyon düzeylerinin doğrudan mesleki yabancılaşma algılarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin ve mesleki yabancılaşma algıları arasındaki ilişkinin iş motivasyonunun kısmen aracı olduğu saptanmıştır.

Kırıştı'nın (2013) "Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Verdikleri Davranışların Çalışanların Motivasyonunda Etkileri: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)" başlıklı yüksek lisans tezinde araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul ilinde Kadıköy ili 2012-2013 akademik yılında resmî 26 ilk ve orta dereceli okul ile 77 lise, şans eseri örnekleme yöntemi ile toplam 308 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Öğretmenin nitelikleri, yaş, şube, kıdem, medeni hal, eğitim düzeyi, okul çalışma süresi ve personel pozisyonunun planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki ve değerlendirme alt boyutlarını etkileyen değişkenler olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici Davranış Değerlendirme Ölçeği; karar verme alt ölçeğinde ise yaş, eğitim durumu, medeni hal, şube, kıdem ve çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin Davranış Değerlendirme Ölçeği ve Motivasyon Seviyesi puanlarının Planlama, Organizasyon, İletişim, Koordinasyon, Etki ve Değerlendirme alt ölçeklerinden elde edilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu alt boyutlardan gelen puanlar arttıkça, motivasyon seviyesi puanlar da artmıştır. Yöneticinin Davranış Değerlendirme Ölçeği'nin Karar Alma alt ölçeği puanları ile Güdülenme Seviyesi puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenin cinsiyeti ve müdürün durum değişkenleri; öğretmenler tarafından algılanan yönetsel davranışlar ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturacak düzeyde etkili bir değişken bulunmadığı tespit edilmiştir.

2012-2013 yılları arasında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan orta öğretim Kurumu öğretmenleri, Kurt'un (2013) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Direnişi ile Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Arasındaki İlişki" (İstanbul İli Pendik İlçesi) tezinde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, küme örnekleme yoluyla seçilen 25 orta öğretim okulunda 282 ortaokul öğretmeninden oluşmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre; orta öğretim öğretmenlerinin değişime direnişlerinde; cinsiyet, yaş, medeni hal, görev, alan, kıdem, eğitim durumu, okuduğu okul türü, okuldaki çalışma süresi, internet erişim seviyesi ve kitap okuma sıklığı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Orta öğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyinde; cinsiyet, yaş, meslek, alan, kıdem, eğitim durumu, okul türü, okuldaki çalışma süresi, internet erişim seviyesi ve kitap okuma sıklığı bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarına göre,

medeni durum değişkeni; normatif bağlılık alt boyutunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği, çalışma sürelerine göre; Gruplar arasındaki normatif bağlılık alt ölçeğinde, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu ancak diğer gruplarda fark olmadığı bulunmuştur. Kitap okuma sıklığına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları skorları; Gruplar arasında duygusal bağlılık alt ölçeğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Organizasyonel bağlılık ölçeği ile değişim direnci nedeni ölçeğinin nedeni arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; herhangi bir alt boyutta anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Abbasoğlu (2015) çalışmasında örgütsel adaleti, çalışanlar arasındaki kaynakların, gelirlerin ve diğer değer kaynaklarının eşit paylaşımını tanımlayan, çalışanları birbirinden ayırmayan ve eşit muameleyi yapmak olarak açıklamıştır.

Bu tez çalışmasında, örgütsel adaletin tüm boyutları ayrıntılı olarak ele alınmış ve kişilerin motivasyon seviyeleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel kurum ve kuruluşlara örgütsel olarak adaleti uygulamak ve iyileştirme sürecine destek sağlamak için gerekli tavsiyeleri vermek amaçlanmıştır. Böylece, çalışanların adalet algıları artacak ve motivasyon seviyeleri bununla orantılı olarak artış göstereceği düşünülmüştür.

Yapılan bu tez çalışmasında, sağlık personelinin örgütsel adalet algılamasının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bölgesi olarak, Sivas ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelleri seçilmiştir. Çalışma Anket formu ile, 620 çalışana ve 600 sağlık personeli için uygulanmış ve % 96,7'lik bir form grafiği elde edilmiştir. Örgütsel adalet ve motivasyon boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin tüm boyutlarının düşük seviyede aynı olduğu tespit edilmiştir.

Veriler SPSS 15,0 programı ile analiz edilmiş, verilerin ölçülmesi için T testi, ANOVA testi, Korelasyon-Regresyon analizleri ve Tukey HSD yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; Örgütsel Adaletin, motivasyonu %9,4 oranında etkilediği saptanmıştır.

Latifoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada, yönetsel motivasyonel dil kullanımının organizasyonel sadakate olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yönetim binalarında çalışan personelin algılamalarına göre, Çaykur Genel Müdürlüğü ve dokuz çay fabrikası Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmıştır.

Bir veri toplama aracı olarak; "Kişisel Bilgi Formu", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "Motivasyonel Dil Ölçeği" kullanılmıştır. Çaykur Genel Müdürlüğü'nde çalışan 254 personele ve dokuz çay fabrikasına anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarıldıktan sonra; frekans, yüzde analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü ANOVA ve t testi analizi yapılmıştır.

Yapılan bu tez çalışmasının vakası incelendiğinde, örgütsel bağlılık bileşenleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, unvan, gelir ve çalışanın memleketi) arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, çalışanların örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin motivasyon dili kullanımı arasındaki ilişki incelendiğinde, motivasyonel dil teorisinin alt unsurları ile örgütsel bağlılık alt unsurları arasında etkili bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuç ve verilere göre, çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkileyen demografik faktörler incelendiğinde anlamlı sonuçlar veren üç faktör belirlenmiştir. Bunlar; cinsiyet, medeni hal ve çalışanların doğup büyüdüğü memleketleridir. Araştırmada bir diğer bulgu ise; "empatik dil" boyutu, örgütsel bağlılık alt boyutlarını, yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının alt boyutlarından etkilediği gözlemlenmiştir.

Bu tez çalışmasına göre; Empati dili Çaykur Genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerinin kullanımı arttıkça, çalışanların duygusal, devam eden ve normatif bağlılık düzeylerinde artış gösterdiği görülmüştür.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konumuzla ilişkili yurt dışında yapılmış çalışmalara ilişkin bilgiler özet şeklinde ele alınmıştır.

Sylvia ve Hutchison (1985) " Bayan Johnson'un öğretisini yapan şey nedir? Çalışmasını Amerika'da Oklahoma'da, orta ölçekli bir şehirde 167 öğretmenle Motivasyon Çalışması yapılmıştır. Çalışmada 37 kişilik tutum ifadesi içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada sosyal değişkenler, mesleki destek, olumlu ilişkiler, içsel faktörler, ücretler, uygun sorumluluk seviyeleri, gelişim fırsatları, iş güvenliği, iş beklentileri ve iş yükü vb. konular bu çalışmada vurgulanmıştır. Öğretmenlerin işlerinde motive olmalarında, yeni fikirler, uygun sorumluluk düzeyleri, uygun ücret seviyesi ve özgürlük gibi konulara bu çalışmada dikkat çekilmiştir.

Bu araştırmanın sonucunda ise, öğretmenler işlerine daha motive olmaları için iyi ücret almaları ve yaptıkları işten beklentilerini almaları takdirinde, işlerine daha fazla odaklanacakları, böylece örgüte olan bağlılıkları da artış göstereceği sonucuna varılmıştır.

Curtis, Upchurch ve Severt (2009), "Çalışanların Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık: İsteğe Bağlı ve Olmayan Restoran Çalışanlarının Karşılaştırılması", adlı çalışmasından, restoran çalışanlarından 104 çalışan ile birlikte bu çalışmayı bir örnek olarak gerçekleştirmiştir. Araştırmada 12 motivasyon ölçeği ve 9 örgütsel bağlılık ölçeği maddesi kullanmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda ise, çalışanların işlerine ve örgütsel bağıyla ilgili ilginç sonuçlara varılmıştır. Bu sonuçlar şu şekildedir;

- Çalışanlar bahşış aldıkları takdirde örgüte daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.
- Kişilerin işlerine daha motive olmaları için yüksek ücret almaları gerektiği tespit edilmiştir.

- Çalışanlar içkili ve sigaralı ortamlarda çalıştıklarında, bu farklılıklar kızlara ve erkeklere göre farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir.

Bentea ve Corina (2012), 201 Rumen öğretmenle "Öğretmenlerin İş Güdülleri için Bazı Belirleyici Faktörler" adlı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, temel ihtiyaçlar arasındaki ilişki, işe yönelik tutumlar, iş doyumu ve diğer değişkenler (yaş, cinsiyet, hizmet süresi) vb. gibi konular, öğretmenler açısından motivasyonları incelenmiştir. Bu çalışmanın bir diğer amacı, öğretmenlerin çalıştıkları iş motivasyonunun verimliliğini artıran bazı potansiyel faktörleri belirleyerek öğretmenlerin çalışma motivasyonunu artıracak tutumları keşfetmektir.

Bu çalışmanın sonucunda; erkek öğretmenlerde, iş ilişkilerinin kadın öğretmenlerden daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Bang, Ross ve Reio (2013), "Motivasyondan Gönüllülerin Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Örgütsel Bağlılığa ve İş Motivasyonu Olan İlişkisi" adlı çalışmada, Amerika'daki 22 spor organizasyonunda 214 kişiden oluşan örnek bir grup ile birlikte gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın amacı; kar amacı gütmeyen spor organizasyonlarındaki gönüllülerin mesleki doyum aracılığındaki rolü ile ilgili motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile ilişkisini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; iş doyumunun motivasyon ve duygusal bağlılık üzerindeki rolü, yapısal eşitlik modeli analizlerinin sonuçları ile kısmen doğrulanmıştır. Gönüllülerin motivasyonunun duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur. İş doyumunun kısmen değerler ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Santisi, Magnano, Hichy ve Ramaci (2014), 28-67 yaşları arasında ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan toplam 210 İtalyan öğretmenle birlikte "Öğretmenlerde Üst Bilişsel Stratejiler ve İş Motivasyonu: Ampirik Bir Çalışma" başlıklı bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın amacı, üst bilişsel stratejilerin kullanımı ile öğretme ve çalışma motivasyonu arasındaki ilişkiyi doğrulamaktır.

Bu araştırmanın sonucuna göre; üst-bilişsel tutumlar ile iş motivasyonu ve memnuniyeti arasında pozitif bir korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir.



III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve problem cümlesi, araştırma modeli, araştırmada kullanılan metot ve teknikler, araştırma evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama araçları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, verilerin analizi, araştırmanın hipotezleri ve güvenilirlik analizleri incelenmiştir. Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye, bunun yanında motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanlarının motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma, motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma uygulamasında katılımcıların çoğunluğunu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yerel halkının oluşturmasıyla, çalışmanın yerel halk için özgün değer

yaratan bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Ayrıca özgün değer yaratan bir araştırma olması sebebi ile ileride bu konuda yapılacak araştırmalarda da yönlendirici olabilmesi açısından bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırma “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap bulmak amacı ile oluşturulmuştur.

3.4. Araştırmada Kullanılan Metot ve Teknikler

Motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının, demografik özelliklere (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Aylık Gelir Seviyesi ve Çalışılan Departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya ve motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmında kaynak tarama tekniği kullanılmıştır. Kaynak taraması yapılırken kütüphane, kitap, dergi, tez, makale, internet aracılığı ile elde edilen yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın uygulama aşamasında ise çalışma verileri; 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ve 'Motivasyon Ölçeği' kullanılarak anket yöntemi uygulanmıştır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreninde, 2017 Yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanında yer alan 15 farklı departmanda aktif olarak çalışan 1500 kişiden 832 çalışana ulaşılmıştır. Doldurulan 832 anketten 21 tanesi yanlış ve eksik doldurulma gibi sebeplerden dolayı değerlendirmeye dahil edilmeyip, 811 anket araştırmada değerlendirilmiştir.

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanı Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı'ndan (10.02.2017 tarihli onayı) gerekli izinler alınarak bilgileri dahilinde ölçekler uygulanmıştır (Ek6). Kullanılan Ölçekler için ise, gerekli izinler hem e-mail yoluyla hem de telefon aracılığıyla teyit edilerek alınmıştır.

3.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada bağımlı değişken olan çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için olarak iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlar; motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğidir.

Araştırma ile ilgili veriler, araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin yer aldığı 6 soruluk bilgi formu (Ek2), 30 soruluk Motivasyon Kaynakları Envanteri (Ek3) ve 17 soruluk Örgütsel Bağlılık ölçeği (Ek5) aracılığı ile toplanmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında kullanılan anket çalışmasının ilk kısmında yer alan bağımsız değişken olan demografik özellikleri belirleyen sorular; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir seviyesi, çalışılan departman ile ilgili olmak üzere 6 sorudan oluşmaktadır.

Motivasyon Ölçeği;

Araştırmada katılımcıların motivasyon düzeylerinin tespiti için Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Narin Şen'in 2010 senesinde hazırladığı "Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler" adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanmış olduğu bu ölçek, R.W.Scholl ve J.E.Barbuto tarafından 1998 yılında geliştirilmiş, Türkçe'ye çevrimi Necla Dölek tarafından yapılmış ve Türk toplumuna uygulanmıştır. 7'li (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum, iki sayı arasındaki rakamlar ise; "2, 3, 4, 5, 6" katılım seviyesini belirtmektedir) likert

türünde bir ölçektir. 30 sorudan oluşan ölçeğin 5 alt grubu bulunmaktadır. Bu grupları belirleyen soru ifadeleri ise şu şekildedir:

- İç benlik kavramı alt grubu (19, 20, 21, 22, 23, 24)
- Dış benlik kavramı alt grubu (13, 14, 15, 16, 17, 18)
- İçgüdüsel süreç alt grubu (1, 2, 3, 4, 5, 6)
- Araçsal süreç alt grubu (7, 8, 9, 10, 11, 12)
- Hedef içselleştirme alt grubu (25, 26, 27, 28, 29, 30)

Motivasyon Kaynakları Envanteri alt gruplarının tanımlanması ise şu şekildedir:

- i. İç benlik kavramı alt grubu: Kişilerin dış çevrenin takdirine veya beğenisine ihtiyaç duymadan, kendi istekleri ile harekete geçmelerini sağlayan davranışlar sergileyerek tatmin olmak istemeleridir.
- ii. Dış benlik kavramı alt grubu: Kişilerin dış çevre tarafından takdir edilerek, saygı görerek ve beğeni kazanarak tatmin olmak istemeleridir.
- iii. İçgüdüsel süreç alt grubu: Kişilerin herhangi bir ödül karşılığı beklemeden kendi istekleri ile harekete geçip davranış sergileyerek tatmin olmak istemeleridir.
- iv. Araçsal süreç alt grubu: Kişilerin yapacak olduğu işlerde onları harekete geçiren etkenlere (prim, terfi v.b) önem vererek tatmin olmalarıdır.
- v. Hedef içselleştirme alt grubu: Kişilerin çalıştıkları kurumun değer ve amaçları ile kendi değer ve amaçları arasında bütünlük kurarak hareket etmesi ile tatmin olmalarıdır.

Bu araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine bakılmış Cronbach's Alpha 0,833 bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği;

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin tespiti için Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Burak Nedim Aktaş'ın 2014 yılında hazırladığı "Yöneticilerin Motive Etme Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi" adlı Doktora Tezi Araştırma Önerisi çalışmasında kullanmış olduğu bu ölçek, Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilmiş 5'li (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle

katılıyorum, iki sayı arasındaki rakamlar ise “2, 3, 4” katılım seviyesini belirtmektedir) likert türünde bir ölçektir.

Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine bakılmış Cronbach’s Alpha 0,864 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği 3 gruplu bir yapı oluşturmuştur. Bu gruplara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir:

- Duygusal Bağlılık: D4, D6, D5, D2, D3, D41
- Devamlı Bağlılık: D10, D8, D9, D12, D11, D7
- Normatif Bağlılık: D17, D16, D15, D14, D13

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt gruplarının tanımlanması ise şu şekildedir:

Duygusal Bağlılık: Kişilerin çalıştıkları kuruma gönülden bağlılık hissederek o kurumda kalmayı tercih etmeleridir.

Devamlı bağlılık: Kişilerin çalıştıkları kurumdan ayrıldığı zaman karşılaşılabilecek zorlukları düşünerek (Örneğin; maddi zorluklar, sosyal güvenlik imkânları, emeklilik v.b) çalıştıkları kurumda kalmayı tercih etmeleridir.

Normatif Bağlılık: Kişilerin çalıştıkları kurumda kalmayı kendilerine ahlâki açıdan zorunluluk olarak görmeleri sebebi ile o kurumda kalmayı tercih etmeleridir. Örnek olarak, çalıştığı kurum tarafından öğrencilik döneminde kendisine burs sağlanan bir kişinin kendisini kuruma karşı borçlu olarak hissederek, kurumda kalmayı vicdani olarak zorunlu hissetmesi verilebilmektedir.

3.8. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma verileri, 2017 Yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa’ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanında yer alan 15 farklı departmanda aktif olarak çalışan 811 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanını kapsamaktadır.

Araştırma, katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı 6 soruluk bilgi formu, 30 maddeden oluşan motivasyon ve 17 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği olan bilgi toplama araçları sayesinde elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Araştırmanın veri toplama aşamasında karşılaşılan en büyük güçlük katılımcıların iş yoğunluklarının olmadığı zamanı yakalama konusunda yaşanmıştır. Katılımcıların uygun zamanlarını yakalayabilmek için onlarla sık sık aynı ortamda bulunulmaya çalışılmıştır.

Çoğunluğunu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yerel halkının oluşturduğu katılımcıların anket uygulaması sırasında herhangi bir sorun yaşanmaması için uygulama esnasında sürekli katılımcıların yanlarında bulunulmaya ve gerekli açıklamaları yapmaya gayret gösterilmiştir.

3.9. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- i. Araştırmaya katılan çalışanların, ankette yer alan sorulara samimi ve dürüst bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmaktadır.
- ii. Araştırmaya katılan çalışanların, yapılan çalışmanın temel kavramları olan motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılık terimleri hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmaktadır.

3.10. Verilerin Analizi

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23,0 paket programı ile analiz edildikten sonra

betimsel analizler (frekans, yüzde), t testi, ANOVA testi ile korelasyon analizi yapılmıştır. ANOVA testi sonucu anlamlı çıkan değişkenler arasındaki farklılığın kaynağını tespit etmek için ise, Tukey HSD testi kullanılmıştır.

3.11. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda aşağıda belirlenen hipotezler kapsamında, Motivasyon ve Örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı sorgulanacaktır.

- H1:** Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2:** Motivasyon ile Duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3:** Motivasyon ile Devamlı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4:** Motivasyon ile Normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5:** Örgütsel bağlılık ile İç güdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır
- H6:** Örgütsel bağlılık ile Araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7:** Örgütsel bağlılık ile Dış benlik motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8:** Örgütsel bağlılık ile İç benlik motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9:** Örgütsel bağlılık ile İçselleştirme motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca araştırmamızda aşağıda belirtilen hipotezler kapsamında, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının Demografik değişkenlere göre anlamlı farklılaşım farklılaşmadığı sorgulanacaktır.

- H10:** Motivasyon alt boyutları Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H11:** Motivasyon alt boyutları Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H12:** Motivasyon alt boyutları Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H13:** Motivasyon alt boyutları Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H14:** Motivasyon alt boyutları Aylık gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.
- H15:** Motivasyon alt boyutları Çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H16:Örgütsel bağlılık alt boyutları Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H17:Örgütsel bağlılık alt boyutları Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H18:Örgütsel bağlılık alt boyutları Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H19:Örgütsel bağlılık alt boyutları Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H20:Örgütsel bağlılık alt boyutları Aylık gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

H21:Örgütsel bağlılık alt boyutları Çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.

3.12. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın anket bölümünde kullanılan motivasyon ölçeğinin tüm alt ölçeklerini (5 alt ölçek) ve örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt ölçeklerini (3 alt ölçek) içeren güvenilirliği ve geçerliliği için yapılan faktör analizinin sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Anket motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçek sorularının güvenilirlik testi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Motivasyon Ölçeği	0,833	30
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,864	17

Araştırma katılımcılarının motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına bakıldığında motivasyon ölçeği güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değeri 0,833, örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değeri ise 0,864 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR, SONUÇLAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; çalışanların motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 2017 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa'ya bağlı bölgede bulunan Ercan Havalimanında çalışanların doldurduğu anketlerden yararlanılmıştır. Çalışan 811 kişi tarafından doldurulan anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilip, analiz sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.1. Çalışanların Demografik Dağılımı

Çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 4,1 de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Demografik özelliklere ait frekans bulguları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SEÇENEKLER	N	%
Cinsiyet	Erkek	493	60,8
	Kadın	318	39,2
Yaş	18-27 yaş	345	42,5
	28-37 yaş	248	30,6
	38-47 yaş	166	20,5
	48 yaş ve üzeri	52	6,4
Eğitim Durumu	Orta öğretim- Lise	209	25,8
	Önlisans	192	23,7
	Lisans	202	24,9
Medeni Durum	Lisansüstü	208	25,6
	Evli	320	39,5
	Bekar	452	55,7
Aylık Gelir Seviyesi	Dul	39	4,8
	2000TL ve altı	90	11,1
	2001-4000 TL	570	70,3
	4001-6000 TL	129	15,9
	6001 TL ve üzeri	22	2,7

Tablo 4.1 (devamı): Demografik özelliklere ait frekans bulguları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SEÇENEKLER	N	%
Çalışılan Departman	Hava Trafik Şube Amirliği	47	5,8
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	59	7,3
	İdari İşler Şube Amirliği	43	5,3
	Handling(Yer hizmetleri) İşletmeleri	165	20,3
	Restoran&Cafe	268	33,0
	Duty Free Shop	78	9,6
	Diğer	151	18,6

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular;

- i. Katılımcıların %60,8'i erkek, %39,2'si kadındır.
- ii. Katılımcıların %42,5'i 18-27 yaş grubundadır, %30,6'sı 28-37 yaş grubundadır, %20,5'i 38-47 yaş grubundadır ve %6,4'ü 48 yaş ve üzeri grubundadır.
- iii. Katılımcıların %25,8'i orta öğretim-lise mezunudur, %23,7'si önlisans mezunudur, %24,9'u lisans mezunudur ve %25,6'sı lisansüstü mezunudur.
- iv. Katılımcıların %39,5'i evlidir, %55,7'si bekar ve %4,8'i duldur.
- v. Katılımcıların %34'ü gıda- hızlı tüketim faaliyet alanı olan işletmede çalışmaktadır, %30'u hizmet sektöründe faaliyet alanı olan işletmede çalışmaktadır ve %36'sı ise diğer faaliyet alanlarında olan işletmelerde çalışmaktadır.
- vi. Katılımcıların %11,1'i 2000TL ve altı aylık gelirdedir, %70,3'ü 2001-4000 TL aylık gelirdedir, %15,9'u 4001-6000 TL aylık gelirdedir ve %2,7'si 6001 TL ve üzeri aylık gelirdedir.
- vii. Katılımcıların %20,3'ü Handling(yer hizmetleri) İşletme departmanında, %7,3'ü Meydan Haberleşme Şube Amirliği departmanında, %5,3'ü İdari İşler Şube Amirliği departmanında, %5,8'i Hava Trafik Şube Amirliği departmanında, %33'ü Restoran & Cafe departmanında, %9,6'sı Duty Free Shop departmanında, %18,6'sı diğer seçeneği altında Meydan İşletme Şube Amirliği, Meydan İtfaiye Şube Amirliği, Teknik İşler Şube Amirliği, Hava Yolu Ofisleri, Bankacılık Ve Döviz İşlemleri, Havalimanı Kargo Hizmetleri, İlk Yardım Noktası, Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları ve Havalimanı Otopark Hizmetleri departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 4.2: Çalışanların motivasyon alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma bulguları

	İç güdüsel motivasyon	Araçsal motivasyon	Dış benlik motivasyon	İç benlik motivasyon	İçselleştirme
Ortalama	3,80	4,56	4,63	5,34	4,45
Std. Sapma	1,59	1,29	1,87	1,39	1,62
N	811	811	811	811	811

Çalışanların motivasyon ölçeğinden içgüdüsel motivasyon düzeylerinin ortalaması 3,80, standart sapması 1,59' dur. Bu sonuca göre çalışanların içgüdüsel motivasyon düzeyleri kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevapları arasında olduğu için düşük düzeydedir.

Çalışanların motivasyon ölçeğinden araçsal motivasyon düzeylerinin ortalaması 4,56, standart sapması 1,29' dur. Bu sonuca göre çalışanların araçsal motivasyon düzeyleri katılmıyorum ve kararsızım cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Çalışanların motivasyon ölçeğinden dış benlik motivasyon düzeylerinin ortalaması 4,63, standart sapması 1,87'dir. Bu sonuca göre çalışanların dış benlik motivasyon düzeyleri katılmıyorum ve kararsızım cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Çalışanların motivasyon ölçeğinden iç benlik motivasyon düzeylerinin ortalaması 5,34, standart sapması 1,39' dur. Bu sonuca göre çalışanların iç benlik motivasyon düzeyleri kararsızım ve katılmıyorum cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Çalışanların motivasyon ölçeğinden içselleştirme motivasyon düzeylerinin ortalaması 4,45, standart sapması 1,62'dir. Bu sonuca göre çalışanların içselleştirme motivasyon düzeyleri katılmıyorum ve kararsızım cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Tablo 4.3: Çalışanların cinsiyet değişkeni ve motivasyon alt boyutlarına ait betimsel analiz bulguları

	Cinsiyet	İçgüdüsel motivasyon	Araçsal motivasyon	Dış benlik motivasyon	İç benlik motivasyon	İçselleştirme
Erkek	Ortalama	3,85	4,57	4,55	5,26	4,42
	Std. Sapma	1,49	1,25	1,36	1,35	1,44
	N	493	493	493	493	493
Kadın	Ortalama	3,73	4,54	4,76	5,45	4,50
	Std. Sapma	1,74	1,35	2,46	1,43	1,86
	N	318	318	318	318	318
Toplam	Ortalama	3,80	4,56	4,63	5,34	4,45
	Std. Sapma	1,59	1,29	1,87	1,39	1,62
	N	811	811	811	811	811

Motivasyon alt ölçeklerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testine göre incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4,4’de verilmiştir.

Tablo 4.4: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile cinsiyet değişkenine ait t testi bulguları

		F	Sig.	t	f	Anlamlılık (sig-2.)
İçgüdüsel Motivasyon	Kabul edilen eşit farklar	0,90	0,34	1,08	809	0,28
	Kabul edilmeyen eşit farklar			1,04	599,44	0,30
Araçsal motivasyon	Kabul edilen eşit farklar	0,42	0,52	0,27	809	0,78
	Kabul edilmeyen eşit farklar			0,27	638,30	0,79
Dış benlik motivasyon	Kabul edilen eşit farklar	11,68	0,00	-1,56	809	0,12
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-1,39	442,98	0,17
İç benlik motivasyon	Kabul edilen eşit farklar	0,14	0,71	-1,94	809	0,05
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-1,92	648,66	0,06
İçselleştirme	Kabul edilen eşit farklar	8,60	0,00	-0,64	809	0,52
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-0,61	556,28	0,55

Tablodaki içgüdüsel motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre içgüdüsel motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(809)}=0,90 \text{ } p>0,05)$$

Tablodaki araçsal motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre araçsal motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(809)}=0,42, \text{ } p>0,05)$$

Tablodaki dış benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dış benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(809)}=11,68, p>0,05)$$

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

$$(F_{(809)}=0,14, p<0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(809)}=8,6, p>0,05)$$

Motivasyon alt ölçeklerinin medeni durum, yaş, eğitim, gelir düzeyi ve çalıştığı departmana göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.5’de görülmektedir.

Tablo 4.5: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile demografik değişkenlere ait ANOVA analiz bulguları

ANOVA		F testi	Sig
İçgüdüsel motivasyon	Medeni Durum	4,07	0,02
	Yaş	3,72	0,01
	Eğitim	0,72	0,54
	Gelir	3,54	0,01
	Departman	3,28	0,00
Araçsal motivasyon	Medeni Durum	2,35	0,88
	Yaş	5,03	0,00
	Eğitim	1,35	0,26
	Gelir	4,68	0,00
	Departman	3,11	0,00
Dış benlik motivasyon	Medeni Durum	1,17	0,31
	Yaş	2,75	0,04
	Eğitim	1,89	0,13
	Gelir	2,85	0,04
	Departman	1,43	0,13
İç benlik motivasyon	Medeni Durum	4,66	0,01
	Yaş	8,09	0,00
	Eğitim	3,11	0,03
	Gelir	3,24	0,02
	Departman	7,99	0,00
İçselleştirme	Medeni Durum	11,87	0,00
	Yaş	11,56	0,00
	Eğitim	21,12	0,00
	Gelir	3,83	0,01
	Departman	11,41	0,00

Tablodaki motivasyon alt boyutları ile demografik değişkenlere ait ANOVA analiz bulguları incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

Katılımcıların medeni durum değişkenine bakıldığında İç Güdüsel, İç Benlik ve İçselleştirme motivasyonlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenine bakıldığında motivasyonun tüm alt ölçeklerinde anlamlı farklılık görülmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi değişkenine bakıldığında İç Benlik ve İçselleştirme motivasyonlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Katılımcıların gelir seviyesi değişkenine bakıldığında motivasyonun tüm alt ölçeklerinde anlamlı farklılık görülmektedir.

Katılımcıların çalışılan departman değişkenine bakıldığında, İçgüdüsel, Araçsal, İç Benlik ve İçselleştirme motivasyonlarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösteren motivasyon alt boyutlarına ait bulgular tablo 4.6’da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile medeni duruma ait post hoc bulguları

		Post Hoc Tests			
Tukey HSD			Mean	td.	
Dependent Variable			Difference (I-J)	Error	Sig.
İç Güdüsel Motivasyon	Evli	Bekar	-,28333*	,115	,037
		Dul	-,58519	,298	,123
	Bekar	Evli	,28333*	,115	,037
		Dul	-,30186	,295	,562
	Dul	Evli	,58519	,298	,123
		Bekar	0,30186	,295	,562
İç Benlik Motivasyon	Evli	Bekar	,30425*	,100	,007
		Dul	,25687	,260	,584
	Bekar	Evli	-,30425*	,100	,007
		Dul	-,04737	,256	,981
	Dul	Evli	-,25687	,260	,584
		Bekar	,04737	,256	,981
İçselleştirme Motivasyon	Evli	Bekar	,55553*	,116	,000
		Dul	,05455	,301	,982
	Bekar	Evli	-,55553*	,116	,000
		Dul	-,50098	,297	,211
	Dul	Evli	-,05455	,301	,982
		Bekar	,50098	,297	,211

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki içgüdüsel motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre içgüdüsel motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post -hoc analizine göre evli ve bekar olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p < 0,037$). Bekar olanların evli olanlara göre daha yüksek içgüdüsel motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=4,07, p < 0,05)$$

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre evli ve bekar olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p < 0,007$). Evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=4,66, p < 0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre evli ve bekar olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p < 0,000$). Evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=11,87, p < 0,05)$$

Katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösteren motivasyon alt boyutlarına ait bulgular tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile yaş değişkenine ait post hoc bulguları

		Post Hoc Tests			
Tukey HSD					
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
İç Güdüsel Motivasyon	18-27 yaş	28-37 yaş	,1210	,132	,796
		38-47 yaş	,45975*	,150	,012
		48 yaş ve üzeri	,4349	,236	,254
	28-37 yaş	18-27 yaş	-,1210	,132	,796
		38-47 yaş	,3387	,159	,144
		48 yaş ve üzeri	,3139	,242	,565
	38-47 yaş	18-27 yaş	-,45975*	,150	,012
		28-37 yaş	-,3387	,159	,144
		48 yaş ve üzeri	-,0248	,252	1,000
	48 yaş ve üzeri	18-27 yaş	-,4349	,236	,254
		28-37 yaş	-,3139	,242	,565
		38-47 yaş	,0248	,252	1,000

Tablo 4.7 (devamı): Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile yaş değişkenine ait post hoc bulguları

Post Hoc Tests					
Tukey HSD					
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Araçsal Motivasyon	18-27 yaş	28-37 yaş	,1124	,106	,715
		38-47 yaş	,31232*	,121	,048
		48 yaş ve üzeri	,63416*	,190	,005
	28-37 yaş	18-27 yaş	-,1124	,106	,715
		38-47 yaş	,1999	,128	,401
		48 yaş ve üzeri	,52178*	,195	,038
	38-47 yaş	18-27 yaş	-,31232*	,121	,048
		28-37 yaş	-,1999	,128	,401
		48 yaş ve üzeri	,3218	,203	,387
	48 yaş ve üzeri	18-27 yaş	-,63416*	,190	,005
		28-37 yaş	-,52178*	,195	,038
		38-47 yaş	-,3218	,203	,387
Dış Benlik Motivasyon	18-27 yaş	28-37 yaş	,0025	,155	1,000
		38-47 yaş	-,3261	,176	,251
		48 yaş ve üzeri	,4812	,278	,307
	28-37 yaş	18-27 yaş	-,0025	,155	1,000
		38-47 yaş	-,3286	,187	,296
		48 yaş ve üzeri	,4787	,285	,334
	38-47 yaş	18-27 yaş	,3261	,176	,251
		28-37 yaş	,3286	,187	,296
		48 yaş ve üzeri	,80731*	,297	,033
	48 yaş ve üzeri	18-27 yaş	-,4812	,278	,307
		28-37 yaş	-,4787	,285	,334
		38-47 yaş	-,80731*	,297	,033
İç Benlik Motivasyon	18-27 yaş	28-37 yaş	-,51626*	,114	,000
		38-47 yaş	-,44378*	,129	,004
		48 yaş ve üzeri	-,3524	,204	,309
	28-37 yaş	18-27 yaş	,51626*	,114	,000
		38-47 yaş	,0725	,137	,952
		48 yaş ve üzeri	,1638	,209	,862
	38-47 yaş	18-27 yaş	,44378*	,129	,004
		28-37 yaş	-,0725	,137	,952
		48 yaş ve üzeri	,0914	,218	,975
	48 yaş ve üzeri	18-27 yaş	,35242	,204	,309
		28-37 yaş	-,16384	,209	,862
		38-47 yaş	-,09137	,218	,975
İçselleştirme Motivasyon	18-27 yaş	28-37 yaş	-,56383*	,132	,000
		38-47 yaş	-,76287*	,150	,000
		48 yaş ve üzeri	-,00453	,237	1,000
	28-37 yaş	18-27 yaş	,56383*	,132	,000
		38-47 yaş	-,19905	,160	,597
		48 yaş ve üzeri	,55929	,243	,098
	38-47 yaş	18-27 yaş	,76287*	,150	,000
		28-37 yaş	,19905	,160	,597
		48 yaş ve üzeri	,75834*	,253	,015
	48 yaş ve üzeri	18-27 yaş	,00453	,237	1,000
		28-37 yaş	-,55929	,243	,098
		38-47 yaş	-,75834*	,253	,015

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki içgüdüsel motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre içgüdüsel motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post- hoc analizine göre 18-27 ve 38-47 yaş grubunda olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,012$). 18-27 yaş grubunda yer alanların 38-47 yaş grubunda yer alanlara göre daha yüksek içgüdüsel motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,72, p<0,05)$$

Tablodaki araçsal motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre araçsal motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 18-27 yaş grubunda ($p<0,005$), 38-47 yaş grubunda ($p<0,048$) ve 48 yaş ve üzerinde grupta ($p<0,038$) olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. 18-27 yaş grubunda yer alanların 38-47 yaş grubunda ve 48 yaş ve üzeri grupta yer alanlara göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=5,03, p<0,05)$$

Tablodaki dış benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre dış benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 38-47 yaş grubunda ve 48 üstü grupta olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,033$). 38-47 yaş grubunda yer alanların 48 yaş ve üstü grubunda yer alanlara göre daha yüksek dış benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=2,75, p<0,05)$$

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 18-27 yaş grubunda ($p<0,000$), 28-37 yaş grubunda ($p<0,000$) ve 38-47 yaş ve üzerinde grupta ($p<0,004$) olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. 28-37 yaş grubunda ve 38-47 yaş grubunda yer alanların; 18-27 yaş grubunda yer alanlara göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir

$$(F_{(3-807)}=8,09, p<0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 18-27 yaş grubunda ve 28-37 yaş grubunda olan katılımcılar ($p < 0,000$) ile 38-47 yaş grubunda ve 48 üstü grupta olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p < 0,01528$ -37 yaş grubunda ve 38-47 yaş grubunda yer alanların; 18-27 yaş grubunda yer alanlara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=11,56, p < 0,05)$$

Katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösteren motivasyon alt boyutlarına ait bulgular tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile eğitim durumuna ait post hoc bulguları

Post Hoc Tests					
Tukey HSD					
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İç Benlik Motivasyon	Orta öğretim- Lise	Önlisans	,01842	,138	,999
		Lisans	-,31644	,136	,094
		Lisansüstü	,05157	,135	,981
	Önlisans	Orta öğretim- Lise	-,01842	,138	,999
		Lisans	-,33486	,139	,077
		Lisansüstü	,03315	,138	,995
	Lisans	Orta öğretim- Lise	,31644	,136	,094
		Önlisans	,33486	,139	,077
		Lisansüstü	,36800*	,137	,036
	Lisansüstü	Orta öğretim- Lise	-,05157	,135	,981
		Önlisans	-,03315	,138	,995
		Lisans	-,36800*	,137	,036
İçselleştirme Motivasyon	Orta öğretim- Lise	Önlisans	-,54280*	,156	,003
		Lisans	-,39668	,154	,051
		Lisansüstü	-,58634*	,153	,001
	Önlisans	Orta öğretim- Lise	-,54280*	,156	,003
		Lisans	-,14613	,158	,791
		Lisansüstü	-,12914*	,157	,000
	Lisans	Orta öğretim- Lise	,39668	,154	,051
		Önlisans	,14613	,158	,791
		Lisansüstü	,98301*	,155	,000
	Lisansüstü	Orta öğretim- Lise	-,58634*	,153	,001
		Önlisans	-,12914*	,157	,000
		Lisans	-,98301*	,155	,000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre lisans ve lisansüstü olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,036$). Lisans mezunu olanların Lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,11, p<0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre ortaokul grubunda ($p<0,001$), önlisans grubunda ($p<0,003$), lisans grubunda ($p<0,000$) ve lisansüstü grupta ($p<0,000$) olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Lisans mezunu olanların; ortaöğretim-lise, önlisans ve lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=21,12, p<0,05)$$

Katılımcıların aylık gelir seviyesi ile motivasyon alt boyutlarına ait bulgular tablo 4.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9: Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile aylık gelir seviyesine ait post hoc bulguları

Tukey HSD		Post Hoc Tests			
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İç GÜdüsel Motivasyon	2000TL ve altı	2001-4000 TL	,21481	,180	,631
		4001-6000 TL	,52507	,218	,075
		6001 TL ve üzeri	,96164	,384	,060
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	-,21481	,180	,631
		4001-6000 TL	,31026	,154	,184
		6001 TL ve üzeri	,74683	,352	,148
	4001-6000 TL	2000TL ve altı	-,52507	,218	,075
		2001-4000 TL	-,31026	,154	,184
		6001 TL ve üzeri	,43657	,373	,646
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	-,96164	,384	,060
		2001-4000 TL	-,74683	,352	,148
		4001-6000 TL	-,43657	,373	,646
Araçsal Motivasyon	2000TL ve altı	2001-4000 TL	,03665	,145	,994
		4001-6000 TL	,32946	,175	,237
		6001 TL ve üzeri	,88296*	,309	,023
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	-,03665	,145	,994
		4001-6000 TL	,29281	,124	,086
		6001 TL ve üzeri	,84632*	,284	,016
	4001-6000 TL	2000TL ve altı	-,32946	,175	,237
		2001-4000 TL	-,29281	,124	,086
		6001 TL ve üzeri	,55350	,300	,254
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	-,88296*	,309	,023
		2001-4000 TL	-,84632*	,284	,016
		4001-6000 TL	-,55350	,300	,254
Dış Benlik Motivasyon	2000TL ve altı	2001-4000 TL	,03509	,212	,998
		4001-6000 TL	,45385	,256	,287
		6001 TL ve üzeri	,80556	,452	,283
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	-,03509	,212	,998
		4001-6000 TL	,41876	,181	,097
		6001 TL ve üzeri	,77047	,415	,247
	4001-6000 TL	2000TL ve altı	-,45385	,256	,287
		2001-4000 TL	-,41876	,181	,097
		6001 TL ve üzeri	,35171	,439	,854
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	-,80556	,452	,283
		2001-4000 TL	-,77047	,415	,247
		4001-6000 TL	-,35171	,439	,854
İç Benlik Motivasyon	2000TL ve altı	2001-4000 TL	,16312	,157	,726
		4001-6000 TL	-,19715	,190	,726
		6001 TL ve üzeri	-,36058	,335	,704
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	-,16312	,157	,726
		4001-6000 TL	-,36027*	,134	,037
		6001 TL ve üzeri	-,52370	,307	,321
	4001-6000 TL	2000TL ve altı	,19715	,190	,726
		2001-4000 TL	,36027*	,134	,037
		6001 TL ve üzeri	-,16343	,325	,958
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	,36058	,335	,704
		2001-4000 TL	,52370	,307	,321
			4001-6000 TL	,16343	,325

Tablo 4.9 (devamı): Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile aylık gelir seviyesine ait posthoc bulguları

Tukey HSD		Post Hoc Tests			
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
İçselleştirme Motivasyon	2000TL ve altı	2001-4000 TL	-,54025*	,183	,017
		4001-6000 TL	-,71054*	,221	,007
		6001 TL ve üzeri	-,70212	,391	,276
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	,54025*	,183	,017
		4001-6000 TL	-,17029	,157	,698
		6001 TL ve üzeri	-,16186	,358	,969
	4001-6000 TL	2000TL ve altı	,71054*	,221	,007
		2001-4000 TL	,17029	,157	,698
		6001 TL ve üzeri	,00842	,379	1,000
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	,70212	,391	,276
		2001-4000 TL	,16186	,358	,969
		4001-6000 TL	-,00842	,379	1,000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki içgüdüsel motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre içgüdüsel motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,54, p<0,05)$$

Tablodaki araçsal motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre araçsal motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post- hoc analizine göre 2000 TL ve altı ile 6001 TL ve üzeri olan katılımcılar ($p<0,023$) ve 2001-4000 TL olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,016$). 2000 TL ve altı aylık geliri olanların; 2001-4000 TL geliri olanlara ve 6001 TL ve üzeri geliri olanlara göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=4,68, p<0,05)$$

Tablodaki dış benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre dış benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=2,85, p<0,05)$$

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu

görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 2001-4000 TL olan katılımcılar ($p<0,037$) arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,016$). 4001-6000 TL geliri olanların; 2001-4000 TL geliri olanlara göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,24, p<0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 2000 TL ve altı ile 2001-4000 TL olan katılımcılar ($p<0,017$) ile 2000 TL ve altı ile 4001-6000 TL olan katılımcılar ($p<0,007$) arasında ortaya çıkmaktadır. 2001-4000 TL ve 4001-6000 TL geliri olanların; 2000 TL ve altı aylık geliri olanlara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,83, p<0,05)$$

Çalışanların aylık gelir seviyesi ile motivasyon alt boyutlarına ait bulgular tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile çalışılan departmana ait post hoc bulguları

		Post Hoc Tests Tukey HSD					
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.			
İç Güdüsel Motivasyon	İdari İşler Şube Amirliği	Hava Yolu Ofisleri	-1,47227*	,38837	,013		
		Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,55276*	,43887	,032		
		Duty Free Shop	-1,03637*	,29693	,038		
		Havalimanı Otopark Hizmetleri	-2,08053*	,57304	,024		
	Hava Yolu Ofisleri	İdari İşler Şube Amirliği	Havalimanı	-1,47227*	,38837	,013	
			Kargo Hizmetleri	1,55276*	,43887	,032	
		Havalimanı Otopark Hizmetleri	İdari İşler Şube Amirliği	Duty Free Shop	1,03637*	,29693	,038
				Havalimanı	2,08053*	,57304	,024

Tablo 4.10 (devamı): Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile çalışılan departmana ait post hoc bulguları

		Post Hoc Tests			
		Tukey HSD			
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Araçsal Motivasyon	Hava Trafik Şube Amirliği	İdari İşler Şube Amirliği	-,90192*	,21621	,003
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	İdari İşler Şube Amirliği	-1,02536*	,25320	,005
	Teknik İşler Şube Amirliği	İdari İşler Şube Amirliği	-1,11743*	,31007	,026
	İdari İşler Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	-,90192*	,21621	,003
		Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-1,02536*	,25320	,005
	Teknik İşler Şube Amirliği	İdari İşler Şube Amirliği	----1,11743*	,31007	,026
		Handling (Yer hizmetleri)	-,98845*	,26648	,018
	Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	Restoran&Cafe	-,89320*	,20744	,002
		Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,20879*	,35450	,049
	Duty Free Shop	Duty Free Shop	-1,38785*	,23985	,000
		Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	-1,19767*	,33618	,030
	Restoran&Cafe	İdari İşler Şube Amirliği	-,89320*	,20744	,002
	Havalimanı Kargo Hizmetleri	İdari İşler Şube Amirliği	-1,20879*	,35450	,049
	Duty Free Shop	İdari İşler Şube Amirliği	1,38785*	,23985	,000
	Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	İdari İşler Şube Amirliği	-1,19767*	,33618	,030
İç Benlik Motivasyon	Hava Trafik Şube Amirliği	Restoran&Cafe	,68323*	,12971	,000
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	Restoran&Cafe	1,04849*	,18850	,000
	Meydan İşletme Şube Amirliği	Restoran&Cafe	-1,30697*	,29070	,001
		Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	-1,76667*	,49991	,033
	İdari İşler Şube Amirliği	Restoran&Cafe	-1,22363*	,21533	,000
		Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	-1,68333*	,46018	,021
	Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	Restoran&Cafe	-,77682*	,20728	,016
	Hava Trafik Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	-,68323*	,12971	,000
		Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-1,04849*	,18850	,000
	Restoran&Cafe	Meydan İşletme Şube Amirliği	-1,30697*	,29070	,001
		İdari İşler Şube Amirliği	-1,22363*	,21533	,000
	Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	-,77682*	,20728	,016
		Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,30697*	,31916	,004
	Duty Free Shop	Duty Free Shop	-1,19372*	,16864	,000
		Meydan İşletme Şube Amirliği	-1,76667*	,49991	,033
Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	İdari İşler Şube Amirliği	-1,68333*	,46018	,021	
	Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,76667*	,51697	,048	
Duty Free Shop	Duty Free Shop	-1,65342*	,44027	,015	
	Havalimanı Kargo Hizmetleri	1,30697*	,31916	,004	
Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	-1,76667*	,51697	,048	
	Restoran&Cafe	-1,19372*	,16864	,000	
Duty Free Shop	Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	-1,65342*	,44027	,015	

Tablo 4.10 (devamı): Çalışanların motivasyon alt ölçekleri ile çalışılan departmana ait post hoc bulguları

		Post Hoc Tests				
		Tukey HSD				
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
İçselleştirme Motivasyon	Hava Trafik Şube Amirliği	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-,88485*	,22646	,009	
		Restoran&Cafe	-1,13692*	,14773	,000	
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği		Hava Trafik Şube Amirliği	-,88485*	,22646	,009
			Teknik İşler Şube Amirliği	-1,20370*	,34688	,040
			İdari İşler Şube Amirliği	-1,53876*	,29935	,000
			Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	-1,06028*	,29189	,023
		Restoran&Cafe	-2,02177*	,21469	,000	
	Teknik İşler Şube Amirliği	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-1,20370*	,34688	,040	
	İdari İşler Şube Amirliği		Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,62209*	,41911	,010
			Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-1,53876*	,29935	,000
	Handling(Yer hizmetleri) İşletmeleri		Restoran&Cafe	,96148*	,23609	,005
			Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-1,06028*	,29189	,023
	Hava Yolu Ofisleri		Restoran&Cafe	1,51536*	,30666	,000
			Hava Trafik Şube Amirliği	-1,13692*	,14773	,000
			Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-2,02177*	,21469	,000
			Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	-,96148*	,23609	,005
			Hava Yolu Ofisleri	-1,51536*	,30666	,000
			Havalimanı Kargo Hizmetleri	-2,10510*	,36351	,000
			Duty Free Shop	-1,18416*	,19207	,000
			Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	-1,36304*	,33830	,005
Havalimanı Kargo Hizmetleri			İdari İşler Şube Amirliği	1,62209*	,41911	,010
			Restoran&Cafe	2,10510*	,36351	,000
Duty Free Shop	Restoran&Cafe	1,18416*	,19207	,000		
Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	Restoran&Cafe	-1,36304*	,33830	,005		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki içgüdüsel motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre içgüdüsel motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre Havayolu ofisleri ve İdari işler şube amirliği gruplarında olan katılımcılar lehine anlamlıdır ($p < 0,013$) ile havayolu kargo hizmetleri ($p < 0,032$), Havalimanı otopark hizmetleri ($p < 0,038$) ve duty free shop ($p < 0,024$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Havayolu kargo hizmetleri, Havalimanı otopark hizmetleri ve duty free shop çalışanlarının; Havayolu ofisleri ve İdari işler şube amirliği gruplarında çalışanlara göre daha yüksek iç güdüsel motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=3,28, p < 0,05)$$

Tablodaki araçsal motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre araçsal motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri ve İdari işler şube amirliği gruplarında olan katılımcılar lehine anlamlıdır ($p<0,018$) ile hava trafik şube amirliği ($p<0,003$), meydan haberleşme şube amirliği ($p<0,005$), teknik işler şube amirliği ($p<0,026$), restoran/cafe ($p<0,002$), havayolu kargo hizmetleri ($p<0,049$), kayıp- hasarlı eşya büroları ($p<0,030$) ve duty free shop ($p<0,000$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Duty free shop çalışanların; Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri, İdari işler şube amirliği, hava trafik şube amirliği, meydan haberleşme şube amirliği, teknik işler şube amirliği, restoran/cafe, havayolu kargo hizmetleri ve kayıp- hasarlı eşya büroları çalışanlarına göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=3,11, p<0,05)$$

Tablodaki dış benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre dış benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=1,43, p>0,05)$$

Tablodaki iç benlik motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre iç benlik motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri ve Restoran&Cafe gruplarında olan katılımcılar ($p<0,016$) İle Hava Trafik Şube Amirliği ($p<0,000$), Meydan Haberleşme Şube Amirliği ($p<0,000$), Meydan İşletme Şube Amirliği ($p<0,001$), Havayolu Kargo Hizmetleri ($p<0,004$), Bankacılık Ve Döviz İşlemleri ($p<0,033$), idari işler şube amirliği ($p<0,021$) ve duty free shop ($p<0,015$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Hava trafik şube amirliği ve meydan haberleşme şube amirliği çalışanların; Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri, Restoran&Cafe, meydan işletme şube amirliği, havayolu kargo hizmetleri, bankacılık ve döviz işlemleri, idari işler şube amirliği ve duty free shop çalışanlarına göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=7,99, p<0,05)$$

Tablodaki içselleştirme motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre içselleştirme motivasyon boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri ve meydan haberleşme şube amirliği gruplarında olan katılımcılar ($p<0,023$) ile hava trafik şube amirliği ($p<0,009$), teknik işler şube amirliği ($p<0,040$), havayolu ofisleri ($p<0,000$), havayolu kargo hizmetleri ($p<0,000$), kayıp hasarlı eşya ($p<0,005$), idari işler şube amirliği ($p<0,010$) ve duty free shop ($p<0,000$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Havayolu ofisleri, Havayolu Kargo Hizmetleri ve Duty Free Shop Çalışanlarının; Handling(yer hizmetleri) İşletmeleri, Meydan Haberleşme Şube Amirliği, Hava Trafik Şube Amirliği, Teknik İşler Şube Amirliği, Kayıp Hasarlı Eşya ve İdari İşler Şube Amirliği çalışanlarına göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

($F_{(14-796)}11,41, p<0,05$)

Tablo 4.11: Çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma bulguları

	Duygusal bağlılık	Devamlı bağlılık	Normatif bağlılık
Ortalama	3,53	3,42	3,43
Std. Sapma	1,00	,91	1,04
N	811	811	811

Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinden duygusal bağlılık düzeylerinin ortalaması 3,53, standart sapması 1'dir. Bu sonuca göre çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri kararsızım ve katılıyorum cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinden devamlı bağlılık düzeylerinin ortalaması 3,42, standart sapması 0,91'dir. Bu sonuca göre çalışanların devamlı bağlılık düzeyleri kararsızım ve katılıyorum cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinden normatif bağlılık düzeylerinin ortalaması 3,43, standart sapması 1,04'dir. Bu sonuca göre çalışanların normatif bağlılık düzeyleri kararsızım ve katılıyorum cevapları arasında olduğu için orta düzeydedir.

Tablo 4.12: Çalışanların cinsiyet değişkeni ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına ait betimsel analiz bulguları

Cinsiyet		Duygusal bağlılık	Devamlı bağlılık	Normatif bağlılık
Erkek	Ortalama	3,45	3,41	3,33
	Std. Sapma	1,03	0,85	1,01
	N	493	493	493
Kadın	Ortalama	3,66	3,43	3,58
	Std. Sapma	0,94	1,00	1,07
	N	318	318	318
Toplam	Ortalama	3,53	3,42	3,43
	Std. Sapma	1,00	0,91	1,04
	N	811	811	811

Örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testine göre incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile cinsiyet değişkenine ait t testi bulguları

		F	Sig.	T	Df	Anlamlılık (sig-2.)
Duygusal bağlılık	Kabul edilen eşit farklar	1,55	0,21	-2,89	809	0,00
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-2,95	720,27	0,00
Devamlı bağlılık	Kabul edilen eşit farklar	2,73	0,10	-0,40	809	0,69
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-0,39	596,04	0,70
Normatif bağlılık	Kabul edilen eşit farklar	0,54	0,46	-3,50	809	0,00
	Kabul edilmeyen eşit farklar			-3,45	647,12	0,00

Tablodaki duygusal bağlılık motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

$$(F_{(809)}=1,55, p<0,05)$$

Tablodaki devamlı bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre devamlı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(809)}=2,73, p>0,05)$$

Tablodaki normatif bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

$$(F_{(809)}=0,54, p<0,05)$$

Örgütsel Bağlılık alt ölçeklerinin medeni durum, yaş, eğitim, gelir ve çalıştığı departmana göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 4.14’de görülmektedir.

Tablo 4.14: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile demografik değişkenlere ait ANOVA analiz bulguları

	ANOVA	F testi	Sig
Duygusal bağlılık	Medeni Durum	10,9	0,00
	Yaş	12,62	0,00
	Eğitim	18,07	0,00
	Gelir	12,1	0,00
	Departman	7,55	0,00
Devamlı bağlılık	Medeni Durum	2,83	0,06
	Yaş	8,54	0,00
	Eğitim	6,76	0,00
	Gelir	3,71	0,01
	Departman	3,03	0,00
Normatif bağlılık	Medeni Durum	1,25	0,29
	Yaş	1,43	0,23
	Eğitim	8,44	0,00
	Gelir	3,14	0,03
	Departman	4,5	0,00

Tablodaki Örgütsel Bağlılık alt boyutları ile demografik değişkenlere ait ANOVA analiz bulguları incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

Katılımcıların medeni durum değişkenine bakıldığında normatif bağlılıklarında farklılık görülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenine bakıldığında duygusal ve devamlı bağlılıklarında farklılık görülmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi değişkenine bakıldığında örgütsel bağlılığın tüm alt ölçeklerinde farklılık görülmektedir.

Katılımcıların gelir seviyesi değişkenine bakıldığında örgütsel bağlılığın tüm alt ölçeklerinde farklılık görülmektedir.

Katılımcıların çalışılan departman değişkenine bakıldığında örgütsel bağlılığın tüm alt ölçeklerinde farklılık görülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile medeni durumlarına ait bulgular tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile medeni durumuna ait post-hoc bulguları

Post Hoc Tests					
Tukey HSD					
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık	Evli	Bekar	,33209*	,072	,000
		Dul	,09721	,185	,859
	Bekar	Evli	-,33209*	,072	,000
		Dul	-,23488	,183	,406
	Dul	Evli	-,09721	,185	,859
		Bekar	,23488	,183	,406
Devamlı Bağlılık	Evli	Bekar	-,04106	,066	,808
		Dul	-,40639*	,171	,047
	Bekar	Evli	,04106	,066	,808
		Dul	-,36533	,169	,079
	Dul	EEvli	,40639*	,171	,047
		Bekar	,36533	,169	,079
Normatif Bağlılık	Evli	Bekar	,11857	,075	,256
		Dul	,04351	,195	,973
	Bekar	Evli	-,11857	,075	,256
		Dul	-,07506	,193	,920
	Dul	Evli	-,04351	,195	,973
		Bekar	,07506	,193	,920

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki duygusal bağlılık motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre evli ve bekar gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p < 0,000$). Evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=10,90, p < 0,05)$$

Tablodaki devamlı bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre devamlı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre evli ve dul gruplarında olan katılımcılar arasında

ortaya çıkmaktadır ($p<0,047$). Dul olanların evli olanlara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=2,83, p>0,05)$$

Tablodaki normatif bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların medeni durum değişkenine göre normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

$$(F_{(2-808)}=1,25, p>0,05)$$

Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile yaşlarına ait bulgular tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile yaş değişkenine ait post-hoc bulguları

Post Hoc Tests						
Tukey HSD						
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Duygusal Bağlılık	18-27 yaş	28-37 yaş	-,23537*	,081	,021	
		38-47 yaş	-,50602*	,092	,000	
		48 yaş ve üzeri	-,55787*	,145	,001	
	28-37 yaş	18-27 yaş	,23537*	,081	,021	
		38-47 yaş	-,27065*	,098	,030	
		18-27 yaş	,50602*	,092	,000	
	38-47 yaş	28-37 yaş	,27065*	,098	,030	
		48 yaş ve üzeri	-,05185	,155	,987	
		18-27 yaş	,55787*	,145	,001	
	Devamlı Bağlılık	18-27 yaş	48 yaş ve üzeri	-,50077*	,134	,001
			38-47 yaş	-,26670*	,090	,017
		28-37 yaş	48 yaş ve üzeri	-,64966*	,137	,000
28-37 yaş			,26670*	,090	,017	
38-47 yaş		48 yaş ve üzeri	-,38295*	,143	,038	
		18-27 yaş	,50077*	,134	,001	
48 yaş ve üzeri	28-37 yaş	,64966*	,137	,000		
	38-47 yaş	,38295*	,143	,038		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki duygusal bağlılık motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 28-37 yaş grubu ($p<0,021$), 38-47 yaş grubu ($p<0,000$) ve 48 yaş ve üzeri gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,001$). 38-47 yaş ve 48 yaş ve üzeri yaş grubunda yaş grubunda yer

alanların 28-37 yaş grubunda yer alanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=12,62, p<0,05)$$

Tablodaki devamlı bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların yaş değişkenine göre devamlı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 18-27 yaş grubu ($p<0,001$), 28-37 yaş grubu ($p<0,017$), 38-47 yaş grubu ($p<0,038$) ve 48 yaş ve üzeri gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,001$). 38-47 ve 48 yaş ve üzeri yaş grubunda olanların 18-27 yaş grubunda yer alanlara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=8,54, p<0,05)$$

Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile eğitim durumlarına ait bulgular tablo 4.17’te gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile eğitim durumuna ait post- hoc bulguları

Post Hoc Tests					
Tukey HSD					
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık	Orta öğretim- Lise	Lisansüstü	2,59061*	,475	,000
		Önlisans	2,79167*	,486	,000
	Lisans	Orta öğretim- Lise	,51521	,479	,704
		Önlisans	,31415	,489	,918
	Lisansüstü	Lisansüstü	3,10582*	,479	,000
		Orta öğretim- Lise	-2,59061*	,475	,000
		Önlisans	-2,79167*	,486	,000
		Lisans	-3,10582*	,479	,000
		Lisans	,30295*	,089	,004
		Lisansüstü	,37513*	,088	,000
Devamlı Bağlılık	Orta öğretim- Lise	Lisansüstü	-,30295*	,089	,004
	Lisans	Orta öğretim- Lise	-,37513*	,088	,000
	Lisansüstü	Orta öğretim- Lise	-,37513*	,088	,000
Normatif Bağlılık	Orta öğretim- Lise	Lisansüstü	,48738*	,100	,000
		Önlisans	,32716*	,102	,008
	Lisans	Lisansüstü	,34471*	,101	,004
		Orta öğretim- Lise	-,48738*	,100	,000
	Lisansüstü	Önlisans	-,32716*	,102	,008
		Lisans	-,34471*	,101	,004

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki duygusal bağıllık faktörü incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre duygusal bağıllık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre ortaöğretim-lise ($p<0,000$), önlisans ($p<0,000$), lisans ($p<0,000$) ve yüksek lisans gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,000$). Ortaöğretim- lise, önlisans, lisans mezunu olan Lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek duygusal bağıllık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=18,07, p<0,05)$$

Tablodaki devamlı bağıllık faktörü incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre devamlı bağıllık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre ortaöğretim-lise ($p<0,004$), lisans ($p<0,004$) ve yüksek lisans gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,000$). Orta öğretim- lise mezunu olanların önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek devamlı bağıllık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=6,76, p<0,05)$$

Tablodaki normatif bağıllık faktörü incelendiğinde katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre normatif bağıllık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post- hoc analizine göre ortaöğretim-lise ($p<0,000$), önlisans ($p<0,008$) ve lisans gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır ($p<0,000$). Ortaöğretim- lise, önlisans, lisans mezunu olanların Lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek normatif bağıllık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=8,44, p<0,05)$$

Çalışanların örgütsel bağıllık alt ölçekleri ile aylık gelir seviyelerine ait bulgular tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile aylık gelir seviyesine ait post-hoc bulguları

		Post Hoc Tests			
Tukey HSD					
Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Duygusal Bağlılık	2000TL ve altı	2001-4000 TL	-3,21754*	,55603	,000
		4001-6000 TL	-3,31026*	,67220	,000
		6001 TL ve üzeri	-4,09048*	1,18799	,003
	2001-4000 TL	2000TL ve altı	3,21754*	,55603	,000
		4001-6000 TL	3,31026*	,67220	,000
		6001 TL ve üzeri	4,09048*	1,18799	,003
Devamlı Bağlılık	2000TL ve altı	6001 TL ve üzeri	,73307*	,21998	,005
		2001-4000 TL	,60860*	,20170	,014
		4001-6000 TL	,61355*	,21348	,022
	6001 TL ve üzeri	2000TL ve altı	-,73307*	,21998	,005
		2001-4000 TL	-,60860*	,20170	,014
		4001-6000 TL	-,61355*	,21348	,022

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki duygusal bağlılık motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 2000TL ve altı ($p<0,000$), 2001-4000 TL ($p<0,000$), 4001-6000 TL ($p<0,000$) ve 6001 TL ve üzeri ($p<0,003$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. 2001-4000 TL, 4001-6000 TL ve 6001 TL ve üzeri geliri olanların; 2000 TL ve altı aylık geliri olanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=12,10, p<0,05)$$

Tablodaki devamlı bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi değişkenine göre devamlı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre 2000TL ve altı ($p<0,005$), 2001-4000 TL ($p<0,014$), 4001-6000 TL ($p<0,022$) ve 6001 TL ve üzeri ($p<0,005$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. 2000TL ve altı, 2001-4000 TL ve 4001-6000 TL geliri olanların; 6001 TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(3-807)}=3,71, p<0,05)$$

Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile çalışılan departmana ait bulgular tablo 4.19'da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Çalışanların örgütsel bağlılık alt ölçekleri ile çalışılan departmana ait post-hoc bulguları

		Post Hoc Tests			
Tukey HSD					
	Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duygusal Bağlılık	Hava Trafik Şube Amirliği	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-3,21243*	,71949	,001
		Duty Free Shop	-2,72308*	,65175	,003
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	3,21243*	,71949	,001
		Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	3,49044*	,92735	,015
		Restoran&Cafe	4,71591*	,68210	,000
	Meydan İşletme Şube Amirliği	Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları	5,55529*	1,20525	,000
		Restoran&Cafe	4,87924*	1,05193	,000
		Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları	5,71861*	1,44704	,007
	İdari İşler Şube Amirliği	Restoran&Cafe	2,76085*	,77919	,032
	Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-3,49044*	,92735	,015
		Duty Free Shop	-3,00109*	,87584	,046
	Restoran&Cafe	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	4,71591*	,68210	,000
		Meydan İşletme Şube Amirliği	4,87924*	1,05193	,000
		İdari İşler Şube Amirliği	2,76085*	,77919	,032
		Duty Free Shop	4,22656*	,61023	,000
	Duty Free Shop	Hava Trafik Şube Amirliği	2,72308*	,65175	,003
		Handling(Yer hizmetleri) İşletmeleri	3,00109*	,87584	,046
		Restoran&Cafe	4,22656*	,61023	,000
		Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları	5,06593*	1,16608	,001
	Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-5,55529*	1,20525	,000
Meydan İşletme Şube Amirliği		-5,71861*	1,44704	,007	
Duty Free Shop		-5,06593*	1,16608	,001	
Devamlı Bağlılık	Hava Trafik Şube Amirliği	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	-5,1407*	,13602	,014
		Meydan İşletme Şube Amirliği	-8,4394*	,20352	,003
	Meydan Haberleşme Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	,51407*	,13602	,014
	Meydan İşletme Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	,84394*	,20352	,003
Restoran&Cafe		,70228*	,19886	,033	
Bankacılık ve Döviz İşlemleri		1,23636*	,34198	,025	
Normatif Bağlılık	Hava Trafik Şube Amirliği	Meydan İşletme Şube Amirliği	-,88242*	,22861	,010
		İdari İşler Şube Amirliği	-,65029*	,17246	,014
		Hava Yolu Ofisleri	-,77193*	,21253	,023
		Duty Free Shop	-,60270*	,13840	,001
	Havalimanı Otopark Hizmetleri	-1,26424*	,34477	,021	
	Meydan İşletme Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	-,88242*	,22861	,010
Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları		1,06580*	,30728	,041	
İdari İşler Şube Amirliği	Hava Trafik Şube Amirliği	-,65029*	,17246	,014	
Hava Yolu Ofisleri	Hava Trafik Şube Amirliği	-,77193*	,21253	,023	
Havalimanı Kargo Hizmetleri	Havalimanı Otopark Hizmetleri	-1,44444*	,41119	,035	
Duty Free Shop	Hava Trafik Şube Amirliği	,60270*	,13840	,001	
Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları	Meydan İşletme Şube Amirliği	-1,06580*	,30728	,041	
	Havalimanı Otopark Hizmetleri	-1,44762*	,40128	,026	
Havalimanı Otopark Hizmetleri	Hava Trafik Şube Amirliği	-1,26424*	,34477	,021	
	Havalimanı Kargo Hizmetleri	-1,44444*	,41119	,035	
	Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	-1,44762*	,40128	,026	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablodaki duygusal bağlılık motivasyon faktörü incelendiğinde katılımcıların çalışılan departman değişkenine göre duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post hoc analizine göre Hava Trafik Şube

Amirliği ($p<0,014$), Meydan HaberleŖme Ŗube Amirliği ($p<0,001$), Meydan İŖletme Ŗube Amirliği ($p<0,000$), İdari İŖler Ŗube Amirliği ($p<0,032$), Handling (Yer hizmetleri) İŖletmeleri ($p<0,015$), Restoran&Cafe ($p<0,000$), Duty Free Shop ($p<0,003$) ve Kayıp Veya Hasarlı EŖya Büroları ($p<0,000$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Meydan İŖletme Ŗube Amirliği ve Restoran&Cafe alıŖanlarının; Hava Trafik Ŗube Amirliği, Meydan HaberleŖme Ŗube Amirliği, İdari İŖler Ŗube Amirliği, Handling (Yer hizmetleri) İŖletmeleri, Duty Free Shop ve Kayıp Veya Hasarlı EŖya Büroları alıŖanlarına göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=7,55, p<0,05)$$

Tablodaki devamlı bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi deđiŖkenine göre devamlı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post- hoc analizine göre Hava Trafik Ŗube Amirliği ($p<0,001$), Meydan HaberleŖme Ŗube Amirliği ($p<0,014$) ve Meydan İŖletme Ŗube Amirliği ($p<0,003$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Meydan HaberleŖme Ŗube Amirliği ve Meydan İŖletme Ŗube Amirliği alıŖanlarının; Hava Trafik Ŗube Amirliği alıŖanlarına göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

$$(F_{(14-796)}=3,03, p<0,05)$$

Tablodaki normatif bağlılık faktörü incelendiğinde katılımcıların aylık gelir seviyesi deđiŖkenine göre normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark yapılan post- hoc analizine göre Hava Trafik Ŗube Amirliği ($p<0,010$), Meydan İŖletme Ŗube Amirliği ($p<0,010$), İdari İŖler Ŗube Amirliği ($p<0,014$), Havayolları ofisleri ($p<0,023$), Havalimanı Kargo Hizmetleri ($p<0,035$), Duty Free Shop ($p<0,001$), Kayıp Veya Hasarlı EŖya Büroları ($p<0,041$) ve Havalimanı Otopark Hizmetleri ($p<0,021$) gruplarında olan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Duty Free Shop alıŖanlarının; Hava Trafik Ŗube Amirliği, Meydan İŖletme Ŗube Amirliği, İdari İŖler Ŗube Amirliği, Havayolları ofisleri, Havalimanı Kargo Hizmetleri, Kayıp Veya Hasarlı EŖya Büroları ve Havalimanı Otopark Hizmetleri alıŖanlarına göre daha yüksek normatif bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

($F_{(14-796)}=4,50, p<0,05$)

Yapılan ANOVA analizine bağlı Post- Hoc Tukey kramer test sonuçlarından elde edilen bulgular daha önce yapılan araştırmalar ile motivasyon ve örgütsel bağlılık değişkenleri baz alındığında paralellik göstermektedir.

Tablo 4.20: Motivasyon ve örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin korelasyon analiz bulguları

		Correlations									
		Genel Motivasyon	İç güdüsel motivasyon	Araşsal motivasyon	Dış benlik motivasyon	İç benlik motivasyon	İçselleştirme motivasyon	Genel Örgütsel Bağlılık	Duygusal bağlılık	Devamlı bağlılık	Normatif bağlılık
Genel Motivasyon	Pearson Correlation	1	,597**	,725**	,695**	,714**	,720**	,349**	,337**	,237**	,217**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
İç güdüsel motivasyon	Pearson Correlation	,597**	1	,491**	,203**	,115**	,263**	,160**	,114**	,148**	,098**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,005
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Araşsal motivasyon	Pearson Correlation	,725**	,491**	1	,305**	,419**	,403**	,164**	,122**	,238**	,018
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,613
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Dış benlik motivasyon	Pearson Correlation	,695**	,203**	,305**	1	,460**	,301**	,277**	,196**	,198**	,226**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
İç benlik motivasyon	Pearson Correlation	,714**	,115**	,419**	,460**	1	,522**	,297**	,351**	,148**	,180**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
İçselleştirme motivasyon	Pearson Correlation	,720**	,263**	,403**	,301**	,522**	1	,286**	,375**	,089**	,191**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,011	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Genel Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,349**	,160**	,164**	,277**	,297**	,286**	1	,827**	,639**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Duygusal bağlılık	Pearson Correlation	,337**	,114**	,122**	,196**	,351**	,375**	,827**	1	,217**	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Devamlı bağlılık	Pearson Correlation	,237**	,148**	,238**	,198**	,148**	,089**	,639**	,217**	1	,282**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000		,000
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Normatif bağlılık	Pearson Correlation	,217**	,098**	,018	,226**	,180**	,191**	,847**	,688**	,282**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,613	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yapılan korelasyon testine göre katılımcıların motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyon alt boyutları ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. (H1) hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanlarının motivasyonu arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilmektedir. Yusein (2013), Yılmaz (2011), Fermanoğlu (2015) ve Köprülü (2011) yapmış oldukları

araştırmalarda motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Korelasyon testi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık üç boyutlu olarak incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılık ile motivasyon arasında pozitif, devamlı bağlılık ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, (H2), (H3) ve (H4) hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların motivasyonları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıklarında da artış olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak katılıncıların çalıştıkları kuruma karşı bağlılık ve aidiyet duygularının güçlü olduğu ve kendilerinin bu kurumda kalmaları gerektiği inançlarının yüksek olduğu düşünülebilir.

Korelasyon testi sonuçlarına göre motivasyon beş boyutlu olarak incelendiğinde, İç benlik, Dış benlik, İçgüdüsel, Araçsal ve İçselleştirme motivasyon ile Örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, (H5), (H6), (H7), (H8) ve (H9) hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarımıza göre, çalışanların kurumlarına karşı bağlılıkları arttıkça iç benlik, dış benlik, içgüdüsel, araçsal ve içselleştirme motivasyonlarında azalma görülmektedir. Bu sonuca göre, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arttıkça, motivasyonlarında etkili olan dış çevre takdirine önem verme, prim, ödöl gibi faydacı çıkarımları düşünerek motive olma düşüncelerinin azaldığı söylenebilir.

Araştırmamızda motivasyon alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanların içgüdüsel motivasyon düzeyleri düşük, araçsal, dış benlik, iç benlik ve içselleştirme motivasyonlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları incelendiğinde ise, çalışanların duygusal, devamlı ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda yapılan ANOVA analizine bağlı Post-Hoc Tukey kramer testi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik değişkenlere (Medeni Durum, Yaş, Eğitim Durumu, Gelir Seviyesi, Çalışılan Departman) göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Yıldırım (2006), Kırıştı (2013) ve Kurt (2013) yapmış oldukları çalışmalarda elde ettikleri bulgulara göre motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmemişlerdir. Yapılan bu araştırmaların araştırma konumuz ve araştırma konumuzla paralel sonuçların tespit edildiği diğer araştırmalar ile farklı sonuçlar elde edilme sebebinin yapılan araştırmaların hangi sektörde (özel, kamu) yapıldığı ve çalışanların demografik özelliklerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada yapılan ANOVA analizine bağlı Post-Hoc Tukey kramer testi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda detaylı olarak incelenecektir. Motivasyon ve Örgütsel bağlılık alt boyutları:

Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde;

Kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha yüksek iç benlik motivasyon ve duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmüştür. (H10) ve (H16) hipotezleri kabul edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine yönelik elde edilen bulguları genel olarak değerlendirmek gerekirse, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Sylvia ve Hutchison (1985)'un yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Medeni durum değişkenine göre incelendiğinde;

Bekar olan katılımcıların, evli olan katılımcılara göre daha yüksek içgüdüsel motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Evli olan katılımcıların ise, bekar olan katılımcılara göre daha yüksek iç benlik ve içselleştirme motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H11) hipotezi kabul edilmiştir.

Evli olan katılımcıların; bekar katılımcılara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Dul olan katılımcıların, evli katılımcılara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H17) hipotezleri kabul edilmiştir.

Evli olan çalışanların diğer medeni grupta yer alan çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bang, Ross ve Reio (2013) yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık alt boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.

Yaş değişkenine göre incelendiğinde;

18-27 yaş grubunda olan katılımcıların, 38-47 yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek içgüdüsel motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 18-27 yaş grubu katılımcılarının, 38-47 ve 48 yaş üzeri grup katılımcılarına göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 28-37 yaş grubunda ve 38-47 yaş grubunda yer alan katılımcıların, 18-27 yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H12) hipotezi kabul edilmiştir.

38-47 yaş ve 48 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların, 28-37 yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 38-47 ve 48 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların, 18-27 yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H18) hipotezi kabul edilmiştir.

28-37 yaş grubunda yer alan gruplarda çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek motivasyon düzeyine, 38-47 yaş grubunda yer alan çalışanların ise daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Oran (2012) örgütsel bağlılık alt boyutlarında, Köprülü (2011) ise motivasyon alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde;

Lisans mezunu olan katılımcıların, lisansüstü mezun katılımcılarına göre daha yüksek iç benlik motivasyona düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Lisans mezunu olan katılımcıların, diğer mezun gruplarına göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H13) hipotezi kabul edilmiştir.

Ortaöğretim- lise, önlisans, lisans mezunu olan katılımcıların; lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Orta öğretim- lise mezunu olan katılımcıların; önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olan katılımcılara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ortaöğretim- lise, önlisans, lisans mezunu olan katılımcıların; lisansüstü mezun olan katılımcılara göre daha yüksek normatif bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H19) hipotezi kabul edilmiştir.

Lisansüstü mezun çalışanların diğer mezun gruplarına göre daha düşük motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Köprülü (2011) motivasyon alt boyutlarında eğitim seviyesine göre farklılık tespit etmiştir. Ertürk (2014) ise bağlılık alt boyutlarında eğitim seviyesine göre anlamlı fark tespit etmemiştir.

Aylık gelir seviyesi değişkenine göre incelendiğinde;

2001-4000 TL gelir grubunda yer alan katılımcıların, 6001 TL ve üzeri gelir grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip olduğu görülmektedir. 4001-6000 TL gelir grubunda yer alan katılımcıların; 2001-4000 TL geliri olanlara göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 2001-4000 TL ve 4001-6000 TL gelir grubunda yer alan katılımcıların; 2000 TL ve altı aylık geliri olanlara göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H14) hipotezi kabul edilmiştir.

2001-4000 TL, 4001-6000 TL ve 6001 TL ve üzeri gelir grubunda yer alan katılımcıların; 2000 TL ve altı aylık geliri olanlara göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. 2000TL ve altı, 2001-4000 TL ve 4001-6000 TL gelir grubunda yer alan katılımcıların; 6001 TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H20) hipotezi kabul edilmiştir.

Orta düzey gelire sahip çalışanların işlerinde diğer gelir gruplarına göre daha yüksek motivasyon düzeyine, yüksek gelir elde eden çalışanların ise diğer gelir

gruplarına göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Curtis, Upchurch ve Severt (2009) da yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Çalışılan departman değişkenine göre incelendiğinde;

Havayolu Kargo Hizmetleri, Havalimanı Otopark Hizmetleri Ve Duty Free Shop gruplarında Çalışanların; Havayolu ofisleri ve İdari İşler Şube Amirliği gruplarında çalışan katılımcılara göre daha yüksek içgüdüsel motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Duty Free Shop grubunda çalışanların; Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri, İdari İşler Şube Amirliği, Hava Trafik Şube Amirliği, Meydan Haberleşme Şube Amirliği, Teknik İşler Şube Amirliği, Restoran&Cafe, Havayolu Kargo Hizmetleri ve Kayıp&Hasarlı Eşya bürolarında çalışan gruplara göre daha yüksek araçsal motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Hava Trafik Şube Amirliği Ve Meydan Haberleşme Şube Amirliği Çalışanlarının; Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri, Restoran&Cafe, Meydan İşletme Şube Amirliği, Havayolu Kargo Hizmetleri, Bankacılık ve Döviz İşlemleri, İdari İşler Şube Amirliği Ve Duty Free Shop çalışanlarına göre daha yüksek iç benlik motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. (H15) hipotezi kabul edilmiştir.

Meydan İşletme Şube Amirliği ve Restoran&Cafe çalışanlarının; Hava Trafik Şube Amirliği, Meydan Haberleşme Şube Amirliği, İdari İşler Şube Amirliği, Handling (Yer hizmetleri) İşletmeleri, Duty Free Shop ve Kayıp Veya Hasarlı Eşya Büroları çalışanlarına göre daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Meydan Haberleşme Şube Amirliği ve Meydan İşletme Şube Amirliği çalışanlarının; Hava Trafik Şube Amirliği çalışanlarına göre daha yüksek devamlı bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Duty Free Shop çalışanlarının; Hava Trafik Şube Amirliği, Meydan İşletme Şube Amirliği, İdari İşler Şube Amirliği, Havayolları Ofisleri, Havalimanı Kargo Hizmetleri, Kayıp&Hasarlı Eşya Büroları ve Havalimanı Otopark Hizmetleri çalışanlarına göre daha yüksek normatif bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Havayolu Ofisleri, Havayolu Kargo Hizmetleri ve Duty Free Shop çalışanlarının; Handling (yer hizmetleri) İşletmeleri, Meydan

Haberleşme Şube Amirliği, Hava Trafik Şube Amirliği, Teknik İşler Şube Amirliği, Kayıp Hasarlı Eşya Ve İdari İşler Şube Amirliği çalışanlarına göre daha yüksek içselleştirme motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir.(H21) hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmet departmanlarında çalışanların diğer departman gruplarına göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırma konumuz ile ilgili yapılmış diğer bazı araştırmaların sonuçları incelendiğinde, araştırmadan elde edilen sonuçların bazı araştırma sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği bazıları ile ise tutarlılık göstermediği görülmektedir. Bu farklılıkların yapılan araştırmaların hangi sektörde (özel, kamu) yapıldığı ve çalışanların demografik özelliklerinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Çünkü kamu sektörü ve özel sektör olanaklarının farklı olması, her iki sektörün yöneticilerinin amaç ve beklentilerinin ayrı olması, yöneticilerin sahip olduğu yetkilerin sınırı, çalışma koşulları gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda farklı sonuçların ortaya çıkmasının olağan olduğu söylenebilir.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Büyüyen ve sürekli gelişen bir çağa ayak uydurmak sadece insana özgü bir durum değildir. Geniş bir pazara hitap eden işletmelerden de bu gelişime ayak uydurması beklenmektedir. Rekabetin arttığı bir çağda olan işletmeler en iyiyi ulaşabilmek için ne yapmaları gerektiğinin arayışındadırlar. Bu noktada işletmelerin çalışanlarından en büyük beklentisi yüksek performanstır. Yüksek performansa ulaşmada ise motivasyon ve örgütsel bağlılık önem taşımaktadır.

Bir işletmenin hedeflerine ulaşması için öncelikle koyduğu hedefi çalışanlarına anlatarak benimsetmesi gerekir. Bunun için işletme yöneticileri çalışanları ile toplantılar yaparak onlara hedefe giden yoldaki çalışmalarını en detaylı şekilde anlatabilmelidir. Çalışan motivasyonunu yükseltmek için yetkilendirme faktörünü kullanmaları da onlara verimlilik kazandıracaktır. Çünkü yukarıdan aşağıya iletilen ve bir otorite olarak algılanan yetkilendirme unsuru sayesinde, her çalışan sorumluluklarını yerine getirebilmek için sahip olduğu mevcut yetkileri çözüm odaklı kullanacaktır. Bu durum çalışanların kendilerini kanıtlamasını sağlayarak işletme içerisinde birlik ve bütünlük algısının oluşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, işletme yöneticilerinin çalışanlarına böyle fırsatlar tanıması verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. İşletme yöneticileri bu konuların üzerinde daha fazla durarak bu yönde çalışmalar yapabilir ve işletmelerini başarıya götürebilirler.

Günümüz rekabet şartlarında kurumlar için en önemli sermaye olan insan faktörü göz önüne alındığında, çalıştıkları kurum tarafından sosyal ve psikolojik doyumunu sağlanmış çalışanlar kurumun hedefi için daha fazla güdülenerek etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya çaba gösterirler. Çalıştıkları kurum ile ilişkisi iyi olan

kişilerin, çalıştıkları kurum ile aralarında güçlü bir bağ oluşmuş demektir. Bu sebeple çalışanlar kurumun hedefleri doğrultusunda ilerlerken kurumun kaynaklarını pozitif yönde kullanma eğilimi gösterirler.

Araştırmada 21 hipotez kullanılmıştır. Hipotezlerin kabul-red durumlarının bulunduğu tablo Ek-4’de yer almaktadır.

Araştırmada cinsiyet değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı post-hoc testi sonucuna göre, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri ve daha fazla içsel motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun altında yatan sebebin erkek ve kadın arasındaki hormonal farklılıklar olduğu, bunun yanında kadın çalışanların evde göstermiş oldukları planlı ve düzenli olma alışkanlıklarını işleri konusunda da gösterdikleri düşünülmektedir. Bu sebeple işlerinde daha titiz ve düzenli davrandıkları bunun sonucunda da elde ettikleri başarılarla motivasyonlarında ve kurumlarına olan bağlılıklarında artış olduğu söylenebilir.

Araştırmada demografik özelliklere ait bulgulara bakıldığında, kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısına göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda işletme yöneticilerinin personel seçiminde ve kariyer yönetiminde kadın çalışanlara daha fazla önem vermesi önerilebilir.

Araştırmada yaş değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı pos-hoc testi sonucuna göre, orta yaş grubu olarak değerlendirdiğimiz 28-37 yaş grubunda çalışanların diğer yaş gruplarında yer alan çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç altında yatan sebebin, insanın doğası gereği belirli yaşlarda farklı sorumluluklar altına girme isteği olduğu düşünülmektedir. Kişilerin genellikle orta yaş grubu olarak değerlendirdiğimiz bu yaşlarda evlenme ya da yapılmış bir evlilik var ise varolan ailenin geçimini üstlenme gibi ciddi sorumluluklar altına girdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu yaş grubu çalışanlarının aile geçimlerini sağlayabilmek için ekonomik kazanç sağlamaları gerekliliğinin, aile hayatının vermiş olduğu düzenli hayatın olumlu sonuçlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Araştırmada gelir seviyesi değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı pos-hoc testi sonucunda elde edilen sonuca göre, düşük gelir seviyesine sahip çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer gelir gruplarına göre daha düşük iken yüksek gelir elde eden çalışanların motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıklarının diğer gelir gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin, çalışanların temel gereksinimlerini giderebilmeleri için ihtiyaç duydukları geliri sağlayabilmelerine yönelik düzenlemelerle çalışanların motivasyon düzeyini ve örgütsel bağlılıklarını arttırabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada eğitim değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı pos-hoc testi sonucuna göre, lisansüstü mezun grubunda yer alan çalışanların diğer mezun gruplarına göre daha düşük motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bunun nedeni olarak eğitim seviyesi arttıkça beklentilerin de artıyor olması düşünülebilir. Eğitim seviyesi yüksek kişilerin iş seçimi konusunda daha seçici oldukları bilinmektedir. Ayrıca bu kişilerin çalıştıkları kurumlarda gördükleri eksiklikler, gösterdikleri performansa göre aldıkları maaşları yetersiz olarak algılamaları gibi durumlar motivasyon ve bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir.

Araştırmada departman değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı pos-hoc testi sonucuna göre, hizmet departmanlarında çalışanların diğer departman gruplarında çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca hizmet sektöründe çalışanların departman yöneticileri tarafından prim, ödül gibi maaş dışı faydalarla desteklenmelerinin neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla diğer departman yöneticilerine de benzer destekleme faaliyetlerinde bulunmaları önerilebilir.

Araştırmada medeni durum değişkenine yönelik yapılan ANOVA analizine bağlı pos-hoc testi sonucuna göre, evli olanların bekar olanlara göre daha fazla içselleştirme motivasyon düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile yöneticilerin, bekar çalışanların içselleştirme motivasyon düzeylerini arttırabilmek için örgütsel amaçlar ile kişisel amaçları bütünleştirecek düzenlemeler yapmasının ve bu sayede de

Çalışanların örgütün değerlerini iselleştirmelerinin sağlanmasının gerektiği söylenebilir.

Araştırmada alışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik yapılan betimsel analizler sonucunda çalışanların duygusal, normatif ve devamlı bağlılıklarının orta düzeyde çıktığı görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanların kurumlarına bağlılıklarını arttırmaları için yöneticilerin düzenlemeler yapması gerektiği söylenebilir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı alışanlarının çoğunluğunu yerel halk oluşturduğundan, bu araştırmanın özellikle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yerel halkı için özgün değer yaratacağı ve yerel halk ile ilgili gelecekte yapılabilecek araştırmalara fikir verici olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Őevin (2015). İŞ G6renlerde 6rg6tsel Adalet Algısı ve 6rg6tsel Adaletin 6alıŐanların İŞ Motivasyonu 6zerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi 6rneği. YayınlanmıŐ Y6ksek Lisans Tezi. Atılım 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6. Ankara
- Acuner, Őebnem Akın (2010). *6rg6t K6lt6r6n6 Oluşturan Unsurların 6alıŐanlar 6zerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prod6ktivite Merkezi Yayınları.
- Adair, John (2003). *Etkili Motivasyon*. 6ev. S. Uyan. İstanbul: Babiâli K6lt6r Yayıncılığı.
- Afşar TaŐdemir, Selda (2011). 6alıŐma Yaşam Kalitesinin 6rg6tsel Bağlılık D6zeyi 6zerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf 6niversitelerinde 6alıŐan Akademisyenler 6zerine Nicel Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6.
- Akbulut Kayısı, K6bra (2016). 6alıŐanların 6rg6tsel G6ven D6zeyleri İle Motivasyon D6zeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf 6niversitesi 6rneği). YayınlanmıŐ Y6ksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe 6niversitesi Eğitim Bilimleri Enstit6s6.
- Akçadağ, Sibel ve 6zdemir, Ekrem (2005). “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İŞletmelerinde İŞ Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir 6alıŐma”. *Kocaeli 6niversitesi Sosyal Bilimler Enstit6s6 Dergisi* 10 (2): 167-193.

- Akıncı, Zeki (2001). Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aksu, Mustafa (2003). “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Geleceğin Organizasyon Yapıları”. *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi 1*: 1-19.
- Aktaş, Nedim Burak (2014). “Yöneticilerin Motive Etme Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. *Doktora Tezi Önerisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyıldız, Hüseyin (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Alici, İsmail (2011). *Duygusal Zekânın Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Altuğ, Duygu (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Argon, Türkan ve Eren, Altay (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arık, İsmail Alev (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Arısoy, Burcu (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Arkonaç, Sibel Ayşen (2005). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Artan, İnci, Tevrüz, Suna ve Bozkurt, Tülay (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Atak, Metin (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Doktora Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atay, Derin (2004). “İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri”. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi 1 (1)*: 98-102.
- Atılgan, Fatma (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi 20(1)*: 36-37.
- Ay, Ferda Alper (2006). İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bagraim, Jeffrey and Werner, Amanda (2007). *Organisational behaviour: A contemporary South African Perspective*. Van Schaick.
- Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Yayın No: 206.
- Balay, Refik (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, Asım (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Balcı, Asım (2010). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Esergül (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Ankara: Adım Yayınları.
- Bang, Hyejin, Ross, Stephen and Reio, Thomas G. (2013). “From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations. The role of job satisfaction”. *Journal of Management Development* 32 (1): 96-112.
- Barbuto, John E. and Scholl, Richard W. (1998).“Motivation Sources Inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation”. *Psychological Reports* (82): 1011-1022
- Barutçugil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim Ethem (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baykal, Besim (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bayram, Levent (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi* (59): 125-139
- Benligiray, Serap (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bentea, Cristina and Corina (2012). Some Determinative Factors For Teachers’ Job Motivation. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (47): 1638-1642.

- Bilgin, Nuri (2007). *Sosyal Psikoloji Kavramlar, Yaklaşımlar Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basımevi.
- Can, Halil (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, Aytül Ayşe (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Curtis, Catherine R., Upchurch, Randall S. and Severt, Denver E. (2009). “Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees”. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* 10 (3): 253-269.
- Çakır, Özlem (2003). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Çöl, Güner (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. *Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL, Güner (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 2(6): 4–11.
- Dalay, İsmail (2001). *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

- Demir, Nevzat, (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Doğan, Selen (2003). *Çalışan Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, Selen (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Durdu, Talip (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya
- Erciş, M. Serdar, (2010). “Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği”. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Dergisi* 30: 165-180.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, Erol (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren Gümüştekin, Gülten, Ergun Özler, Derya ve Yılmaz, Fatma (2010). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 1 (1)*: 1-20.

Eroğlu, Erhan (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertan, Hayrettin (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Yayımlanmış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertekin, Yücel (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertürk, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertürk, Mümin (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertürk, Ramazan (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Bolu İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Fermanoğlu, Esra Nur (2015). İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fındıkçı, İlhami (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fırat, Yağmur Burcu (2012). Öğretim Elemanlarının Mesleki Yabancılaşma Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu Faktörleri İle Modellenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Garih, Üzeyir (2010). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Genç, Nurullah (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

- Genç, Nurullah (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, Nurullah ve Demiröğen, Osman (1994). *Yönetim El Kitabı*. Erzurum: Birey Yayıncılık.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, Salih (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Salih (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hagemann, Gisela (1995). *Motivasyon El Kitabı*. Çev. G. Aksan. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Halaçoğlu, Başak (2008). *Üniversitelerdeki Akademik Personelin Mesleki Yabancılaşma Düzeylerinin Çok Boyutlu İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, Hasan ve Çağlar, Nedret (1999). "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (3): 171-185.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, Gülten (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

- İncir, Gülten (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Jex, Steve M. and Britt, Thomas W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-Practitioner approach*. John Wiley and Sons.
- Kantar, Hüseyin (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kaplan, Mehmet (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karaman, Füsün (2010). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Karataş, Süleyman ve Güleş, Hatice (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3 (2): 74-89*.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev. H. Can, Y. Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, Yalçın (2011). *Motivasyon Stratejileri*. İstanbul: Gerekli Kitap Yayın.
- Kaynak, Tuğray (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayını.
- Keser, Aşkın (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Kırıcı, Zafer (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kırıştı, Adem (2013). *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Kadıköy Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Hakan ve Topaloğlu, Melih (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kök, Sabahat Bayrak (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(20):291-318.
- Köprülü, Tomris Serap (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, Barış (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latifoğlu, Neslihan (2015). Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur’da Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, Fred (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill. 8th ed.

- Martin, Robin and Epitropaki, Olga (2001). "Role of Organizational Identification on Implicit. Leadership Theories (ILTS), Transformational Leadership and Work Attitudes". *Group Processes and Intergroup Relations* 4 (3): 247-262.
- Maslow, Abraham H. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi*. Çev. O. Gündüz. İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Memmott, Larry and Growers, Stemilt (2002). "Retaining and Motivating Employees". *In the Proceedings of the 2002 Washington Tree Fruit Postharvest Conference*: 1-4.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology* (69): 372-378.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review* (1): 61–89.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment In The Workplace*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Moorman, Robert H., Niehoff, Brian P. and Organ, Dennis W. (1993). "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice". *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6 (3): 209-225.
- Newstrom, John W. and Davis, Keith (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11th ed, Irwin/McGraw-Hill.
- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında Motivlenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

Oran, Feyza Çağla (2012). Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Önen, Levent ve Tüzün, Burak (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Özer, Mehmet Akif, Aykaç, Burhan, Tortop, Nuri ve Yayman, Hüseyin. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özyer, Kubilay (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pfeffer, Jeffrey (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. Çev. S. Gül. İstanbul: Sabah Yayınları.

Robbins, Stephen P. (2005). "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications Ninth Edition Prentice Hall". *New Jersey*: 181-182.

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation". *Social Development and Well-being, American Psychologist 55 (1)*: 68-78.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Saldamlı, Asım (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Santisi, Giuseppe, Magnano, Paola, Hichy, Zira and Ramaci, Tiziana (2014). "Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study". *Procedia Social and Behavioral Sciences (116)*: 1227-1231.
- Sarı Kurt, Turgut (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Sercan, Hüseyin (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Serinkan, Celalettin, (2008). Liderlik ve Motivasyon İlişkisi. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Shin, George (2004). *Motivasyonun Mucizesi*. Çev. U. Kaplan. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Silah, Mehmet (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Solmuş, Tarık (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sylvia, Ronald D. and Hutchison, Tony (1985). "What makes Ms. Johnson teach? A study of teacher motivation". *Human Relations 38 (9)*: 841-856.
- Şen, Narin (2010). "Çocuk Servisinde Çalışan hemşirelerin Motivasyon Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler". Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşeker, Bülent ve Ünsalan, Erdal (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tanrıverdi, Selin (2007). *Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu ile İlişkisine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçez, Murat (2007). İstanbul Büyükşehir Belediyesinde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yapı Mühendisliği Anabilim Dalı.

Tutar, Hasan (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, Hasan (2007). “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 3(12)*: 97-120.

Türko, R. Metin (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Us, Ahmet Talat (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Ward, Edward A. and Davis, Elaine (1995). “The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment”. *Compensation and Benefit Management 3(11)*: 35-40.

Yavuz, Şenol (2009). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı.

Yıldırım, Doğan Şafak. (2006). *Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Tuba (2011). Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yousuf, Nilay İnan (2015). *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.

Yusein, Renginar (2013). Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Özden (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

Ek 1: Veri Toplama Araçları

Sayın değerlendirici;

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Programı'nda yürütülmekte olan bir Yüksek lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bahsedilen çalışma, "Çalışanların Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini" ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirileceğinden kimlik bilgilerinizi paylaşmanıza gerek yoktur. Soruların tümünü yanıtlamanız sağlıklı analiz yapılabilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Araştırmamıza ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Araştırma Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR

kavcar_b@ibu.edu.tr

(0374) 254 1000

Araştırma Sorumlusu:

Ferîştah ÜLKÜ

feristahulku@hotmail.com

(0542) 876 7040

Ek 2: Demografik Özellikler Bilgi Formu

Demografik Özellikler	Seçenekler	İşaretleme
Cinsiyetiniz	Erkek	
	Kadın	
Medeni Durumunuz	Evli	
	Bekar	
	Dul	
Yaş	18-27	
	28-37	
	38-47	
	48 yaş ve üzeri	
Eğitim düzeyi	Orta Öğretim- lise	
	Ön Lisans	
	Lisans	
	Lisans üstü	
Aylık Gelir Seviyesi	2000 TL ve altı	
	2001-4000 TL	
	4001-6000 TL	
	6001 TL ve üstü	
Çalışılan Departman	Hava Trafik Şube Amirliği	
	Meydan Muharebe Şube Amirliği	
	Meydan İşletme Şube Amirliği	
	Meydan İtfaiye Şube Amirliği	
	Havacılık Acil Yardım ve Güvenlik Müdürlüğü	
	Teknik İşler Şube Amirliği	
	İdari İşler Şube Amirliği	
	Mali İşler Müdürlüğü	
	Hava Yolu Ofisleri	
	Restoran&Cafe	
	Bankacılık Ve Döviz İşlemleri	
	Havalimanı Kargo Hizmetleri	
	Duty Free Shop	
	İlkyardım Noktası	
	Kayıp veya Hasarlı Eşya Büroları	
Havalimanı Otopark Hizmetleri		

Ek 3: Motivasyon Kaynakları Envanteri Formu

MOTİVASYON ENVANTERİ
BARBUTO & R. SCHOLL, 1998, USA

Aşağıdaki motivasyon kaynak envanteri ile ilgili sorular yer almıştır .Her soru 1’den 7’ye kadar derecelendirilmiştir. “1” kesinlikle katılmıyorum ile “7” kesinlikle katılıyorum arasında gösterilmekte olan rakamlar “2,3,4,5,6” katılım derecesini ifade etmektedir Her soru için size uygun gelen puanı işaretleyiniz.

1

7

Kesinlikle Katılmıyorum..... Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5	6	7
1-İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
2- İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işimi ertelerim.							
3- İş seçerken genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.							
4- İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.							
5- İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.							
6- Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.							
7- İş esnasında ne kadar gayret sarf edeceğimi işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.							
8- Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.							
9- Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışabilirim.							
10- İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.							
11- İşte en sevdiğim gün , ücret ödendiği gündür.							
12- İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.							
13- Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.							
14- Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.							
15- Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.							

	1	2	3	4	5	6	7
16- İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.							
17- İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar.							
18- Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem var gücümle çalışırım.							
19- Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.							
20- Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.							
21- Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.							
22- Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.							
23- Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.							
24- Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.							
25- Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamiyorsam o kurumda çalışmam.							
26- Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.							
27- Bu nedene inanmıyorsam çok çalışmam.							
28- Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi savunamı ararım.							
29- Çok çalışmam için bir organizasyonun misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.							
30- Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.							

Ek 4: Ölçeklere ait alt ölçeklerin hipotez kabul/red durum karşılaştırılması

Araştırma Hipotezleri	KABUL	RED
H1: Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H2: Motivasyon ile Duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H3: Motivasyon ile Devamlı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H4: Motivasyon ile Normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H5: Örgütsel bağlılık ile İç güdüsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H6: Örgütsel bağlılık ile Araçsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H7: Örgütsel bağlılık ile Dış benlik motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H8: Örgütsel bağlılık ile İç benlik motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H9: Örgütsel bağlılık ile İçselleştirme motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H10: Motivasyon alt boyutları Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H11: Motivasyon alt boyutları Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H12: Motivasyon alt boyutları Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H13: Motivasyon alt boyutları Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H14: Motivasyon alt boyutları Aylık gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H15: Motivasyon alt boyutları Çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H16: Örgütsel bağlılık alt boyutları Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H17: Örgütsel bağlılık alt boyutları Medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H18: Örgütsel bağlılık alt boyutları Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H19: Örgütsel bağlılık alt boyutları Eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H20: Örgütsel bağlılık alt boyutları Aylık gelir seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	
H21: Örgütsel bağlılık alt boyutları Çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterir.	✓	

Ek 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anket Formu

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questioner:OCQ),
(Meyer veAllen, N.J., 1984)

5'li Likert standartlarına göre cevaplanacaktır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katlıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Örgütsel Bağlılık Ölçeği						
DUYGUSAL BAĞLILIK		1	2	3	4	5
D5	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	()	()	()	()	()
D1	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	()	()	()	()	()
D3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	()	()	()	()	()
D6	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	()	()	()	()	()
D2	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	()	()	()	()	()
D4	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	()	()	()	()	()
DEVAM BAĞLILIĞI						
D8	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	()	()	()	()	()
D12	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir	()	()	()	()	()
D7	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	()	()	()	()	()
D11	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	()	()	()	()	()
D9	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	()	()	()	()	()
D10	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir	()	()	()	()	()
NORMATİF BAĞLILIK						
D15	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	()	()	()	()	()
D13	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	()	()	()	()	()
D17	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	()	()	()	()	()
D14	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	()	()	()	()	()
D16	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	()	()	()	()	()

Ek 6: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Dairesi uygulama izni



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
BAYINDIRLIK VE ULAŞTIRMA BAKANLIĞI
SİVİL HAVACILIK DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı : SHA 0.00.12/89-11-17/074

Tarih : 10/02/2017

Abant İzzet Baysal Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu,
Bolu. (Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı eliyle)

Konu : Anket Uygulaması Hk.

İlgi : Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR'ın 09/02/2017 Tarihli Yazısı.

İlgi yazıda Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 25834223548 no'lu öğrencisi Feriştah ÜLKÜ'nün "İşletmelerde Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine İnceleme: KKTC Ercan Havalimanı İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı tezinde kullanılmak üzere dairemizde bulunan birimlerde çalışan personele ve Havalimanında bulunan diğer işletmelerde yapılacak anket uygulamasında tarafımızdan hiçbir sakınca görülmemektedir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Gökhan DAĞMAN
Müdür Muavini

Dağıtım: TC Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Bolu.

Hk

Tel: +90 392 60 05 100 Fax: +90 392 23 14 620 E-mail: cad.trnc@hotmail.com Web: <http://www.havacilik.gov.ct.tr>

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Feriştah ÜLKÜ

Doğum Tarihi : 20.10.1989

Doğum Yeri : Aydın

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans Öğrenimi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yüksek Lisans Eğitimi.

Lisans Öğrenimi : Girne American University - Faculty of Business & Economics, Business Management.

Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi :

Dee European Com. Limited Şirketi / Gazimağusa-KKTC
Finans/İnsan Kaynakları

Kaner Şirketler Grubu Limited Şirketi / Lefkoşa-KKTC Satış
Danışmanı (Sales Consultant)

Hotel Pia Bella / Girne- KKTC Resepsiyonist

Çoban İnşaat Limited Şirketi / Kuşadası-AYDIN Satış Danışmanı
(Sales Consultant)

Euromax Gayrimenkul/ Kuşadası-AYDIN Satış Danışmanı (Sales
Consultant)

Örnek İnşaat Limited Şirketi/ Kuşadası-AYDIN Satış
Danışmanı(Sales Consultant)

Stajlar :

İbrahim BAŞLIK Serbest Muhasebecilik Bürosu / Kuşadası-
AYDIN Stajyer

İletişim :

e-posta adresi feristahulku@hotmail.com