



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hazırlayan

Abdulkadir KARACA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2016

**İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 09 / 09 / 2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Hasan TOĞRAF

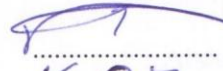
Üye : Doç. Dr. Kubilay ÖZTAN

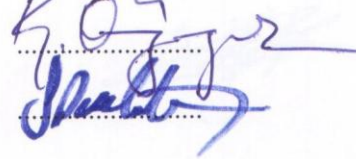
Üye : Yrd. Doç. Dr. Demet POLATCI

Üye :

Üye :

İmzası





.....

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 06 / 09 / 2016 tarih ve 38-02 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü: Enstitü Müdürü



Mühür

İmza

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(09/09/2016)

Abdulkadir KARACA



ÖNSÖZ

Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan tez çalışmam boyunca göstermiş olduğu yakın ilgi, hoşgörü, destek ve katkılarından dolayı ve bir danışmandan öte abi gibi davranan danışman hocam Doç. Dr. Kubilay ÖZYER'e teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitim sürecimin başından sonuna kadar maddi manevi sürekli yanımda olan kardeşim Öğr. Gör. İbrahim ÇİDEM'e ve bugüne kadar desteklerini hep arkamda hissettiğim anneme, babama ve aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

Abdulkadir KARACA

ÖZET

Rekabetin had safhada olduğu günümüzde şirketler başarılı olmak için kaynaklarını daha etkili kullanmak zorundadırlar. Örgütlerin en önemli kaynaklarının insan kaynakları olduğu varsayımından hareketle, örgütler bu kaynaklarını etkili kullanıp, çalışanlarından maksimum verim almanın yollarını aramalıdırlar. İhtiyaçlarının giderilmesi ile motive edilen, örgütsel bağlılığı sağlanan bireylerin potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmak mümkün olabilecektir.

Bu tez çalışmasının amacı, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarını teorik olarak ele almak ve Tüdemtaş şirketi uygulaması ile aralarındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı ele alınmıştır. Motivasyon kavramının tanımı, önemi, süreci ve etki eden faktörler ele alınarak Kavrama ait teorilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmış olup, kavramın tanımı, önemi, sınıflandırılması, etki eden faktörler ve farklı yaklaşımlara değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise literatürdeki motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki çalışmalara yer verilmiş olup, Tüdemtaş' ta gerçekleştirilen anket uygulaması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

ABSTRACT

Today, since it is the time of the great competition, companies are obliged to use their sources more effectively to be successful. Considering the assumption that the most important source of organizations is humanity, organizations should find a way for getting the highest efficiency from their staff by using this source effectively. Utilization from the potential of individuals who were motivated by satisfying their needs and whose organizational commitment was provided will be possible.

The aim of this thesis study is to deal the motivation and organizational commitment concepts theoretically and to determine the relationship between them by the Tudemsas company practice.

In this respect, in the first part of the study, motivation concept was dealt. Theories belonging to the motivation concept were included by considering the definition, importance, process and effective factors of the concept.

In the second part, organizational commitment was dealt and definition, importance, classification and the effective factors were considered and the theories belonging to the concept were included.

In the third and the last part, the studies related to motivation and organizational commitment in the literature were included and the questionnaire practice performed at Tudemsas were stated.

Key Words: Motivation, motivation theories, organizational commitment, organizational commitment approaches

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK SÖZLEŞME.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	3
1.1. MOTİVASYON KAVRAMI	3
1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	3
1.1.2. Motivasyonun Önemi	4
1.1.3. Motivasyon Süreci	5
1.2. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ	6
1.2.1. İçsel Gdüler.....	6
1.2.2. Fizyolojik Gdüler	6
1.2.3. Sosyal Gdüler.....	7
1.2.4. Psikolojik Gdüler	7
1.3. MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI.....	7
1.3.1. Ekonomik Araçlar	8
1.3.1.1. Ücret.....	8
1.3.1.2.Primli Ücret.....	8
1.3.1.3.Kâra Katılma.....	9
1.3.1.4.Ekonomik Ödüller.....	9
1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	9
1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	10
1.3.2.2. Sosyal Katılım.....	10
1.3.2.3. Değer ve Statü.....	10
1.3.2.4. Gelişme ve Başarı	11

1.3.2.5. Çevreye Uyum	11
1.3.2.6.Öneri Sistemi	11
1.3.2.7.Psikolojik Güvence	12
1.3.2.8. Sosyal Faaliyetler.....	12
1.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	12
1.3.3.1. Amaç Birliği	12
1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	13
1.3.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	13
1.3.3.4. Kararlara Katılma	13
1.3.3.5. İletişim	13
1.3.3.6. İş Genişletme	14
1.3.3.7. İş Zenginleştirme	14
1.4. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	14
1.4.1. İçsel Motivasyon.....	14
1.4.2. Dışsal Motivasyon	15
1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	16
1.5.1. Kapsam Teorileri	16
1.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	16
1.5.1.2. FrederickHerzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	19
1.5.1.3. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi	22
1.5.1.4.David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	23
1.5.2. Süreç Teorileri	24
1.5.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi.....	24
1.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	26
1.5.2.3.Amaç Teorisi.....	26
1.5.2.4.Eşitlik Teorisi.....	28
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	30
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	30
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	30
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	31
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	32

2.2.1. Tutumsal Bağlılık	33
2.2.1.1. Kanter'ın Yaklaşım	33
2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	35
2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	36
2.2.1.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	36
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	39
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	40
2.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	41
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	42
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	43
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	44
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	45
2.4.1.1. Yaş	45
2.4.1.2. Cinsiyet	45
2.4.1.3. Medeni Durum.....	45
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi	46
2.4.1.5. Kıdem.....	46
2.4.2. Örgütsel Faktörler	46
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	46
2.4.2.2. Ücret Düzeyi	47
2.4.2.3. Örgütsel Ödüller	47
2.4.2.4. Yönetim ve Liderlik Tarzı	47
2.4.2.5. Örgüt Kültürü.....	48
2.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	48
2.4.2.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	49
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	49
2.4.3.1. Yeni İş Bulma Olanakları	49
2.4.3.2. Profesyonellik	50
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	50
2.5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	50
2.5.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	51

2.5.3.Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	51
--	----

III. BÖLÜM: İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 55

3.1. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	55
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	58
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	59
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	60
3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	60
3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER	61
3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	62
3.7.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular	62
3.7.2. Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	64
3.7.3. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	68
3.7.4. Araştırma Modellerinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	70

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 81

KAYNAKLAR

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3. 1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo 3. 2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	63
Tablo 3. 3. Katılımcılara Ait Çalışma Bilgileri	63
Tablo 3. 4: Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	65
Tablo 3. 5: Devam Bağlılığı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
Tablo 3. 6: Normatif Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
Tablo 3. 7: İçsel Motivasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 3. 8: Dışsal Motivasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 3. 9: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları.....	69
Tablo 3. 10: Birinci Model Regresyon Analizi Özeti.....	71
Tablo 3. 11: Birinci Model Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	71
Tablo 3. 12: İkinci Model Regresyon Analizi Özeti.....	72
Tablo 3. 13: İkinci Model Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu	73
Tablo 3. 14: Hipotezlerin Test Edilmesi	74
Tablo 3. 15: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Anova Tablosu	76
Tablo 3. 16: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin T Tablosu.....	77
Tablo 3. 17: Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Tablosu.....	78
Tablo 3. 18: Katılımcıların İşletmenin Kaçınıcı İşyerleri Olmasına İlişkin T Tablosu ...	79
Tablo 3. 19: Katılımcıların Unvanlarına İlişkin T Tablosu	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 1.2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci.....	17
Şekil 1.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	18
Şekil 1.4: Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı.....	20
Şekil 1.5: Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması.....	21
Şekil 1.6: Alderferin İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	22
Şekil 1.7: Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması	23
Şekil 1.8: Beklenti Modeli	25
Şekil 1.9: Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	26
Şekil 1.10: Eşitlik Teorisi	29
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	32
Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	33
Şekil 2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	37
Şekil 2.4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	40
Şekil 2.5: Çoklu Bağlılık Modeli	43
Şekil 2.6: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	54
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	59
Şekil 3.2: Birinci Hipotezin Test Edilmesi	71
Şekil 3.3: İkinci ve Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi.....	72

GİRİŞ

Herakletius'un da dediği gibi değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Bu olgu günümüzde inanılmaz bir ivme kazanmıştır. Rekabetin had safhaya ulaştığı günümüzde örgütler bu değişimin gerisinde kalmayarak, karlılıklarını ve sürekliliklerini sağlamak için yoğun çaba sarf etmek durumundadırlar. Bunu başarmanın yollarından bir tanesi ise bir örgütü örgüt yapan temel etkenlerin başında gelen bireylerin motive edilmesi ve örgütsel bağlılığının sağlanması ile mümkün olabilecektir.

Örgütlerdeki birçok istenmeyen tutum ve davranışın kişilerin tatmin edilmeyen beklentileri ve ihtiyaçlarından kaynaklandığı görülebilecektir. Örgütler istenmeyen durumların önüne geçmek için çalışanlarını motive etmek zorundadırlar. Çünkü ihtiyaçları giderilen, tatmin edilen bireyler, bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf edebileceklerdir. Bu çaba da performansa yansıtacak olup örgütü daha başarılı kılacaktır. Bireylerin beklentileri fizyolojik olabileceği gibi sosyal ve psikolojik de olabilir. Bu ihtiyaçları motivasyon araçları ile gidererek çalışanlardan maksimum verim almak mümkün olabilecektir.

İnsanoğlu, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir gruba veya topluluğa üye olmaya ve toplulukla birlikte hareket etmeye ihtiyaç duyar. Örgütsel bağlılık bireyin kendisini örgütle özdeşleştirmesi, amaç ve prensiplerini benimseyip özümsemesi ve örgütü yararına davranış ve tutumlar sergilemesi anlamına gelir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek bireylerin örgütün yararına fedakârca gayret gösterdiği ve bu bireylerin işten ayrılma, işe geç kalma ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarını ele alarak bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon kavramının tanımı, süreci, önemi ve motivasyonun alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon kavramları incelenmiş olup, motivasyonla ilgili teorilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımına, önemine değinilmiş olup, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise anket çalışmasına yer verilmiştir. Sivas ilinde faaliyet gösteren Tüdemsaş çalışanları üzerinde uygulanan anket çalışmasının analizi ve analizden elde edilen veriler ve yorumları bulunmaktadır.

Araştırma sonucuna göre Tüdemsaş şirketinde çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucuna göre motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında ve motivasyonun tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde motivasyon kelimesi isteklendirme, güdüleme olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Biyoloji terimler sözlüğünde bir hayvanda bir amaca yönelik bir davranışı kontrol eden iç faktörleri harekete geçirme, harekete sevk etme. 2. İtici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç olarak tanımlanmıştır

Literatürde motivasyona ait çeşitli tanımlar bulunmaktadır:

Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir (Eren, 1998: 398).

Organizmayı aktif hale geçiren, davranışı biçimlendirip davranışa yön ve süreklilik kazandıran içsel ve dışsal güçler motivasyonu oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2010: 79).

Motivasyon, bireyin bir görevi isteyerek ya da şevkle yaparken o anda yapılan işle alakalı iç dünyasında hissettiği olumlu duygulardır (Bentley, 2000: 179).

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek adına kendi arzuları ve istekleri doğrultusunda davranmalarınıdır (Kantar, 2008: 27).

Motivasyon, kişilerin gönüllü faaliyet alanları içerisindeki alternatifler arasında tercih yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Motivasyon, insanların içinden gelen tetikleyici güçlerle belirli bir hedefe kilitlenme ve bu maksatla davranışlar sergileme sürecidir. Motivasyon, bir şeyi yapma isteğidir ve yapılan faaliyetlerin bireyin ihtiyaçlarını tatmin edebilme kabiliyeti devam ettikçe var olmaya devam eder. Motivasyon, güdülerin tesiri ile harekete geçme ve gerçekleştirme sürecidir (Gümüş ve Sezgin, 2012:1-2).

Motivasyon, bireyin içinde var olan, bireyin müspet ya da menfi belirli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirlenmiş bireysel isteklerine ulaşarak bu şekilde tatmin olmasını sağlayan güçtür (Barutçu ve Sezgin, 2012: 90).

Motivasyon, bireyin davranışlarını özendiren, kendisinden veya çevresinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğudur. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini tayin eden, bireylerin düşünceleri, umutları, inançları; kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Motivasyon, bireyin tecrübe etmiş olduğu içsel bir yöndür. Kişinin istek ve arzularına ulaşmaya yarayan bir davranış biçiminin seçilmesi olarak da tanımlanabilir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 90).

Motivasyon Latince motiveden gelmektedir. Motiv ise bireyin davranışının arkasında yatan etken olarak tanımlanır (Mercanlıoğlu, 2012: 48).

Motivasyon, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü tetikleyen, eksikliği hissedilen fizyolojik veya psikolojik durumdur (Akgündüz, 2013: 133).

Motivasyon, bir davranışın yönü, şiddeti ve sürekliliği üzerine hızlı ve ani gösterilen etkidir (Çöğür ve Öcal, 2012: 153).

Motivasyon tanımları incelendiğinde genel olarak şu üç temel unsuru içerdiği görülmektedir. Bunlar; harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmektir (Steers vd., 2004: 379).

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Birey tarafından gösterilen bütün davranışların arka planında bir gereksinim, görülen yüzünde ise bir amaç vardır. Gereksinimleri giderilen ya da doyuma ulaştırılan bireyler, kendilerinin ve örgütlerinin amaçlarının gerçekleşmesi için büyük gayret sarf ederler. Bu nedenle yöneticilerin, bireylerin davranışlarını yorumlamaları ve yorumların sonuçlarına göre onları motive edebilecek yöntem bulup uygulamaları gerekmektedir (Kantar, 2008: 29).

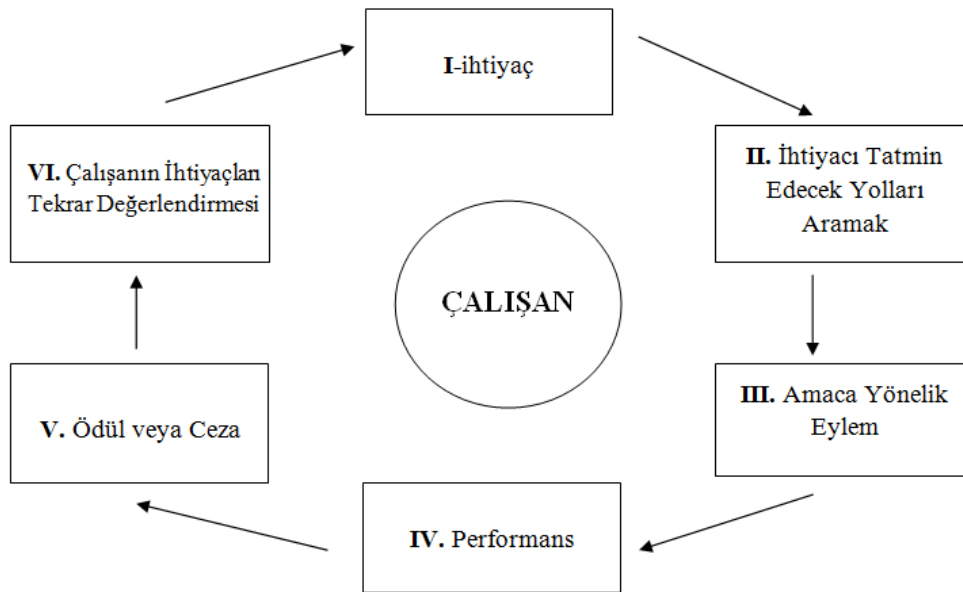
Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından, motivasyon göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Motivasyon ile performans arasında neredeyse birebir ilişki mevcuttur. Motive edilmemiş bir bireyin üst düzey performans sergilemesi oldukça zordur. Motivasyonun örgüte katkısının sadece verimlilikle sınırlı olmadığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Sağlanan yüksek motivasyon ile oluşan yüksek doyumun işten ayrılmaları ve işe devamsızlığı azalttığı, iş kazaları oranını düşürdüğü, memnuniyetsizlik söylemlerini azalttığı gözlemlenmiştir. Motivasyon bir örgüt için hem yönetim bağlamında hem de iş gören bağlamında etkinlik ve verimin artırılması

açısından fazlaca öneme sahiptir. Yerinde ve zamanında sağlanacak doğru motivasyon başarı ihtimalini ve verimi artırabilecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 1-2).

1.1.3. Motivasyon Süreci

Amaca yönelik davranışlarla ilgili olan motivasyon süreci, harekete geçmeyi açıklar. Her bireyin tatmin etmek isteyeceği bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde ihtiyacın uyarılması ile motivasyon süreci başlamış olur. Birey bu ihtiyacı gidermeye yönelik belirli birtakım davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar ihtiyacı gidermeye dönük olacaktır. Sürecin bitiminde ihtiyaçların tatmin edilmesi söz konusudur (Özyer ve Kanbur, 2012: 216) .

İhtiyaç bireyin belirli bir dönemde algıladığı eksikliklerdir. Bu eksiklik yemek, içmek uyumak gibi fizyolojik ihtiyaç olabileceği gibi sevmek, sevilme gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olabilir. Birey ihtiyaç hissettiğinde yönetimin motivasyon gayretlerine daha duyarlı olacaktır. Bir çok teorisyene göre amaca yönelik olan motivasyon sürecinde, ulaşılması hedeflenen amaç veya çıktılar bireyi cezbeder. Arzu edilen sonuca ulaşıldığında ihtiyaç azalır. Şekilde görüldüğü gibi birey ihtiyaçlarını azaltmak için çeşitli arayışlara girer, hedefe ulaşmak adına davranışlar gösterir, akabinde yönetimce mükâfatlandırılır veya cezalandırılır. Nihayetinde ihtiyaçlar tekrar değerlendirilir ve süreç yeniden başlar (Mercanlıoğlu, 2013: 48).



Şekil 1.1:Motivasyon Süreci

Kaynak: Mercanlıoğlu, 2013: 49.

1.2. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ

Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket tarzını diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürükleyici kuvvet ve faktörler olarak tanımlanabilir. İster psikolojik, ister fizyolojik olsun güdüler bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter, bu davranışlar doyum noktasına ulaştığında ortadan kaybolur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 38-39).

Güdü, insanı belirli bir amaç uğrunda aktif kılan güç demektir. Bireysel olarak insanı veya kalabalık insan topluluğunu belirli bir istikamete doğru sürekli olarak aktive etmek adına gösterilen çabaların tamamıdır. İnsanı harekete geçiren ve bu hareketin yönünü tayin eden, insanın duyguları, inançları, idealleri, arzuları, ihtiyaçları ve kaygılarıdır (Eren, 1998: 398).

Bir hedef için çaba harcamaya neden olan, insanoğlunun doğal enerji kapasitesi olarak da tanımlanmıştır (Aydın, 2010: 816).

1.2.1. İçsel Güdüler

İçsel güdü insanları doğal özelliğe sahip ihtiyaçlara sevk eden bilinçli olmayan yönelimlerdir. Davranışların içgüdüsel davranış olarak tanımlanabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Kantar, 2008: 30):

- Mutlaka bir fizyolojik neden bulunmalı.
- İçgüdüsel olarak tanımlanan davranış hayvanlar âleminde de var olmalı.
- İçsel güdü kaynaklı olduğu kabul edilen davranışlar öğrenme süreçleri sonucunda değişmemeli.

1.2.2. Fizyolojik Güdüler

Tüm insanlar için ortak olan, öğrenilmemiş, doğuştan gelen güdülerdir. Evrensel ve birincil güdüler olarak adlandırılırlar. İnsan yaşamının sürdürülmesi için gerekli olan ihtiyaçlara dayanan güdülerdir. Beslenme, barınma, cinsellik, uyku, hava, dinlenme, atıkların vücuttan atılması, acıdan kaçınma ihtiyaçları başta gelir (Ercoskun ve Nalçacı, 2005: 358).

Fizyolojik ihtiyaçlar en düşük oranda bile olsa yerine getirilmelidir. Aksi takdirde insan hayatı sona erer. Biyolojik olarak yaşantının devam ettirilebilmesi ancak bu ihtiyaçların karşılanması ile mümkündür (Eren, 1998: 403).

1.2.3. Sosyal Güdüler

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı arzusudur. Toplum tarafından takdir gören, beğenilen davranış kalıpları, ulaşılmak istenen davranışlara yönelik bir çeşit güdü rolündedir (Boylu, Sökmen ve Tarakçioğlu, 2010: 4).

1.2.4. Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdüler fizyolojik güdüler kadar açık değillerdir. Fiziksel olmaktan ziyade zihin ve duygularla alakalı olan kişiiden kişiye ve toplumdaki topluma değişkenlik gösteren, doğuştan gelen yada sonradan kazanılan güdülerdir. Sevmek, sevilme, sosyal kabul görmek, tanınır olmak, bağlılık hissetmek, güvenlik ihtiyacı, başarılı olmak, güç elde etmek, potansiyelini ortaya koyabilmek gibi ihtiyaçlar psikolojik ihtiyaçları oluşturur. İhtiyaçlar bireyi harekete geçiren gücü oluştururlar (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 357).

Kişilik genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamı olarak ifade edilebilir. Bir takım aşamaları kat ederek gelişen insanların kişilik yapıları psikolojik güdülerin oluşum biçimlerini etkileyerek yönünü tayin eder (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008: 45).

1.3. MOTİVASYONDA ÖZENDİRME ARAÇLARI

Motivasyonda ana gaye bireylerin istekliliklerini ve verimliliklerini artırmaktır (Kantar, 2008: 131). Bireyler farklı motivasyon araçlarıyla farklı düzeylerde motive olurlar. Bireylerin motivasyon seviyeleri farklı olduğu gibi hangi motivasyon araçları ile motive olacakları da koşullara göre değişkenlik göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Motivasyon için kullanılan araçların etkinliği toplumsal yapıya, kültüre ve yöneticilerin anlayış ve uygulamalarına göre de değişir (gr ve cal, 2012: 153).

İdaresi altındaki sevk etmek hususunda başarıya ulaşan bir yönetici, farklı bir örgütte bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 1998: 413).

Özendirme araçlarını üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar psiko-sosyal araçlar, örgütsel araçlar ve ekonomik araçlardır (Arditi ve Mochtar, 2000: 29).

1.3.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin varoluş nedeni ile bireylerin çalışma nedenlerinin temelinde maddi nedenler yer alır. İşletmeler gelirini artırmak isterken bireylerde kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarını devamlı kılacak yeterli bir ücret elde etmek isterler (Kantar, 2008: 139).

Ekonomik motivasyon araçları ücret politikası, primli ücret, karara katılma ve ekonomik ödüller olarak sıralanabilir (Onay ve Ergüden, 2011: 222).

1.3.1.1. Ücret

Ücret, bireylerin hizmeti mukabilinde elde ettiği en temel kazanımdır. Ücret birey açısından sadece maddi bir karşılık olmayıp, aynı zamanda bireyin örgütüne yapmış olduğu katkılarını, örgütteki önemini, yönetimin performansı hakkındaki değerlendirmesi ve örgütün personele olan bakışını ortaya koyan önemli bir göstergedir. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

Çoğu insan için daha yüksek gelire ulaşabilme imkanı, iş görmek ve birliktelik sağlamak için önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret aynı zamanda, bazı psikolojik ihtiyaçların tatminine olanak sağlayan ve bireyin sosyal statü edinmesine imkân tanıyan bir faktördür (Ergül, 2005: 71).

Ücretin, bireyin işletmeye girme nedenlerinden biri olarak görülmektedir, bununla birlikte onu işletmeye bağlayan güçlü motivasyon araçlarından biri olduğu düşünülmektedir. Hayatın idame ettirilmesi için gerekli maddiyatı sağlamasının yanında bireyin sosyal yaşamdaki konumunun bir göstergesi olması bakımından da güçlü motivasyon aracıdır. Bireyler için kendi aldığı ücretten ziyade başka bireylerin aynı iş için ne kadar ücret aldığı da önemlidir (Kantar, 2008: 139-140).

Örgütlerde ücret kavramı tek başına motivasyonu sağlamada ve yüksek düzeyde performans sergilemede bazen yetersiz kalabilir. Diğer faktörlerle desteklenmelidir (Ünsar, 2011: 3).

1.3.1.2. Primli Ücret

Prim bireylere verilen sabit ücretin haricinde daha fazla ve daha etkili iş görmeye özendirme maksadı ile verilen ek ücrettir. Genellikle zaman esasına dayalı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine

neden olmuştur. İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek zordur. Prim alanla almayan arasında huzursuzluk çıkabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 64-65).

Prim bireyi daha fazla çalışmaya sevk edip nicelik artışına sebep olurken nitelik kaybına neden olabilmektedir. Bireylerin fazla efor sarf etmesinden dolayı iş kazalarının artışına ve erken yıpranmaya da neden olabilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 28).

1.3.1.3.Kâra Katılma

Faaliyetin icra edilmesi sürecinde emek faktörünün en az sermaye faktörü kadar öneme sahip olması nedeni ile işletmenin dönem sonlarında elde ettiği kârın bir bölümünü çalışanlara dağıtmasına kâra katılma adı verilir. Kurumsal kazancın artması ile bireyin payına düşen kâr miktarında artacağından çalışan kârın artırılmasını hedefleyecektir (Tunçer, 2013: 100).

Kârın artırılmasını hedefleyen çalışanlar üretim ve verimin artması için gayret göstereceklerdir. Çalışanların işletmeye, işine ilgisi sevgisi ve bağlılığı artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

1.3.1.4.Ekonomik Ödüller

Bireyler ödüllendirildiklerinde gayretleri ve işe bağlılıkları artabilmektedir. Verilen ödül çaba sarf etmeye değer olmalıdır. İş süresinden önce bitiren, buluş ortaya koyan, belirlenen üretim miktarını aşan, hedeflere ulaşmayı başaran bireyler ödüllendirilmelidir. Sağlanan fayda ile verilen ödül arasında orantı bulunması ve verilmesi kararlaştırılan ödülün zaman geçirilmeksizin başarıdan hemen sonra takdim edilmesi önem arz etmektedir (Kantar, 2008: 141).

İnsan doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücün ekonomik ödülle ortaya çıkarılması sağlanabilir. Bireyler olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilip bir öneri yarışı oluşturulabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 71).

1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Sosyal tatmin ve psikolojik tatmin aracılığı ile motivasyonu artırmaya yönelik araçlardır. Psiko-sosyal araçları bağımsız çalışma, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar başlıkları altında incelemek mümkündür. Yapılan çalışmalar, sosyal açıdan gerçekleşen motivasyonun bireyin örgüte bağlılığını artırdığını ve psiko-sosyal yönlü ihtiyaçların

belirlenip, anlaşılabilmesinin karmaşıklığını ve zorluğunu ortaya koymuştur (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bireyler aşırı baskıya maruz kalarak çalışmaktan kaçınırlar. Sürekli olarak kendilerine karışılmasından, kontrol altında tutulmak istenmesinden, emir verilmesinden hoşlanmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 76). Baskıya maruz kalarak çalışmak ve sürekli emirler almak bireylerin işten soğumasına neden olur ve bunun sonucu olarak verim düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 180).

Çalışma yönteminden ziyade görevin tam anlamıyla yerine getirilmesine önem verilmelidir, çalışma yöntemlerine bireyin kendi iradesi ile özgürce karar verebiliyor olması kuşkusuz bireyin motivasyonunu artıracaktır (Akpınar, 2011: 3651).

1.3.2.2. Sosyal Katılım

Kişi aidiyet ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından ötürü sosyal arayışlara girer (Kantar, 2008: 132). Yöneticilerin çalışanlarının sosyal yönden bütünleşmelerini sağlamaları durumunda, çalışanların işlerinden memnuniyetlerinin artması dolayısıyla moral motivasyonlarının artması beklenir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 38).

Örgütler, sosyal katılımın örgüt için önemini günden güne daha fazla anlamaktadırlar. Sosyal katılımı artırmak amacıyla sinema ve tiyatro izleme günleri, kır gezileri, kültürel geziler, personel geceleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlemektedirler (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 12).

1.3.2.3. Değer ve Statü

Bireyler yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer görme ihtiyacı hissederler, kendilerini diğerleriyle mukayese ederek bulunduğu ortamdaki konumunu saptamaya çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 77).

Statü, bir kimseye toplumdaki diğer bireylerin atfettikleri değerlerin toplamından oluşan bir kavramdır. Statü sahibi kişiler iş ortamında ve iş ortamı dışında ilişki kurduğu kişilerden saygı görürler. Konumu, pozisyonu ne olursa olsun bireyler yaptıkları işin takdir edilmesini beklerler (Eren, 1991: 398).

İki çeşit statüden söz edilebilir, birincisi fonksiyonel statü olup burada statü otoriteye değil, fonksiyonlara dayanır, örnek olarak, örgütteki vasıfsız işçilerin statüsü düşük, avukat, mühendis, doktor gibi çalışanların statüleri yüksektir. İkinci çeşit statü hiyerarşik statüdür. Örgütlerdeki çeşitli basamakların yeridir. Örneğin, orduda subayların statüsü astsubaylarınkinden yüksektir (Hatiboğlu, 1991: 235).

1.3.2.4. Gelişme ve Başarı

Bireyler işlerinde gelişme olanakları ararlar. Bu bireyler için önemli motivasyon araçlarından birisidir. Bir kurumun başarısı, çalışanlarının ayrı ayrı başarılarının toplamı olup, çalışanlara yeteneklerini ortaya çıkarıp geliştirme, pozisyon atlama ve başarı sağlama olanakları sunuldukça onları kuruma daha da çok bağlayabileceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 79).

1.3.2.5. Çevreye Uyum

Kişiler çalıştıkları ortamın hem fiziksel hem de psiko-sosyal ortamına uymak zorundadırlar. İçine kapanık olan bireyler uzun vadede hem kuruma hem de kendilerine faydalı olamazlar. Yönetim örgüte katılan bireye örgütün geleneklerini, kurallarını, kültürünü tanıtmalı ve bireye her konuda yardımcı olmalı, tüm personelin kaynaşmasını sağlamalıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 39).

1.3.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi iş görenler ile yönetim arasındaki diyalogu sağlayan önemli faktörlerden birisidir. Sağlıklı çalışan bir öneri sistemi ile kişide saygınlık hissi oluşur, kişi kendisine değer ve önem verildiğini hisseder, örgütü bir aile olarak görüp sahiplenme duygusu artar ve doğal olarak verim de de artış olur (Kantar, 2008: 134).

Yönetimin uygun görülen önerileri ciddiye alıp uygulamaya koyması bireylerin motivasyonunu artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 81).

Öneri sisteminin sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar gereksiz, faydasız fikir ve düşüncelerin üst yönetimi meşgul edip zamanı boşa harcamaya neden olması, tam manası ile faydalı ve gerekli olabilecek bir önerinin öneri sahibinin amiri tarafından kendine ait bir fikirmiş gibi takdim edilmesi veya kendi konumunda meydana gelebilecek olası bir değişiklik durumuna karşın sumen altı edilmesi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, öneri sahiplerine ilgisiz davranılması onların

cesaretlendirilmemesi yeni önerilerin sunulmasını engelleyecektir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 14).

1.3.2.7. Psikolojik Güvence

Yapılan çeşitli araştırmalar, bireylerin örgüte karşı güven duygularının tesis edilmesi halinde, kişisel gelişim gayretlerinin ve moral motivasyonlarının artacağını ortaya koymuştur (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Örgüt bünyesinde nerede, kimlerle birlikte görev yapacağını bilen ve ne kadar başarılı olabileceğini kestiren bireyin öz güveni artacak, görevi gerçekleştirmek adına daha da fazla gayret gösterecektir. Bu güven duygusunu tesis edecek olan ise yöneticilerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 181).

1.3.2.8. Sosyal Faaliyetler

Çalışanların katılımının sağlandığı sosyal faaliyetler, takım ruhunun oluşmasına ve gelişmesine neden olur. Bu gibi faaliyetlerin örgüt çalışanlarına bırakılması, daha faydalı sonuçlar doğmasını sağlayacaktır. Sosyal faaliyetler ile çalışanların hem boş zamanları değerlendirilmiş olur, hem de çalışanlarla, yöneticiler ve işverenlerin kaynaşıp birliktelik duygusunun oluşumu sağlanır. Aynı zamanda gerçekleştirilen sosyal faaliyetlere dâhil olan çalışanların içerisindeki doğuştan liderlik özelliğine sahip olanlar tespit edilebilir. Bu liderlik vasfına sahip olan çalışanların, çalışma saatleri içerisinde örgütün diğer üyelerini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilecekleri dikkate alınmalıdır. Sosyal faaliyetler, iş görenleri örgüte bağlayan, onlara örgütü sevdiren ve motive eden klasik araçlar arasında sayılabilir (Ünlüönen, Ertürk ve Olcay, 2007: 15).

1.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

1.3.3.1. Amaç Birliği

Yönetimin en önemli görevi, örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasında bir uyum sağlamaktır. Amaç birliğinin tesis edilmesi örgütsel birliğin oluşumuna zemin hazırlar. Amaç birliği durduk yere oluşmaz bunu sağlayacak olan yöneticiler olmalıdır. bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bütünleşme sağlanırsa bundan her iki tarafta kazançlı çıkacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 84).

1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri bireylerin üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Böylece bireyler kendilerine önem verildiğini hissederler. Yetki devredilir, ancak sorumluluk paylaşılır (Karaman, 2010: 134).

Yönetim her konuda sürekli yalnız başına kararlar alma ve çalışanların tamamını kontrol altında tutma imkân ve kabiliyetine sahip değildir. Yapılması gereken yetkilerinin bazılarının bir önceki basamaktaki yöneticilere, onlarında gerekli görmesi halinde daha aşağıdakilere devredilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 85).

1.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Bireylerin yeteneklerini, kabiliyet ve becerilerini ortaya çıkarıp geliştirmek yolu ile onları daha verimli hale getirmek olası bir durumdur. Bireyin eğitime tabi tutulması onun verimliliğini artıracak ve onu yeni vazifelere hazır hale getirecektir. Yenilenmek ve gelişimini tamamlamak arzusunda olan birey, sunulacak eğitim ve yükselme imkânları ile motive edilebilir (Tunçer, 2013: 103).

1.3.3.4. Kararlara Katılma

İşi gerçekleştiren bireyler kendi yaptıkları işlerle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünürler ve kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bireyler alınacak bir kararın kendisine duyurulmasını ve kişisel fikrinin alınmasını önemli bulur ve bunun kişiliklerine duyulan saygıyla alakalı olduğunu düşünebilirler. Yöneticiler alt kademedekileri ilgilendiren kararların alınması sürecinde onların düşünce ve isteklerine başvurarak bu düşüncelerden istifade etme yolları aramalıdır. Bu yaklaşım biçimi birisine veya birilerine çalışmaktan ziyade birlikte çalışıyor olma duygusu meydana getirir. Mutabık kalınan fikirlerin hayata geçirilmesi daha da kolay olabilecektir (Eren, 1998: 420).

Kararlara katılmak sureti ile motivasyonu sağlanmış olan bireyler örgütü benimseyip sahiplenirler ve kendilerindeki aidiyet hissi artar. Uygulanacak kararlarda kendisinin de bir katkısının olduğunu bilen birey kararlara direnç göstermeyerek, daha istekli çalışıp yüksek performans ortaya koyabilir (Özdoğru ve Aydın, 2012: 359).

1.3.3.5. İletişim

Kurumsal problemler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak ve bu konularla alakalı fikir ortaya koyup tartışabilmek ancak iyi kurulmuş iletişim kanalları

ile mümkün olabilir (Tunçer, 2013: 103). Bireyleri motive eden ihtiyaçların neler olduğu ne kadar iyi tespit edilebilirse o denli başarılı motivasyon sağlanabilir, bunun yolu da başarılı iletişimden geçmektedir (Hanks, 1999: 139).

Kötü iletişim veya iletişimsizlik motivasyonun önündeki engellerden biridir. Makul olmak şartıyla bireyler kendilerinden ne istenildiğini bilmeleri halinde bu isteği yerine getirebileceklerdir. İletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir (Kocabaş ve Karaköse, 2005: 81).

1.3.3.6. İş Genişletme

İş genişletme meydana gelen fazlaca iş bölümünden kaynaklanan stresi azaltmak maksadıyla tek bir işin yapılması yerine benzer işlerin yapılmasına olanak veren yeni bir düzenlemeye gitmektir. İş genişletme ile bireylerde oluşan monotonluğun azalması, motivasyonun artması beklenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 90).

1.3.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme icra edilen bir işi büyüterek bireylerin planlama, yürütme ve değerlendirme ile alakalı faaliyetlerdeki düzeyini arttırmadır. Zenginleştirilme yapılan iş, bireylere faaliyetlerin tamamını gerçekleştirme izni verir, bireylerin özgürlüğünün ve bağımsızlığının artmasına neden olur. Bireylerin kişisel performanslarını görüp değerlendirebilme ve düzeltmeleri için geribildirim sağlar. İş zenginleştirme ile ilgili veriler devamsızlık ve işgücü devrini azalttığını ve iş tatminini artırdığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2012: 246- 247).

1.4. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyonu, insanı harekete geçiren, aktive eden gücün kaynağı bakımından, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür (Eryılmaz, 2010: 79).

1.4.1. İçsel Motivasyon

İnsanlar bir takım davranışları göstermek ya da göstermemek üzere içgüdüsel olarak motive olurlar. İçsel motivasyonu yüksek olan bireyler birtakım dışsal etkenler nedeni ile değil de mutlu olmak için veya zorlukların üstesinden gelebilmek için aktif hale geçerler. Bireylerdeki içsel motivasyon yalnızca bir motivasyon değildir, irade ile ilgili olan davranışları da içermektedir (Akgündüz, 2013: 134).

İçsel motivasyon insanı harekete geçirerek isteklere, amaçlara, ulaşıncaya değin aktif tutan ve arzulanan tatmin gerçekleştiğinde sönen, doğal olan, tetikleyici ve itici olan sürükleyici güçtür (Kantar, 2008: 29). Merak, ilgi, ihtiyaç ve hoşlanma gibi kişisel faktörler kaynağını oluşturur. Eylem, sevilerek ve istenilerek yapılır (Aydın, 2010: 815).

İçsel motivasyonda kişi kendisini motive eder. Kişinin davranışını yönlendiren dış kontrol faktörü bulunmamaktadır. İçsel motivasyon durumu, kişinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarma isteği olarak tanımlanabilir. Doğrudan doğruya işin yapısı ile alakalı ve işin içeriğinden kaynaklanan içsel motivasyon araçları, cezbedici ve zorlayıcı görev, bağımsız olma, birey bakımından işin önemi, göreve dahil olmak, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici faktörleri içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 4). Zorluklar karşısında mücadele etme gücünü artıran içsel motivasyondur (Boyd, 2002: 257). Bireyi yönlendiren faktörler, öğrenmeye duyulan ilgi, elde edilecek başarının vereceği mutluluk hissi gibi içsel faktörlerdir (Eryılmaz, 2010: 79).

1.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonun kaynağını bireyin çevresindeki uyaranlar oluşturur. Bireyin performansından ötürü maddi karşılık alması, yükselmesi ve yönetim tarafından taltif edilmesi gibi dışsal faktörler tarafından harekete geçirilmesi dışsal motivasyona örnek olarak verilebilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84).

Birincisi sosyal motivasyon araçları ile, ikincisi ise örgütsel araçlarla alakalı olan dışsal motivasyon araçları iki boyutludur. Sosyal motivasyon boyutunun içeriğini, dostluk, yardımseverlik, mesai arkadaşlarının ve yöneticisinin yardımı gibi faktörler oluşturur ve kişiler arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak maksadı ile örgütün bireylere sunduğu imkanlarla alakalıdır. Somut olan bu araçlar faaliyet alanındaki kaynakların yeterli olup olmaması, ücretteki adalet, terfi imkânı ve iş güvencesi gibi unsurları içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 109).

Dışsal motivasyon sürecinde bireyin diğer bireylerden takdir görmek, onların eleştirilerinden kaçmak, mükafat elde etmek gibi kaynağı dışsal olan etmenlerden dolayı çaba içine girdiği yapılan çalışmalar sonucu belirlenmiştir (Eryılmaz, 2010: 79).

1.5. MOTİVASYON TEORİLERİ

1.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışa yönelten faktörleri tespit edip tanımaya çalışmaktadırlar. Temel varsayımları yöneticilerin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren unsurları anlaması ve insanları örgüt amaçları ekseninde davranmaya sevk etmesidir (Akgündüz, 2013: 133).

Başlıca kapsam teorileri şunlardır:

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG teorisi
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

1.5.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

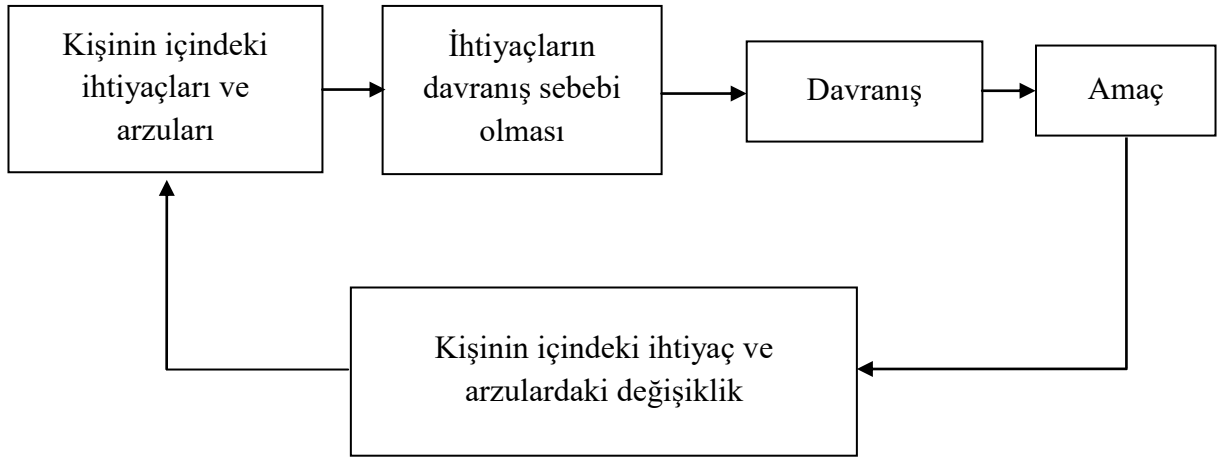
Motivasyon teorileri arasında en fazla bilineni Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Klinik gözlemler sonucunda Abraham Maslow tarafından 1954 yılında ortaya koyulmuştur (Alkış ve Öztürk, 2009: 215).

İki temel varsayıma dayanan bu yaklaşımda.

- Bireyin tüm davranışları eksikliğini hissettiği ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir.
- Bireyi davranışa yönlendiren bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik sistemi mevcuttur.

Alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden, bir üst basamaktaki ihtiyaçlar bireyi harekete geçirmez (Kantar, 2008: 37).

Yaklaşımına göre birey, öncelikli olarak en alt basamaktaki ihtiyacın tatmin etme yollarını arayacaktır ve ihtiyaçlarını önem sırasını izlemek suretiyle tatmin etme yoluna gidecektir. Örneğin aç olan bir insanın önceliği karnını doyurmaktır. Onu takdir ve saygı basamağındaki ihtiyacını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. İhtiyaçların karşılanması motive edici özelliklerini zayıflatır ve tatmini kesilen ihtiyaçlara tekrar dönülebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8). Teoriye göre motivasyon süreci Şekil 1.2'deki gibidir.



Şekil 1.2:İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Motivasyon Süreci

Kaynak: Güney, 2013: 359

1.5.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Yemek, içmek gibi yaşamı devam ettirmek için zaruri olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar bedenin canlılığının sürdürülebilmesi için olmazsa olmaz ihtiyaçlardır (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 358).

Karnı aç olan birisi için temel ihtiyaç yiyecek, susayan birisi için de su temin etmektir. Bu ihtiyaçlar giderilmediği sürece insan başka şeyler düşünemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

1.5.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

Bireyin fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra bir üst basamaktaki güvenlik ihtiyacı kendini gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

Tehlike, korku karşısında korunma ihtiyaçları olarak da ifade edilebilir. Günümüzde bu ihtiyaçlar emeklilik, sigorta gibi işlemlerdir. İşe ve yönetime karşı güvensizlik, ihtiyarlık dönemi korkusu, işsiz kalma veya ansızın ölüm gibi kaygılar bireylerin geleceklerini güvenceye ve garantiye alma arzularına neden olmuştur (Kantar, 2008: 37).

Fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli olmayan güvenlik ihtiyaçları, tatmini sağlandığında sona ererler (Ergül, 2005: 72).

1.5.1.1.3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Sosyal İhtiyaçlar)

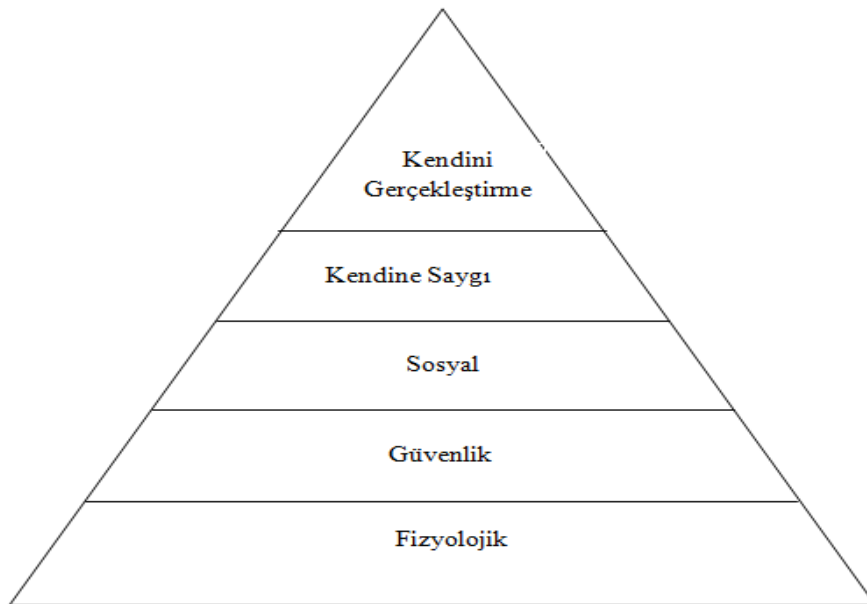
Bireyin fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılandıktan sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Başka insanlarca sevilme, bir topluluğun, bir grubun üyesi olma gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlar ön plana çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).

1.5.1.1.4. Takdir ve Saygı İhtiyacı

Maslow bu ihtiyacı iki yönden değerlendirmiştir. Birincisi kişinin öz saygısıdır ki, kendine güvenmek, bağımsız kalabilmek, muvaffak olmak, alanında uzman olmak, yeterli olmak gibi ihtiyaçlardır. İkincisi ise kişinin başkasından saygı görme ihtiyacıdır, statü kazanma, tanınma, takdir görme gibi ihtiyaçlardır (Kantar, 2008: 37).

1.5.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'a göre nihai basamağa ulaşabilen birey başarı iradesini ve kudretini ortaya koyabilir. Birey tam anlamıyla özgürlüğüne bu basamakta ulaşır. Bireyin gerçek kişiliği, üretken ve yapıcı potansiyeli ortaya çıkar. Maddi ve sosyal kaygılardan kurtulmuş, belirli bir statüye erişmiş, kişisel saygınlık elde etmiş birey, aslında özünde mevcut olan fakat birtakım sınırlamalar sebebiyle ortaya çıkması ötelenen arzularına ve yaratıcı gücüne kavuşabilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52).



Şekil 1.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Mcleod, 2007: 1.

İhtiyaçlar dinamik olduklarından giderilen bir ihtiyaç yerini hemen diğer basamaktaki ihtiyaca bırakır. Bireyin diğer basamaktaki ihtiyacı gidermek için bulunduğu basamaktaki ihtiyacın %100 tatmin edilmiş olması gerekmez. Yaşanılan coğrafyaya, kültürden kültüre ve insandan insana değişkenlik göstermekle birlikte (Kantar, 2008: 37). Maslow'a göre standart bir insanın ihtiyaçlarının yeterli tatmin yüzdeleri şu şekildedir (Karaman, 2010: 38):

Fizyolojik ihtiyaçlar %85

Güvenlik ihtiyaçları %75

Ait olma ve sevgi ihtiyacı %50

Takdir ve saygı ihtiyacı %40

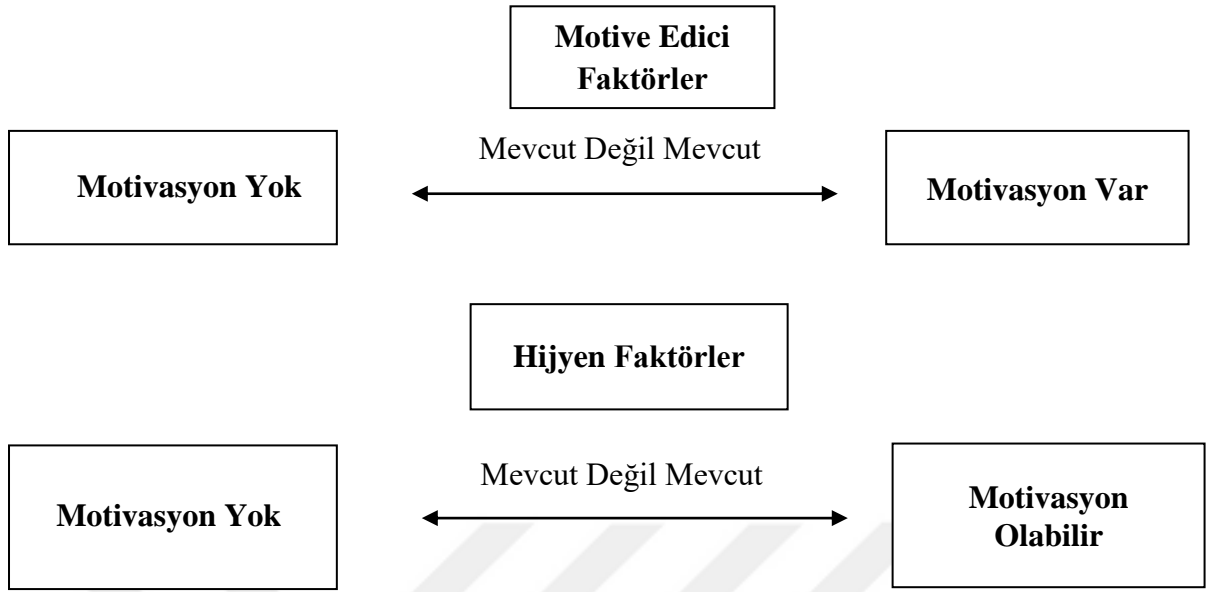
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı %10

1.5.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg (1966) geleneksel olarak ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda insanların motive olacakları, tatmin edilmemesi halinde ise motive olmayacakları iddiasının gerçekleri tam anlamıyla yansıtmadığını ileri sürmüş ve çift faktör teorisini ortaya atmıştır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Teori ABD'de Pittsburgh çevresinde 11 işletmede yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde uygulanan bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır (Kantar, 2008: 37).

Katılımcılara işlerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettiği zamanın ne zaman olduğu sorusu sorulmuş ve katılımcıları nelerin memnun edip nelerin memnun etmediği araştırılmıştır. Araştırma verilerine göre iş ile direkt ilişkili olan başarı kavramlarını öncelikli görenlerin kendilerini iyi hissettikleri, iş ile direkt ilişkili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramını öncelikli görenlerin ise kendilerini en kötü hissedenler oldukları görülmüş ve bu kavramlar motive edici faktörler ve hijyen faktörler olmak üzere iki grup altında toplanmıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8).



Şekil 1.4: Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı

Kaynak:Güney 2013: 361.

1.5.1.2.1. Motive Edici Faktörler

Tatmin yaratan ve daha çok işle alakalı faktörlerdir. Bu faktörler hem tatmine hem de tatminsizliğe neden olabilmektedir (Kantar, 2008: 37).

Bunlar işin kendisi, sorumluluk, statü, yükselme, başarı, takdir vs. olarak sıralanabilir. Kişiyi çalışma ortamına daha fazla bağlayan, kişiye başarıya duygusu tattırdığı için motive edici özelliğe sahiptirler. Olmamaları veya eksik olmaları durumu kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 10).

Motive edici faktörlerin karşılanması iş tatminini artırıcı etkiye sahiptir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

1.5.1.2.2. Hijyen Faktörleri

Maaş, teknik bilgi ve gözetim, çalışma koşulları, kişisel yaşama saygı, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve yönetim gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerin varlığı kişiyi motive edemese de kişinin motivasyonunun sağlanması için gerekli zeminin oluşumunu sağlar. Tek başına motive edici özelliğe sahip olmadıklarından gerekli alt yapının oluşturulmasından sonra motivasyonun gerçekleştirilmesi için mutlak surette motive edici faktörlerin tamamı da oluşturulmalıdır (Güney, 2013: 361).

Şehirlerdeki alt yapı insan sağlığını tesis edemez, fakat insan sağlığının olmazsa olmaz şartlarından biridir. Kanalizasyon sisteminin yokluğu bakteriler için, dolayısıyla hastalıklar için elverişli ortam oluşturur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 10).

Hijyen faktörler tek başlarına kişileri motive edemezler ancak, bunların yokluğunda ise asgari şartlar sağlanmamış olur (Mallaiyah ve Yadapadithaya, 2009: 37). Bu durumda kişiyi motive etme imkânı bulunmamaktadır (Karatepe, 2005: 126). Hijyenik faktörlerin yerine getirilmesi kişilerin sadece tatminsizliklerini ortadan kaldırır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş 2009: 397).

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nin karşılaştırılması Şekil 1.5'te görüldüğü gibidir.

MASLOW Modeli	HERZBERG Modeli
- Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	- İşin Kendisi - Başarma - Gelişme olanakları - Sorumluluk - İlerleme
- Saygınlık Gereksinmesi	- Tanınma - Statü - Denetçiyle
- Sosyal Gereksinmeler	- Üstlerle - Astlarla karşılıklı ilişkiler - Teknik denetleme - İşletme politikası ve yönetimi
- Güvenlik Gereksinmesi	- İş güvenliği - Çalışma koşulları
- Fizyolojik Gereksinmeler	- Çalışma koşulları - Ücret - Kişisel yaşantı

Şekil 1.5:Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

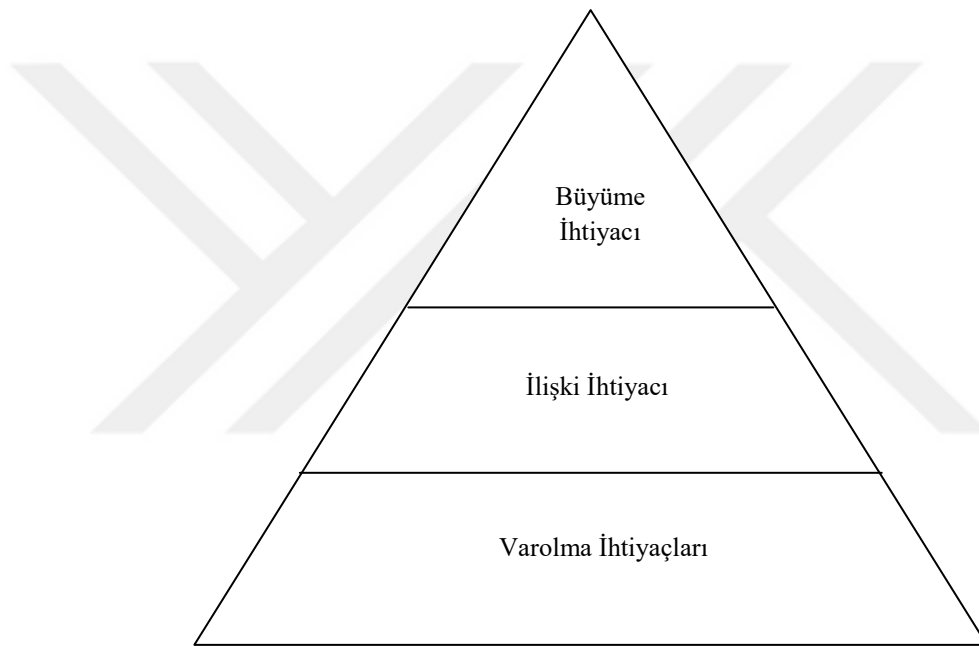
Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:58.

1.5.1.3. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi

Maslow'un kuramını tekrar ele alan Alderfer 1972 yılında ihtiyaçların sayısını daha da azaltarak ERG teorisi adıyla da tanınan motivasyon teorisini geliştirmiştir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş 2009: 397).

Alderfer, motivasyon için üç temel ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür:

- Var olma ihtiyacı: Fiziksel ve maddesel ihtiyaçlardır.
- İlişki ihtiyacı: Diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyacıdır.
- Gelişme ihtiyacı: Saygınlığını ve kapasitesini artırma ihtiyacıdır.



Şekil 1.6: Alderferin İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: McGraw, 2010:316.

Maslow'un ve Alderfer'in teorileri bir birine benzemekle birlikte bazı farklılıklar mevcuttur. Alderfer'in teorisinde Maslow'un teorisine benzer hiyerarşik bir sıralama yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 59). ERG teorisinde hayal kırıklığı yaşama - geriye çekilme prensibi de bulunmaktadır. ERG teorisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin aksine eğer birey üst düzeydeki ihtiyacını tatmin edemezse bu durumdan dolayı yaşadığı eksiklik ve hayal kırıklığı onu bir alt basamaktaki ihtiyacın tatminine yöneltecektir. Maslow ise tatmin edilen bir ihtiyacın motive etme özelliğini yitirdiğini savunmaktadır. Maslow'a göre birey bulunduğu basamaktaki ihtiyacını gideremiyorsa

bir alt basamağa geri dönmez, çünkü o basamaktaki ihtiyacın tatmini zaten sağlanmıştır (Uyar, 2015: 92).

Varlığını sürdürme (V), ilişkide bulunma (İ) ve gelişme (G) ihtiyaçları üzerine kurulan teorinin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile karşılaştırılması Şekil 1.7'deki gibidir.

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Şekil 1.7: Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2011: 69.

1.5.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland yaptığı çalışmalar neticesinde ihtiyaçların hiyerarşik bir sistemle giderilmesi gerektiği tezine karşı çıkmıştır. Hiyerarşik sıralama yerine bireylerin başarı, ilişki kurma, güç ve bağımsızlık ihtiyaçlarından bazılarının herhangi bir zaman içinde ortaya çıkacağını savunmuştur (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

1.5.1.4.1. Başarı İhtiyacı

Başarılı olma ihtiyacı üst seviyede olan birey erişilmesi zor, gayretle ulaşılması mümkün olan bilinçli hedefler belirler. Hedefe ulaşmak için gerekli olan donanım ve bilgiye ulaşarak davranışa yönelecektir. (Kantar, 2008: 37).

McClelland'a göre bireylerin kendi çalışma alanlarında en başarılı olma ve kusursuz arama arzularının temelinde başarı ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 1998: 422).

1.5.1.4.2. İlişki Kurma

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin yaşamını yalnız başına sürdürememesi ve toplumsal bir özelliğe sahip olmasından hareketle diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunması ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998: 422).

İlişki kurma ihtiyacı üst seviyede olan birey, kişiler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye gayret gösterir. Ancak bu kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanlar sorunlarını yalnız başlarına çözme eğilimindedirler. Aileleri ve yakın akrabaları

dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınıırken, bazı insanlar ise dost ve arkadaş edinmekten hoşlanırlar. Az ya da çok tüm insanlar ekonomik, kültürel ve psikolojik yönden bağlılık hissettiği belirli kişi ve topluluklardan müteşekkil bir sosyal çevreye sahiptir (Kantar, 2008: 43).

1.5.1.4.3. Güç İhtiyacı

İnsanın bulunduğu çevreye hâkim olma isteğinin bir neticesidir. Bireyler ve topluluklar sosyal ilişkilerinde varlıklarını hissettirecek, etkinliklerini kuvvetli kılacak her türlü metoda başvururlar. Bu durum diğer gruplar ve kişilerle çatışmaya sebep olabilir. Güç ihtiyacının seviyesi kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Eren, 1998: 422).

McClelland bu üç ihtiyaç grubundan en fazla kişi ve toplumu tesiri altında bırakanın başarı ihtiyacı olduğunu iddia etmiştir (Kantar, 2008: 44).

McClelland başarılı olma isteği yüksek olan bireylerin sahip olduğu bazı özellikleri tespit etmiştir. Bu özelliklerin bazıları şunlardır: (Güney, 2013: 362)

- Riskli işleri kabul ederler.
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler.
- Zor problemleri kendi başlarına çözmekten hoşlanırlar.
- Şanstan ziyade bireysel güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler.

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri davranışın doğuşundan son buluşuna kadar geçen süredeki tüm değişkenleri bilişsel süreçler ele alınarak incelemektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91).

Süreç teorileri ihtiyacın doğuşundan tatminine kadar uzanan gözlenilmesi mümkün olan güdülenme sürecinin özelliğini, yapısını tanımaya odaklıdır (Ergül, 2005: 69).

1.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teoremi Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Teori motivasyon sonucunda yüksek performansla neticelenen davranışların ödüllendirilebilme ihtimalinin bireyde yarattığı beklenti üzerine kurulmuştur (Şimşek ve Çelik, 2011: 72).

Çeşitli davranış seçenekleri arasından, bireylerin sahip oldukları değerler ve beklentiler doğrultusunda bir tercih yapmalarına dayanan teoride Vroom motivasyonu

aranan sonuçlarla, belirli bir davranışın bu sonuçlara erişebilme olasılığına dair beklentisinin çarpımı olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2004: 345).

Beklenti teorisine göre süreç şu şekilde formüle edilebilir (Güney, 2013: 365).

$$\text{MOTİVASYON} = \text{ARZULAMA DERECEŚİ} \times \text{BEKLEYİŐ}$$

Teori üç deęiŐkene sahiptir;

Çekicilik: Birey göstereceği başarı sonunda kendisine verilecek ödölü arzulamalıdır. Ödöl birey için bir değer (Valens) ifade etmelidir.

Performans ve ödöl ilişkisi: Birey sarf edeceği çabanın kendisine ödüller kazandıracağına inanmalıdır.

Performans ve güç ilişkisi: Bireyin görevini yaparken göstereceği çabayı algılaması, bireyi belli bir performansa yönlendirir.



Şekil 1.8: Beklenti Modeli

Bireyin motivasyonu, görevinde ne kadar başarılı olacağı inancıyla doğru orantılıdır (Özkalp ve Kirel, 2005: 332).

Gösterilecek gayretin belli bir performansa neden olacağına inanan ve bu performansın da ödüllendirileceğini düşünen, elde edilecek bu ödölün sonraki başarıları için gerekli olduğuna inanan insanı motive etmek zor olmayacaktır.

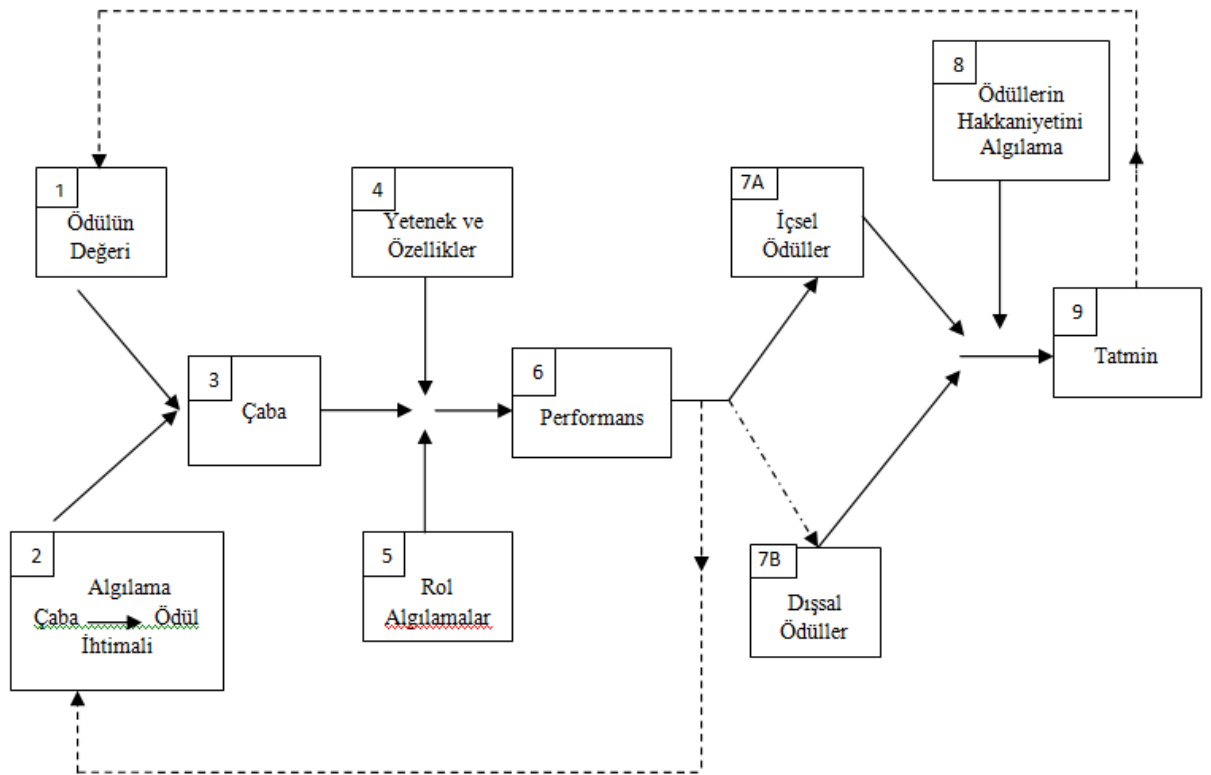
Teoriden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır: (Güney, 2013: 365).

- Yönetilenlerin hangi ödölü daha önemli gördüğü belirlenmelidir.
- Örgüt hedeflerine ulaşabilmek adına ne tür başarı ve davranışın istendiği belirlenmelidir.
- Performans - ödöl ilişkisi tanımlanmalıdır.
- Görevin başarılması için gerekli olan eğitimin imkânı sunulmalıdır.
- Varsa başarıyı engelleyebilecek örgüt içi faktörler tespit edilip yok edilmelidir.
- Astlar başarılı olmaya yönelik cesaretlendirilmelidir.
- Oluşturulacak ödöl sistemi ile astların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Ödöl sistemi adil ve düzenli çalıştırılmalıdır.

1.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teoremine bir takım ilaveler yaparak güçlendirici katkıda bulunmuşlardır. Teorisyenlere göre bireyin fazla çaba sarf etmesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan birey ne kadar çabalarsa çabalasın verilen görevi başarması mümkün olmamaktadır (Güney, 2013: 365).

Porter ve Lawler, bireyin görevinde sarf ettiği çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Daha sonrada çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır (Eroğlu, 2004:350).



Şekil 1.9: Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Kaynak: Eroğlu, 2004: 350.

1.5.2.3. Amaç Teorisi

Amaç teorisi, yönetim literatüründe amaç-tespiti yaklaşımı olarak bilinmektedir (Eroğlu, 2004: 368).

1960'ların sonunda Edwin Locke motivasyonun temel kaynağının bir amaç doğrultusunda çalışma olduğunu savunmuştur. Amaç, bireye ne yapılması gerektiğini ve

ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Sonuçlar amaçların önemini güçlü bir şekilde açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

Gerçekleştirilmesi, ulaşılması daha zor olan yüksek hedef belirleyen bireyler, gerçekleştirilmesi, ulaşılması zor olmayan hedef belirleyen bireylere nazaran daha üst seviyede motive olurlar ve daha çok gayret gösterirler (İbicioğlu, Özdaşlı ve Yılmaz, 2013: 96). Sonuçlara ait geribildirim olması da olmamasına oranla daha yüksek performansa neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

Amacın zorluk derecesi ve özelliği amacın kabullenilmesi ve amaca adanma, amaca dair gayreti ve motivasyonun seviyesini belirlemektedir (Erdem, 1998: 56).

Örgüt içindeki bireysel amaçlar özenle hazırlanmalı ve örgütün genel amaçlarıyla çatışmayacak biçimde belirlenmelidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 199).

Edwin Locke'a göre amacın belirlenmesi sürecinde amaçların dört temel özelliği bulunmaktadır:

1.5.2.3.1. Amaçların Belirginliği

Belirlenmiş hedefler performansı arttıracaktır. Belirlenmiş hedefler, yapabildiğinin en iyisini yap tarzındaki belirsiz hedeflere kıyasla daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. Girilecek sınavdan 85 ve üzeri alma hedefi, sınavda elinden geleni yap şeklindeki yaklaşımdan çok daha iyi sonuç doğuracaktır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

1.5.2.3.2. Amaçların Zorluğu

Zor amaçlar dikkatimizi yoğunlaştırmamıza ve amaca odaklanmamıza yardımcı olur. Zor amaçlar bize enerji verir, çünkü onlara ulaşmak için daha fazla çalışmamız gerekmektedir. Son olarak zor amaçlar bir işi daha iyi yapma ya da bir görevi daha etkili bir biçimde yerine getirme doğrultusunda yeni stratejiler geliştirmemizi sağlarlar (Robbins ve Judge, 2012: 214-215).

1.5.2.3.3. Amaçların Kabul Edilebilirliği

Örgütsel amaçların kabul edilmesi durumunda, örgüt bireyleri belirlenen amaçlara ulaşmak için her yolu deneyecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 199).

1.5.2.3.4. Amaçlara Geri Bildirim

İnsanlar amaçları doğrultusunda nasıl ilerlediklerine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyisini yaparlar, bunun sebebi ise geri bildirim ne yaptıkları ile ne yapmak istedikleri arasındaki farklılıkları analiz etmelerini mümkün kılmasıdır. Ancak her tür geri bildirim aynı ölçüde güçlü değildir. Bireyin kendisi tarafından oluşturulan geri bildirim, motivasyon üzerinde çevre tarafından sağlanan geri bildirimden daha etkilidir (Robbins ve Judge, 2012: 215).

Teoriden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır (Güney,2013: 367):

- Bireysel ya da örgütsel amaçlar belirlenmelidir.
- Belirlenen amaçlar rekabeti doğurup artırmalıdır.
- Belirlenen örgütsel amaçlar bireyler tarafından benimsenmelidir.
- Yönetim bireysel ve örgütsel amaçlara dikkat etmelidir.

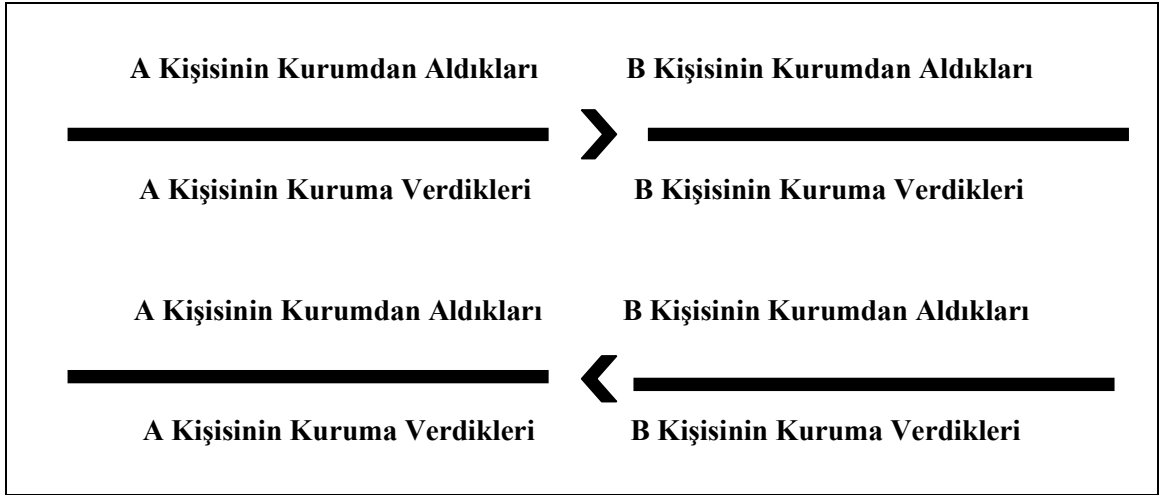
1.5.2.4.Eşitlik Teorisi

Teorinin temel fikri, bireylerin çalışma ortamında kendilerine adil davranılmasını istemelerine dayanmaktadır. Adil davranılma insanı motive eden temel faktörlerdendir (Güney, 2013: 367).

Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre birey kendisinin gösterdiği gayret, ortaya koyduğu performans mukabilinde aldığı sonucu aynı çalışma ortamında diğer bireylerin gösterdiği gayret ve alınan sonuç ile mukayese eder (Erdem, 1998: 55).

Bu mukayese sonucu algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olarak bireyin motivasyonu etkilenir (İbicioğlu, Özdaşlı ve Yılmaz, 2013: 96).

Birey örgütüne emek ve zaman harcamakta, buna karşılık örgütten ücret, statü, takdir v.s. almaktadır. Verilen emeğin karşılığında elde ettiği ücreti, primumi diğer bireylerle kıyaslamakta ve örgütünün adil davranıp davranmadığına kanaat getirmektedir. Eğer, birey örgütün adil olmadığına kanaat getirirse, diğer bir ifadeyle, örgüte verdiği emeğe karşılık olarak aldığı ücretin düşük oluşuna kanaat ederse örgütün çıkarlarına veya örgüte zarar verme davranışı gösterecektir (Yavuz, 2010: 304).



Şekil 1.10: Eşitlik Teorisi

Eşitsizliği sezen birey bu eşitsizliği gidermek için hemen harekete geçecek ve birtakım davranışlar gösterecektir. Bu davranışların şiddeti ve biçimi bireyin imkânlarına ve davranışların uygulanabilirlik derecesine göre değişkenlik gösterir. Bireyin şu davranış biçimlerine yönelmesi kuvvetle muhtemeldir (Güney, 2013: 367):

- Daha az çaba sarf etmek.
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini istemek.
- Yaptıkları işi veya görevi yarıda bırakmak.
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışmak.
- İmkânlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışmak.
- İmkânlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışmak.

Eşitlik teorisinden yararlanmak isteyenlerin dikkat etmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Güney, 2013: 368).

- Eşitlik ve eşitsizlik örgüt içi veya örgüt dışı yapılan mukayeseler neticesinde oluşur.
- Benzer çabaya karşılık benzer ödülün verilmesine özen gösterilmelidir.
- Bireylerin eşitsizlik karşısında göstereceği davranışların farklı olacağı bilinmelidir.
- Örgüt içerisindeki farklı değerlendirmelerin er ya da geç ortaya çıkacağı bilinmelidir.
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı bu konunun gelişimine katkıda bulunmuştur (Naktiyok ve Polat, 2016: 4). 1956 yılından beri birçok örgütsel bağlılık tanımı yapılmıştır, bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girmek suretiyle tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Özyer ve Alici, 2015: 72).

Örgütsel bağlılık, bireyin dışında olup birey üzerinde etkisi bulunan çıkarlara bireyin bağlanması; örgütsel amaç ve menfaatlerin bireyler tarafından özümsemek kabul edilmesidir (Clayton, 2000: 160).

Örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerin örgütün prensip ve değerlerine sadık kalma durumudur (Demirel, 2009: 116).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte karşı sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavramdır (Dale ve Fox, 2008: 2).

Genel olarak ifade edilirse bağlılık yüksek seviyede bir duygudur. Bağlılık bir kişiye, bir ideolojiye, bir gruba, bir topluluğa, bir kuruma ya da kendimizden daha üstte gördüğümüz şeylere karşı gösterilen ve yerine getirilmesi zorunlu olan bir yükümlülüğü belirtmektedir (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılık davranışsal normlara uymaya yönelik ahlaki zorunluluk hissidir (Powell ve Meyer, 2004:159).

Bağlılık bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine yanlı ve etkili bağlılığı olarak da ifade edilebilir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte, örgütsel amaç ve hedeflere gönülden bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir (Liou, 2008: 120).

Örgütsel bağlılık, örgütteki bireylerin örgütün prensip ve değerlerine sadık kalınmasıdır (Demirel, 2009: 116).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması adına gayret göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur (Swales, 2002: 159).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlanmasını ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütle birlikte ifade edebilmesidir (Sığırı, 2007: 262).

Örgütsel bağlılık bireyin;

- Örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi,
- Örgütsel amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği,
- Örgütte kalmak, örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzudur.

(Hunt ve Morgan, 1994: 2).

Örgütsel bağlılık, birey tarafından, çalıştığı örgütün yararına gösterdiği çok değişik türdeki hisler, değerler, uygulamalar ve mükemmel fikirlerin uygulamasının bütünüdür (Arslan ve Demirci, 2015: 28).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt yararına olacak biçimde davranışlar ortaya koyması, örgütün hedef ve değer yargılarını kuvvetli bir inançla kabul etmesi, kendisini örgüt ile bütünleştirmesi ve örgütsel süreçlere katılımıdır (Janssen, 2004: 57).

Örgütsel bağlılık, farklı zihinsel durumlar tarafından şekillendirilen ve bireyi bir hedefe yönelik olarak belli bir davranış tarzını sergilemeye sevk eden bir durumdur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 56).

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

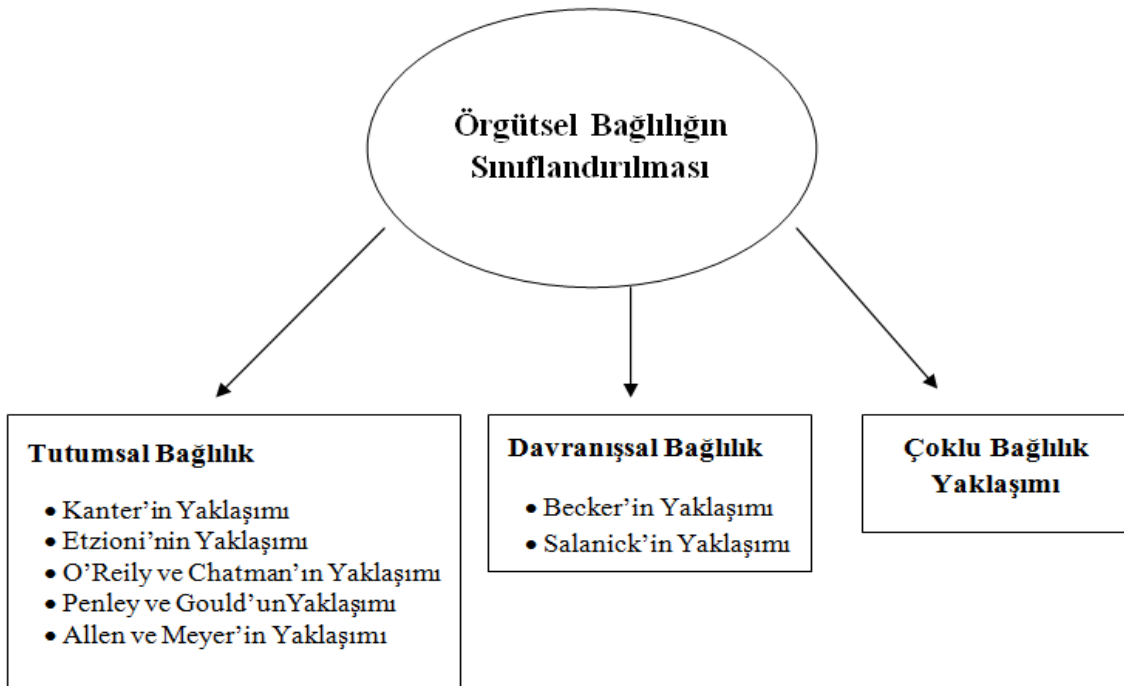
Bireylerin bağlılığı, örgütsel başarıyı elde etmede kritik bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık bireyleri problemin bir parçası olmaktan çıkarıp çözümün parçası olan bireylere dönüştürür. Örgütsel bağlılığın işi bırakma, işe zamanında gelmeme, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi önemli sonuçlarının olması bağlılığın önemini artırmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip bireylerin görevi tamamlama ve hedeflere ulaşmada daha fazla gayret gösterdiği belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili araştırma yapılmış olup bu araştırmalar günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Bunun nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2004: 2);

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkili oluşu.
- İşi bırakma nedeni olarak örgüte bağlılığın iş doyumuna göre daha etkili oluşu.
- Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip bireylerin düşük seviyedekilere nazaran daha yüksek performans göstermesi.
- Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı göstergelerinden birisi oluşu.
- Örgütsel bağlılığın fedakârlık, vefakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir yansıması olması.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapmak mümkün olmakla birlikte tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık olmak üzere literatürde iki farklı sınıflama ön plana çıkmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde daha yoğun durmuşlardır. Aynı zamanda çoklu bağlılık boyutu üzerinde de durulmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).



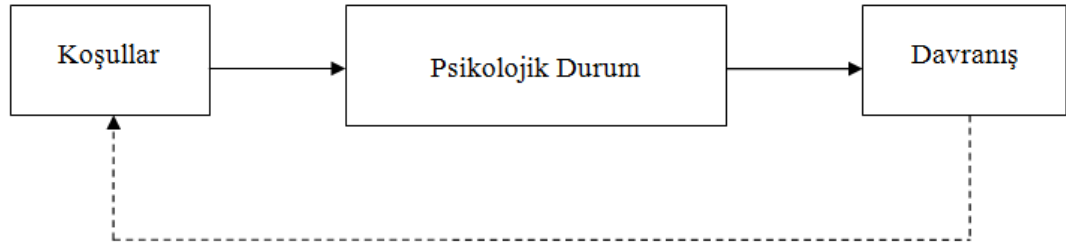
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül,2005:26.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, insanın iç ve dış dünyasındaki olay ve nesnelere karşı geçmiş yaşantısındaki deneyimler sonucu elde ettiği, kendine özgü bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım onun duygu, düşünce ve davranışlarının müspet veya menfi yönde olmasına zemin hazırlayan etkenlerden biridir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 90).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşur ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir etki tepki ilişkisidir. Bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi durumunda oluşur. Şekil 2.2’de tutumsal bağlılık yaklaşımı gösterilmektedir. Şekil 2.2 ’deki düz çizgili oklar tutumsal bağlılığın neden- sonuç ilişkisini göstermekte, kesikli çizgilerle devam eden oklar ise bağlılığın sürekliliğini sağlayan tamamlayıcı değişkenleri göstermektedir. Bireyin içerisinde bulunduğu koşullar, bireyin psikolojisini etkilemekte bu da birey davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).



Şekil 2.2:Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Allen ve Meyer, 1991: 63

2.2.1.1. Kanter’ın Yaklaşım

Kanter’a göre bağlılık sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde bağlılık sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç temel alandan oluşmaktadır. Kişilik sisteminin bileşenleri bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter, örgütün üyelere empoze ettiği davranışsal isteklerin farklı bağlılık türlerinin belirmesine neden olduğunu ileri sürmekte ve üç başlıkta incelemektedir. Bunlar devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağılığı ve kontrol bağılığıdır (Gül, 2002: 42).

i. Devama Yönelik Bağlılık

Kanter devama yönelik bağlılığı bireyin örgüt üyeliğini sürdürerek ve örgütün sürekliliğine kendisini adayarak örgütte kalması olarak tanımlamıştır. Örgütten ayrılmanın doğuracağı külfetin, örgütte kalmanın külfetinden daha yüksek olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 92).

Birey, örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden yüksek gördüğünde, diğer bir ifadeyle örgütte kalmayı kendisi açısından daha kârlı gördüğünde bağlılık gösterecektir. Birey örgütte kalmak için ne kadar fedakârlık göstermişse sistemin kalıcılığı içinde o denli bağlılık gösterecektir (Gül, 2002: 42). Buna paralel olarak bireylerin hizmet sürelerine bağlı kıdem tazminatları ve emeklilik birikimlerinin artışı devama yönelik bağlılığının artışı ile doğru orantılı olacaktır (Powell ve Meyer, 2004: 161).

ii. Kenetlenme Bağlılığı

Kenetlenme bağlılığı bireyin gruba ve grupta meydana gelen ilişkilere bağlılığıdır. Bu tür bağlılık geliştiren birey gruba karşı pozitif duygusal yaklaşımlar içerisindedir. Grubun üyeleriyle kurulan ilişkiler ve grubun parçası olduğuna dair hisler bireyi duygusal olarak tatmin ederek onu örgütüne bağlanmaya sevk edecektir. Örgütler üyeleri arasındaki psikolojik bağlılıkları ve birliktelikleri sağlamak maksadıyla çalışan oryantasyonu, yeni katılan üyelerin örgütteki diğer bireylere tanıtılması, kurumsal kıyafet ve arma, logo gibi sembol kullanımını, yıl dönümü kutlamaları gibi yöntemlere başvurulabilirler. Bu yöntemler grup üyeleri arasındaki kenetlenme bağlılığının oluşumuna ve gelişimine katkı sağlayacaktır (Çimentepe, 2012: 68).

iii. Kontrol Bağlılığı

Kanter kontrol bağlılığını bireyin örgütün normlarına bağlı olması olarak tanımlamıştır. Kontrol bağlılığı geliştiren birey örgüt tarafından kendisinden beklenen davranışların, uyulması istenilen kuralların kendi değerleri ile uyumlu olması sebebiyle örgüte karşı bağlılık duymayı doğru ve ahlaki bulur ve bunun sonucunda otoriteye itaat etmenin gerekli olduğu kanaatine varır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 93).

Kanter tarafından geliştirilen her üç bağlılık türünün de birbirinden farklı yansımaları mevcuttur. Devama yönelik bağlılığın ağır bastığı yapılarda bireylerin örgüt üyeliklerini devam ettirme olasılıkları daha güçlüdür. Kenetlenme bağlılığının ağır bastığı yapılarda ise örgütün dışarıdan kaynaklanabilecek tehlikelere karşılık kendisini

savunma yeteneği daha güçlü olmaktadır. Kontrol bağıllığının ağır bastığı yapılarda ise üyeler kendilerine ait değerler ile örgütün değerlerini uyumlu görmektedir. Kanter'a göre bağıllık türleri farklı sonuçlarına rağmen birbirleri ile ilişkilidir. Dolayısıyla örgütler bireylerin bağıllıklarını oluşturmak için yaklaşım türlerinin her birini de kullanmalıdırlar (Gül, 2002: 42).

2.2.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağıllığı, her biri bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışlarını içermekte olan üç başlıkta incelemiştir (Özyer ve Alici, 2015: 72);

- Ahlaki Açıdan Yakınlaşma
- Çıkara Dayalı Yakınlaşma
- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma

i. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Başka bir ifadeyle pozitif(moral) bağıllık,

Örgütün amaçları, değerleri ve normları benimsenerek örgütle özdeşleşme durumunu ifade etmektedir. Bireyler toplumsal fayda temelindeki amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha fazla bağıllık hissetmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

ii. Çıkara Dayalı Yakınlaşma

Nötr (hesabi) bağıllık olarak da adlandırılan bu yaklaşımda bireyler bağıllık seviyelerini, güdülerini karşılayacak biçimde düzenleyebilirler. Kişi alınan ücrete mukabil belirli bir periyotta yapılması gereken işe paralel bir bağıllık ortaya koyar (Balay, 2000: 20).

Ahlaki açıdan yakınlaşmaya nazaran örgütle yoğunluğu daha düşük bir ilişkiyi yansıtmaktadır.(İnce ve Gül, 2005: 33).Örgüt ile üyeleri arasında meydana gelen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendine verilen ücrete mukabil belirli periyotta yapılması gereken iş ölçeğine paralel biçimde bağıllık sergilemektedir (Saldamlı, 2009: 16).

iii. Yabancılaştırıcı Yakınlaşma

Yabancılaştırıcı bağıllık, olumsuz duyguların hissedildiği, fakat örgüt tarafından bireyin bazı davranışları sergilemeye zorlandığı bir durumu ifade etmektedir (Sığır, 2007: 263). Diğer bir ifadeyle negatif bağıllık, bireyin davranışlarının sınırlandırıldığını hissetmesiyle oluşur. Bu bağıllık türünde birey psikolojik açıdan örgüte bağıllık hissetmemesine rağmen örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik açıdan bağlanması olarak değerlendirmişler ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu olmak üzere örgüte bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

i. Uyum

Uyum bireyin bir ödüle ulaşmak ya da bir cezadan kurtulmak için ortaya koyduğu tutum ve davranışları ifade eder. Uyum bağlılığında birey davranış ve tutumlarını belirli ödülleri kazanma ve belli cezalardan, olumsuz durumdan kaçınma temeline oturarak gerçekleştirir. Uyum bağlılığında ödülün cezp ediciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur (Sığı, 2007: 264).

ii. Özdeşleşme

Bireyin örgütün diğer üyeleriyle samimi ilişkiler kurma veya var olan ilişkiyi sürdürme temeline dayanır. Birey bir örgütün, bir grubun mensubu olmaktan dolayı gurur duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

Özdeşleşme durumunda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açısını ve özelliklerini kabul edip benimseme ve kendine uyarlama seviyesini belirtmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

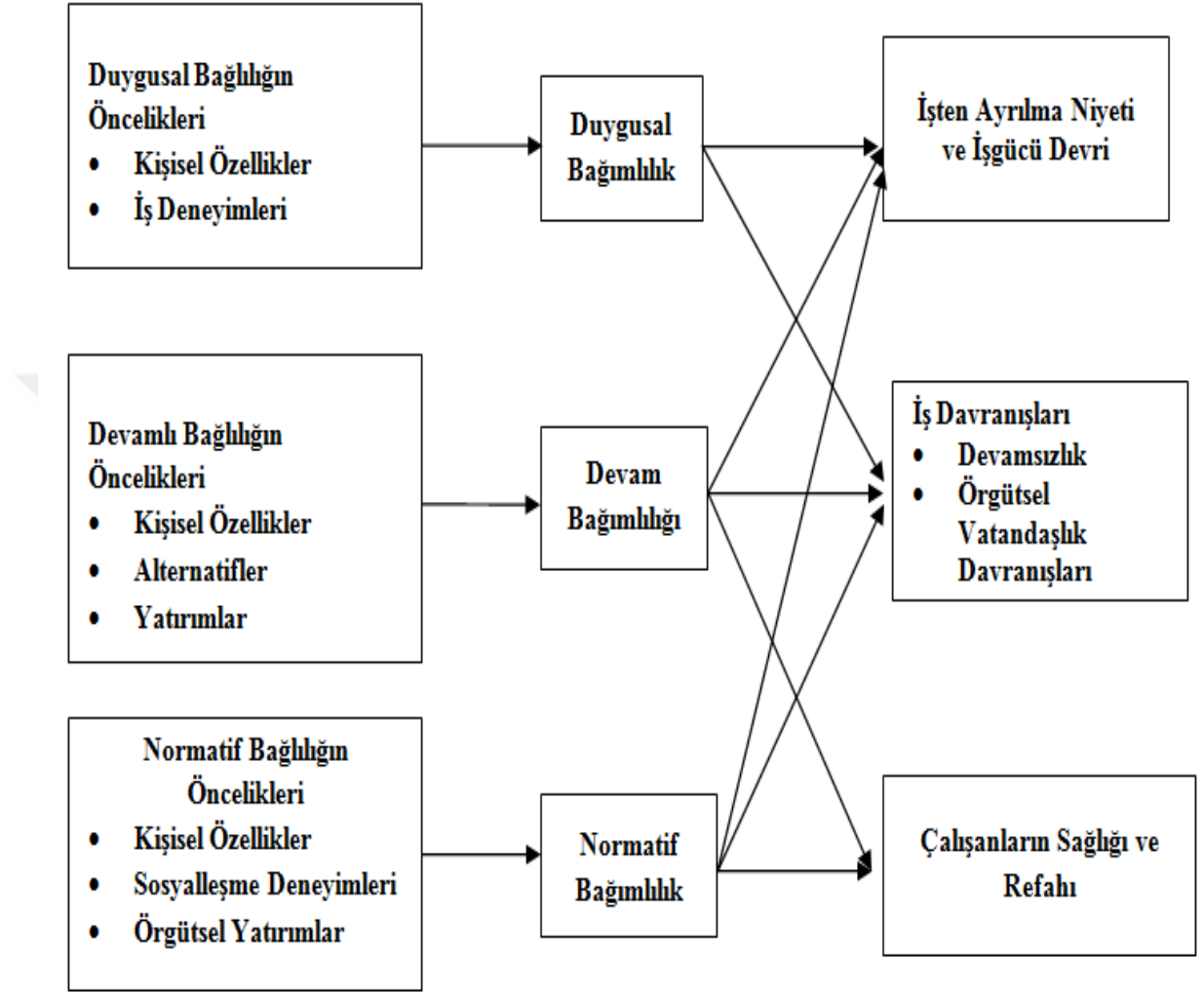
iii. İçselleştirme

Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin iç dünyası ile örgütün değerleri arasında uyum oluştuğunda içselleştirme ve buna bağlı olarak bireyin tutum ve davranışlarında örgütsel değerlerin tesiri görülmektedir. İçselleştirmede bireyin örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, herhangi bir baskı olmaksızın gönülden kabulü ve içselleştirmesi söz konusudur. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarının ve örgütteki diğer bireylerin değer sistemi ile uyumu yakalandığında gerçekleşebilmektedir (Çimentepe, 2012: 66- 67).

2.2.1.4.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı, bireylerin mensubu bulunduğu örgütle aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. (Liou ve Nyhan, 1994: 12) Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı iki başlıkta incelemişlerdir. Bunlar duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır. Daha sonra 1990 yılında bunlara normatif

bağlılığı eklemiştirlerdir (Özyer ve Alici, 2015: 73). Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli Şekil 2.3'te görüldüğü gibidir.



Şekil 2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002: 22.

i. Duygusal Bağlılık

Literatürde üzerinde en fazla çalışma yapılan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer duygusal bağlılığı bireyin kendini örgüte ait bütünün bir parçası olarak hissetmesinden kaynaklandığı için oldukça önemli görmektedirler (İnce ve Gül, 2005: 41). Duygusal bağlılık, bireyleri örgüte duygusal anlamda bağlayan ve bireylerin bulunduğu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşma neticesinde ortaya çıkar (Durna ve Eren, 2005: 211). Bireylerin

örgütlerinin değer ve amaçlarını özümstedikleri ölçüde bağlılık hissi duydukları iddia edilmektedir. Duygusal bağlılık, örgüt üyeliğini devam ettirme düşüncesi ve duygusal anlamda örgüte bağlı olmaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Aynı zamanda bireyin duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgüt ile birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi ifade eder (Fernandez ve Enache, 2008: 38).

Bireyin örgütte kalma sebebi bir zorunluluk olmayıp örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır (Çakar ve Ceylan, 2005: 52).

ii. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, Becker'in yan bahis kuramından yola çıkarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Devam bağlılığı bireylerin örgütte çalıştığı süre zarfında harcadığı emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Örgüt üyeliğini sonlandırmanın doğuracağı maliyetinin tolere edilemeyecek kadar yüksek olacağının düşünülmesi durumunda örgüt üyeliğinin sürdürülmesidir (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2012: 97). Başka bir yere taşınmanın getirebileceği potansiyel güçlükler, hak edilmiş tazminat ve kazanımlar, yeni bir örgütün şartlarına adapte olmak gibi olası sorun ve maliyetler devam bağlılığının kaynağını oluşturmaktadır. Birey istemeye istemeye örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Bunun sebebi ise örgütten ayrılmanın sebep olacağı maliyetin birey için yüksek olmasıdır (Gül, 2005: 40). Bireyin örgütten ayrılma maliyetlerinin bilincinde olmasının sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Devam bağlılığı örgütsel bağlılığı mükâfat-maliyet ilişkisi bakımından da incelemektedir. Bireyle örgüt arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Katlanılan maliyete kıyasla daha çok ödül elde edilmesi daha güçlü örgütsel bağlılık oluşturacaktır (Balay, 2000: 22). Devam bağlılığı hisseden birey problemlerle karşılaşmamak, kişisel menfaatler elde etmek ve örgüt ile ilgili değerlerden yararlanmak için örgüt üyeliğini devam ettirir (Johnson ve Chang, 2008: 3).

iii. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığın temelinde, bireyin üyesi olduğu örgütüne karşı kendisini borçlu hissetmesi yatmaktadır (Wasti, 2002: 526). Normatif bağlılık, bireyler ile örgüt arasındaki bağın ve bireyin örgüt üyeliğini sürdürmesinin bir zarurete dayanmasıdır. Normatif bağlılık örgüt kültüründen, yaştan, hizmet süresinden, kıdemden, eğitim gibi

faktörlerden etkilenecek değişkenlik göstermektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 193). Bu durumu ortaya koyan çeşitli araştırmalar mevcuttur (Dordevic, 2004: 112).

Normatif bağlılık bireyin işverene karşı hissettiği minnettarlığın neticesi veya örgütün birey için maruz kaldığı eğitim masrafları gibi bireyin örgütü kanalı ile sahip olduğu kazanımların karşılığını vefa duygusuna dayalı olarak ödeme şeklinde oluşan bağlılık biçimidir (Aslan, 2008: 165).

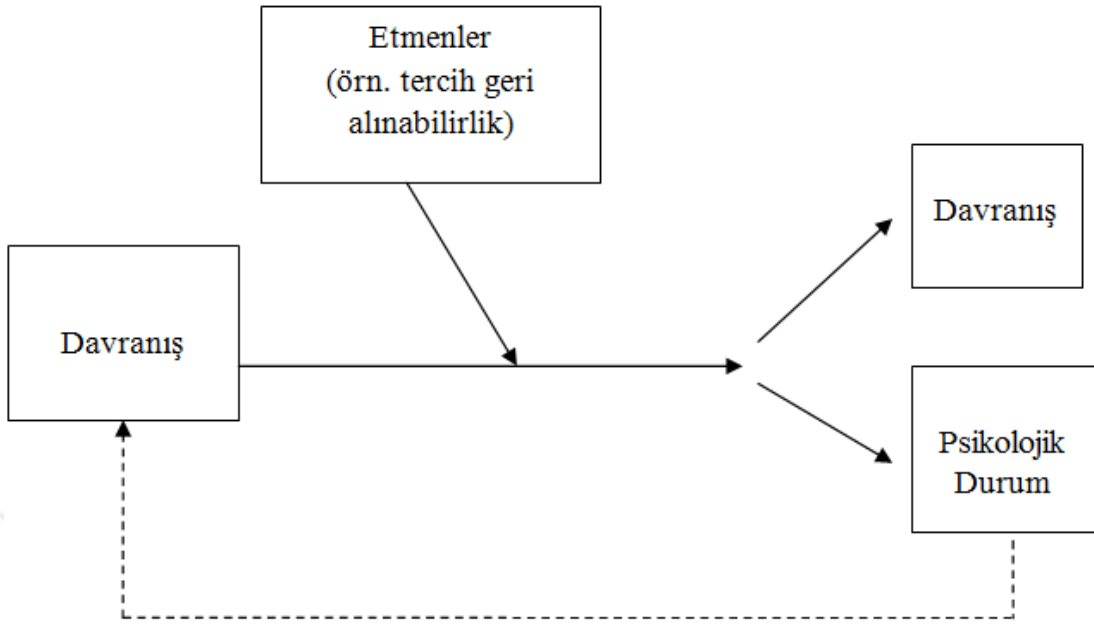
Normatif bağlılıkta birey örgüte ve arkadaşlarına bağlılığı bir görev olarak algılar (Kaya, 2008: 126). Normatif bağlılık örgüte bağlı olmanın doğru olduğunun düşünülmesi durumunda olduğundan duygusal bağlılık ve devam bağlılığından daha farklı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, örgüt üyeliğini devam ettirmek istiyorum düşüncesine sahip bir durumken, normatif bağlılık örgüt üyeliğini devam ettirmeliyim şeklinde ifade edilebilecek yaklaşımını ve yükümlülük bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 41). Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın ahlaki boyutudur (Liou ve Nyhan, 1994: 12).

Bu bağlılık türünde, bireyin bağlılık hissetmesi kişisel yararı için olmayıp, doğru olduğuna inanıp ahlaki bir zorunluluk olarak gördüğü için gerçekleşir ve belli davranışları gerçekleştirmeye sevk eder (Balay, 2000: 22).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacıları, tutumsal bağlılığa odaklanmışlarken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır (Özcan, Geçici ve Günlük, 2016: 289)

Davranışsal bağlılık kişilerin önceki tecrübeleri ve adaptasyon durumlarına göre örgütlerine bağlanma süreçleri ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, kişilerin belli bir örgütte fazlaca uzun süre bulunmaları problemi ve bu problemin üstesinden nasıl geldikleriyle ilgili bir kavramdır. Bireylerin örgüte bağlanmasından çok icra ettikleri belli bir faaliyete bağlanması durumudur (Bayram, 2005: 129). Literatürde Beckerin yan bahis sınıflandırması ve Salancik'in sınıflandırması öne çıkmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015: 28).



Şekil 2.4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Zaman ilerledikçe söz konusu davranışa uygun tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre, bireyin davranışlara olan bağlılığı tutarlılık ile ilgilidir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı aktiviteler barındırsalar bile aynı amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları hedeflerine ulaşma yolunda bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimindedir (Özyer ve Alici, 2015: 73).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle bahse tutuşması neticesinde meydana gelir. Birey, kendisi için değer taşıyan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin üzerine bahse tutuştukları, kendisi için ne denli önem ve kıymet ifade ediyorsa örgüte olan bağlılığı o ölçüde kuvvetli olacaktır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımların boyutunun arttığı ölçüde örgütten ayrılma isteği de zayıflayacaktır. Bireyin girdiği yan bahisler için yaş ve kıdem gibi unsurlar temel faktörlerdir. Yaşlanan ve örgütteki kıdemi yükselen bireyin, örgütten ayrılma isteği zayıflayacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

Becker, bireylerin bağıllık sergilemesine sebep olan yan bahis kaynaklarını dört başlıkta toplamıştır (Uyar, 2015: 10).

2.2.2.1.1. Toplumsal Beklentiler

Birey mensubu bulunduğu topluluğun beklentileri, kültürünün sosyal ve manevi yaptırımları sebebiyle davranışlarını kısıtlayan birtakım yan bahislere girebilecektir. Sıklıkla iş değişikliği yapan kişilere toplum tarafından güvenilir gözle bakılmaması örnek verilebilir (Yakut, 2015: 47).

2.2.2.1.2. Bürokratik Düzenlemeler

Emeklilik maaşı için düzenli olarak belli oranda aylığından kesinti yapılan birey işi bırakmak istediğinde çalışma dönemi boyunca yapılan kesintilerin yüksek miktarlara ulaştığını görecektir. Örgütten ayrılması durumunda uzun süreler boyunca maaşındaki kesintiler sonucu biriken bu meblağı alamayacak olmasından dolayı, emeklilik maaşı ile ilgili var olan bu bürokratik düzenleme kişiyi ister istemez bir yan bahse sokmuştur (İnce ve Gül, 2005: 51).

2.2.2.1.3. Sosyal Etkileşimler

Bireyin kendisi ile ilgili sosyal çevresinde oluşan olumlu kanaati bozulmaması için buna uygun davranışlar sergilemek zorunda olması şeklinde açıklanabilir (Saldamlı, 2009: 23).

2.2.2.1.4. Sosyal Roller

Yan bahisler bireyin içerisinde bulunduğu sosyal durumu benimsemiş ve adaptasyonunu tamamlamış oluşu kaynaklı da olabilir. İçerisinde bulunduğu sosyal rolün gereklerine alışan birey başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Saldamlı, 2009: 23).

2.2.2.2. *Salancik'in Yaklaşımı*

Salancik'in Yaklaşımı'da, Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bireyin davranışlarında tutarlı hareketler sergilemek isteyeceğini savunmaktadır. Salancik, Becker'in yaklaşımı'ndan farklı olarak bireyin tutarlı davranışlarının gerisinde tutum ve inançların yattığını savunmaktadır. Bireyin zaman içerisinde mensubu olduğu örgüte karşı bir takım inançlar beslemeye başlayacağını, bu inançların örgüte karşı olumlu ya

da olumsuz tutumlara dönüşeceğini ve bireyin bu tutum ve inançlara paralel bir hareket tarzı belirleyeceğini savunmaktadır. Salancik'e göre birey bir sonraki hareket tarzını önceki hareket tarzıyla ilişkili olacak şekilde belirler. Böyle yapmadığı takdirde birey tutarlı davranmamanın neden olacağı stres ve huzursuzlukla baş başa kalacaktır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

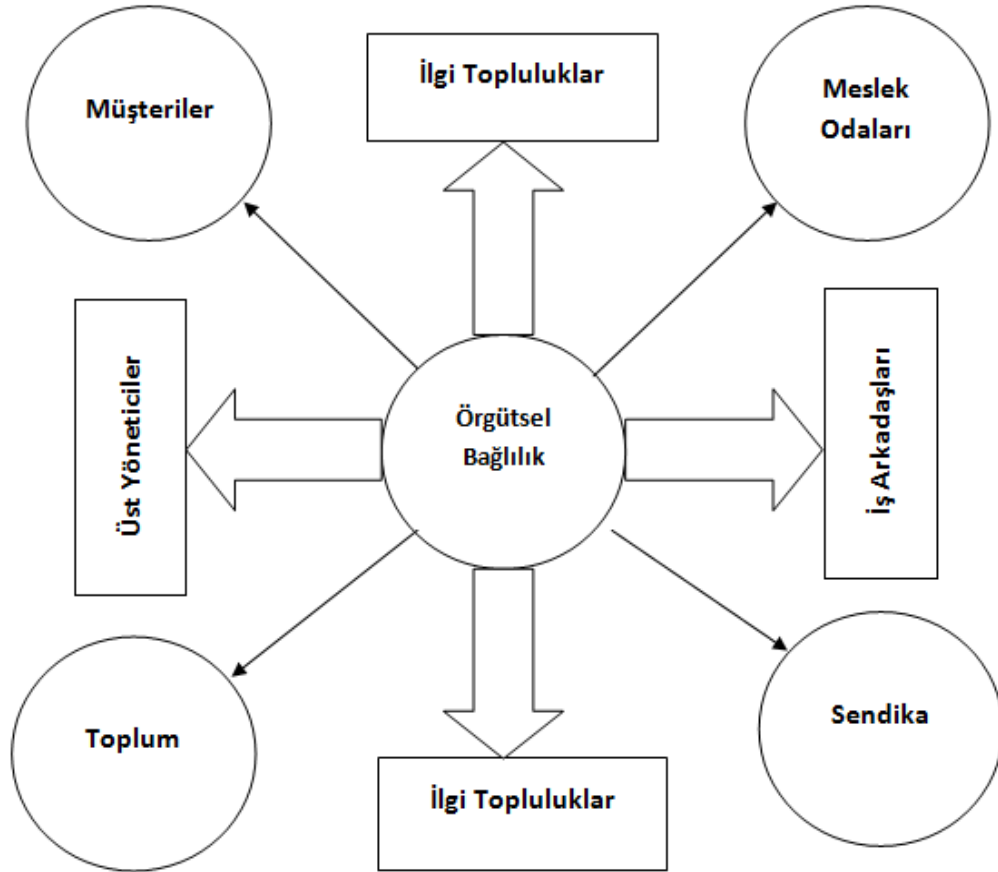
Salancik bireyin olası maliyetlerden ziyade psikolojik açıdan bağlanma davranışı sergilediğini ileri sürmüştür. Örgüte yönelik geliştirilen olumlu tutumların bireyi bağlılık davranışına sevk ettiğini belirtmiştir. Bağlılık, örgüte karşı hissedilen minnettarlık, fedakârca gayret gösterme ve örgütü eleştirmekten imtina etme olarak da ifade edilebilir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla alakalı sınıflandırmalar çoğunlukla bağlılığın örgütün bütününe karşı hissedildiği düşüncesini temel almaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise örgütün farklı bileşenlerinin varlığından bahsedilmekte ve bu bileşenlere farklı seviyelerde farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, duyulan bağlılığın kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Bir bireyin örgüte bağlılık hissetmesinin nedeni örgütün yönetim politikaları olabilirken, bir başka bireyin bağlılığı ise örgütün, üyelerine karşı gösterdiği pozitif yaklaşım olabilmektedir (Uyar, 2015: 26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı aşağıda şekil olarak Şekil 2.5'te gösterilmiştir (Balay, 2000: 33).



Şekil 2.5: Çoklu Bağlılık Modeli

Kaynak: Balay, 2000: 33

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ YAKLAŞIMLARIN MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel bağlılıkla alakalı yaklaşımlar karşılıklı olarak değerlendirmeye tabi tutulduğunda en büyük farklılığın, yaklaşımları ele alan çalışmacıların disiplinleri olduğu görülecektir. Çoğunlukla tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılarca ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal psikologlarca ele alınmıştır. Diğer bir farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da kapsayan daha büyük boyutlu bir kavram oluşudur. Bununla birlikte tutumsal bağlılıkta, davranışsal bağlılığa nazaran daha fazla duygusal boyut bulunmaktadır (Gül, 2002: 50).

Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerinden daha üstün olduğunu, daha geçerli olduğunu veya daha uygulanabilir olduğunu söylemek mümkün değildir. Her üç örgütsel bağlılık yaklaşımının da geçerliliğinin bulunduğu değişik durumlar mevcuttur. Bu üç bağlılık türünün uygulanmasında önemli içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır, bunlar yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, bireylerin kişisel ve demografik özellikleri, örgütün faaliyette bulunduğu sosyo-ekonomik yapı, topluma ait çevresel özellikler olup bu faktörler örgütsel bağlılık türünün tercihinde kuvvetli bir şekilde belirleyici rol oynamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 56). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, bireye ait amaç ve değerlerle örgüte ait amaç ve değerlerin örtüşmesine, bunların uyumluluğuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ise bireylerin örgüt mensubiyetini devam ettirmek adına ne tür gayret harcamaları gerektiği ve ne tür davranışlar ortaya koymaları gerekliliği ile alakalı süreci temel almaktadır (Gül, 2002: 51). Çoklu bağlılık yaklaşımı karma bir bağlılık yaklaşımı olup, örgüt içi ve dışı birçok faktörün farklı seviye ve farklı türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini savunmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımını diğerlerinden ayıran en temel fark, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal faktörlerle ve ya örgütten ayrılmanın maliyet hesabıyla değil de, bu faktörlerin bütünü ile açıklamasıdır (İnce ve Gül, 2005: 56)

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki edebilmek için, öncelikle örgütsel bağlılığın artmasına veya azalmasına neden olan faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Tavas ve Öztürk, 2016: 1533). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Mathieu ve Zajac (1990) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılıkla arasında ilişki bulunan 48 değişken belirlemişler, bu değişkenlerden yalnızca medeni hal, kabiliyet, ücret ve faaliyet alanı, göreve bağlılık, katılımcı liderlik ve lider iletişimi bileşenlerinin örgütsel bağlılıkla direkt ilişkili olduğu tespitini yapabilmişlerdir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden hangilerinin bağlılığı daha olumlu veya daha kuvvetli biçimde etkilediğine dair mutlak ifadelerde bulunmaktan kaçınılmalıdır (Bayram, 2005: 134).

Bu çalışmada genel kabul görmüş bir sınıflandırma üzerinde durulacaktır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerden oluşmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Bu bölümde yaş, cinsiyet, medeni hal gibi demografik unsurlarla birlikte eğitim durumu, çalışma süresi (kıdem) yer almaktadır. Yapılan birçok araştırmaya göre, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir korelasyon gözlemlenmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

2.4.1.1. Yaş

Yapılan çeşitli araştırmalara dayanılarak örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif yönlü bir korelasyonun bulunduğu varsayılmaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79). Daha genç ve daha az tatminkâr bireylerin oransal olarak daha fazla iş değiştirme eğilimine sahip oldukları da çalışmalar sonucu anlaşılmıştır (Balay, 2000: 56). Bireylerin yaşlanmaya başladıkça, yeni iş bulma veya farklı bir eğitim görme olanaklarının azalması bireylerin mensubu buldukları örgütlere olan bağlılıkların artmasına neden olabilmektedir (Aksoy, Akdemir ve Yılmaz, 2013:105).

2.4.1.2. Cinsiyet

Literatür incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı farklı gerekçeler öne sürerek kadınların veya erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu iddiasını savunmaktadırlar (Çoklakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

Araştırmacıların bazıları kadın bireylerin ailesel rollerine verdikleri önem ve iş gücüne katılımlarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkek bireylere nazaran daha düşük olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar ise kadın bireylerin sık sık örgüt değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklere nazaran daha yukarılarda olduğunu savunmaktadırlar (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin varlığı veya yönü konusunda bir fikir birlikteliği oluşmamıştır.

2.4.1.3. Medeni Durum

Medeni durumun örgütsel bağlılık oluşumunda önemli bir değişken olduğu varsayılmakta olup, evli bireylerin bekâr bireylere karşın ailevi sorumluluklarının daha

fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır. Bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılık seviyesi düşmektedir. Eğitim düzeyi artan bireylerin artan beklentilerine, örgüt cevap vermekte zorlandığında birey alternatifler aramaya başlayacaktır. Bazı çalışma sonuçlarına göre ise, yükselen eğitim seviyesi, inisiyatif kullanabilme, yetki kullanabilme, özgürce karar verebilme ve kararları hayata geçirme olasılığını artırmaktadır (Çoklakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

2.4.1.5. Kıdem

Örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Bireyin örgüt içindeki statüsü arttıkça, karar verme, diğer bireyleri ve yapılan işleri kontrol edebilme, bağımsız hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artar. Bu durum kişinin örgüte bağlılığını artıracaktır. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasındaki pozitif ilişkiyi Mowday çalışanların birtakım ödüllere ulaşmak gayesi ile kendilerini örgüte bağlamalarıyla izah etmektedir. Mottaz ise bunu bireylerin örgütteki görev süresiyle doğru orantılı olarak ilerleyen dönemde kazançlarının artacak olmasından dolayı örgüte bağlanmalarıyla açıklamıştır (Ağca ve Ertan, 2008: 138).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; İşin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, rol çatışması ve rol belirsizlikleri gibi başlıklardan oluşmaktadır (Şencan, 2013: 105).

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi; örgüt içinde veya örgüt dışında bir işin bireylerin yaşantılarına dair etkisi olarak ifade edilmektedir (Uyar, 2015: 43). Genel olarak bireylerin işiyle alakalı

sorumlulukları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonların daha fazla sorumluluk taşınması nedeniyle daha fazla bağlılık oluşturma olasılığı vardır. Benzer şekilde görevlerini nasıl yerine getirecekleri hususunda daha fazla bağımsızlık ve inisiyatife sahip kişiler daha az serbestîye sahip olanlara kıyasla daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmişlerdir. Biri işin bağlılığını etkileyen en belirgin özelliği amaca ulaşmak üzere araç olup olmamasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112).

2.4.2.2. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Özellikle, ekonomik sıkıntı içerisindeki bireyler için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin ücret düzeyinin, işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80).

2.4.2.3. Örgütsel Ödüller

Ödüller, bireylerin emeklerinin ve performanslarının karşılığında verilir. Örgütsel ödüller, ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi yönlü olabilirken, Takdir etme, taltif etme, teşekkür etme, yetki verme gibi manevi yönlüde olabilir. Maddî ödüller, maddî olmayan ödüllere nazaran daha uzun süreli etkiye sahiptir. Maddî olmayan ödüller bireyleri, diğer bir ödüle erişmesi için daha çok ve sistemli çalışması yönünde motive etmektedir. Bireyler örgütlerinin, kendileri için anlamlı bir görev, dostane bir yaklaşım ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık gösterecektirler. Bireyler kendi ihtiyaç ve beklentileriyle uyuşan ödüller verilmesi halinde örgüte bağlılıklarını güçlendirmesi beklenmektedir Verilen ödüllerin örgütsel bağlılığı artırması için bu ödüllerin gösterilen performansın sonucunda verilmesine bağlıdır (Şahin ve Kavas, 2016: 126).

2.4.2.4. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Örgütsel bağlılığın, çok büyük oranda örgütün politikasından, yönetim biçiminden ve yönetimin liderlik tarzından kuvvetli biçimde etkilendiğini ortaya koyan araştırma mevcuttur. Yönetimin politikaları ve stratejileri yönetim biçimi ile doğrudan

ilişkilidir. Demokratik, katılıma önem veren ve birey odaklı bir liderliği benimseyen yönetim biçiminde bireylerin fikir, öneri ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tarz yönetim biçiminde bireyler kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Buna Paralel olarak bireylerde örgütlerine karşı bağlılıkları da gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

2.4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, insanların belirli ortak hedeflere ulaşmak adına oluşturdukları bir anlaşma ve birliktelik sistemidir (Malinowski, 1990: 41).

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü, iç içe geçmiş kavramlardır. Örgütsel bağlılık, örgüt kültüründen beslenmekle birlikte örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt kültürüne ait değerlerin bireyler tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi sonucunda bireylerin örgüte karşı bağlılıklarından söz edilebilir (Ashkanasy ve Jackson, 2009: 481).

Bireylerin görevin tam manasıyla bağlanılmaya değer olduğuna inanmaları durumunda gerçek bağlılık mümkün olmaktadır. Bu durum güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olabilir (Demir ve Öztürk, 2011: 37)

Bireylerin örgüte karşı hissettikleri güçlü bağlılık, güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 193).

Bireylerin örgüte olan bağlılıkları örgüt kültürüyle uyumları ile doğru orantılıdır. Bürokratik örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi gözlenirken demokratik ve katılımcı örgüt kültürünün ise örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi gözlenmiştir (Chen, 2004: 433).

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamaları nasıl algıladığıyla ilgilidir. Bireyler, örgütlerinde başkaları ile kendilerini karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını beklerler (Uğurlu ve Üstüner, 2011:436).

Bireylerin adalet algılarının onların bağlılıkları üzerine olan etkisinin belirlenmesi örgütler için büyük öneme haiz bir konu olup, bireylerin adil muamele gösterilmediğini düşündüğü bir örgüte yönelik bağlılık duyması, kendisini örgütle bütünleşmesi mümkün olmayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7).

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

Dağıtımsal Adalet: Örgüt kaynaklarının adil dağıtımıyla ilgili kavramdır.

Prosedürel Adalet: Bireylerin, kararların alınma sürecindeki adalet algılamasıdır.

Dağıtım adaletinin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adaletli görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Bu bağlamda prosedürel adalet örgütsel bağlılık bakımından daha önemli bir kavram olarak görülmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 126).

2.4.2.7. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması, kişilerin birbirinden değişik ve tutarlı olmayan görevler nedeniyle baskı altında kalmaları neticesinde meydana gelir. Rol çatışması bireylerin kişisel potansiyeli veya değerleri ile kendisinden talep edilen görevler arasında dengesizlik olduğunda da ortaya çıkabilir. Rol belirsizliği ise en sade anlatımıyla bireyin yapacağı şeyi bilmemesi durumudur (Özkalp ve Kirel, 2005: 439). Örgütün rol ile alakalı beklentilerinin kapsamını net olarak çalışanına bildirmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2004: 401).

Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireylerin duygusal bağlılığının düşük seviyede olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Çakar ve Ceylan, 2005: 55).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Alternatif iş bulma olanakları, profesyonellik, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı, sektörün durumu ve işsizlik oranı gibi faktörler bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen örgüt dışı faktörler arasında yer alır (Çelik, Oral ve Budak, 2015: 258).

2.4.3.1. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olması örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlayabilmektedir. Bireylerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olan örgüt dışı faktörler arasındaki, en önemlilerinden biri olarak görülmektedir. Bireyler arasında, yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olmasının örgütsel bağlılığı yükselttiği genel kabul gören bir düşüncedir. Örgüt dışındaki iş olanaklarının sınırlı olması bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir. Bu nedenle ekonomik kriz dönemlerinde bireylerin örgütsel bağlılıklarının artması ön görülebilir. Bireylerin yeni bir iş bulma arayışlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri görülmektedir (Uyar, 2015: 43).

2.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla alakalı bir kavram olup, profesyonelleşmiş kişinin mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerleri benimseyip içselleştirme sürecini tamamlamış olması beklenir. Profesyoneller, kurallarını kendisi koyan, bu kuralların gerekliliğine işlevselliğine inanan, sosyal sorumluluğa sahip, serbest hareket etme eğiliminde olan ve çoğunlukla kendi ilgi alanları ile ilgili faaliyetlerin içinde yer alan kişiler olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005: 84).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel hedefler makul olmadığında üyelerin yüksek seviyedeki bağlılıklarının örgütün parçalanmasını kolaylaştırması mümkünken hedeflerin makul olması, üst seviyedeki bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır (Şahin ve Kavas, 2016: 126).

Örgütsel bağlılığın, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla kuvvetli ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Mesleki tatmin, motivasyon, karara katılma ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği örgütsel bağlılığın neden olduğu pozitif, alternatif iş arama ve devamsızlık ise örgütsel bağlılığın neden olduğu olumsuz yansımaları sahip en önemli davranışsal sonuçlardır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008:5).

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecede olabilir. Düşük seviyedeki bağlılığın faydalı yanları olabileceği gibi yüksek seviyedeki bağlılıkta sakıncalı yanları olabilir. Düşük seviyedeki bağlılığın zararlı yanları, işe geç gitme, düşük verimlilik, işe özen göstermeme olarak sıralanabilir. Yararlı tarafı ise; belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık seviyesi düşük olan bireyin orijinal ve nitelikli fikirler ortaya çıkarabilmesidir. Yüksek bağlılık seviyesi oluştuğunda ise yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnç gösterme, stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

2.5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük seviyede örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif veya negatif etkilere neden olabilmektedir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılıkta bireyi örgüte bağlayan kuvvetli tutum ve eğilimler bulunmamakta olup, bireyin yaratıcılık potansiyeli ortaya çıkabilmektedir. Birey, örgüte karşı düşük seviyede bağlanma

hissettiği için yeni iş arayışlarına gireceğinden bu durum, insan kaynakları potansiyelinin daha etkili değerlendirilmesini sağlayabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54)

Düşük bağlılık düzeyine sahip bireyler daha az gayret gösterirler ve grup bağlılığı oluşturmada da daha az istekli olduklarından örgütte duygusuz işgörenler olarak adlandırılmaktadırlar. Düşük düzeydeki bağlılık; karşı çıkma, şikâyet, söylenti ile sonuçlandığından örgüt zarar görmekte, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve maddi kayıplarla beraber güven kayıplarına da sebep olmaktadır. Örgütte oluşan zararlı iletişim sonucu örgütün otoritesi tehdit altında kalmakta ve tepe yönetimin meşruluğu sorgulanır hale gelmektedir (Bayram, 2005: 135).

2.5.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyiminin fazlaca olduğu, bununla birlikte örgütsel bütünleşmenin ve örgütsel bağlılığın tam anlamıyla oluşmadığı bağlılık seviyesidir. İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde bulunan işgörenler, sistem tarafından kendilerinin tekrar biçimlendirmesine karşı direnç göstermekte ve bu nedenle bireysel kimliklerini muhafaza etmek adına çaba sarf etmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 54)

Bu düzeyde bulunan iş görenler, örgütün değerlerinin tamamını kabullenme potansiyeline sahip olmayıp, bunlar arasından bazılarını kabullenme potansiyeline sahiptirler. Örgütün beklentilerine cevap verirken, aynı anda örgütle bütünleşmeyi ve kişisel değerlerini muhafaza etmeyi sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Bununla beraber orta düzeyde örgütsel bağlılık, daima pozitif sonuçlar doğurmayabilir. Bu düzeyde bulunan bireyler, topluma karşı sorumluk mu yoksa örgüte karşı sadakat mi ikilemini yaşarlar. Bu durum, kararsız kalmaya ve örgüt faaliyetlerinin verimsizleşmesine sebep olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

2.5.3.Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık geliştiren bireylerin, yapmakta oldukları işlerine de yine aynı şekilde yüksek düzeyde bağlı oldukları gözlenmektedir. Bu bireyler örgütlerinin kendilerine verdikleri görev ve sorumluluklardan dolayı örgüte karşı duyarlı oldukları, örgütteki gelecekleriyle alakalı herhangi bir kaygı taşımadıkları, Zorunlu olmadıkça devamsızlık yapmaktan kaçındıkları gözlenmiştir. Yüksek düzeydeki bağlılığın örgütte olumlu yansımaları görülmektedir. Her şeyden önce bağlılığı yüksek bireylerin varlığı örgüte güven vermekte olup, bu güven paralelinde

oluşan kararlı iş gücü bloğu örgütün amaçlarını gönülden benimsemekte ve örgüt için en iyi sonucu ortaya koymak için çaba sarf etmektedir. Yüksek düzeyde bağlılığa sahip bireylerden oluşan örgütlerde etkili iletişimin oluşması, üretilen çıktılarda kalite ve verimin artması olumlu yansımalarından bazılarıdır, bununla birlikte bu bağlılık düzeyinin örgüt açısından olumsuz yansımaları da görülmektedir, bunlar; örgütün hali hazırdaki politikalarına duyulan aşırı güven sonucu geleneksel politikaların yerleşik hale gelerek örgüt politikalarının yeniliğe kapanması, esnekliğin kaybedilmesi ve yaratıcılığın engellenmesi olarak ifade edilebilir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 24).



Bağlılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	<p>-Bireysel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu</p> <p>- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı</p>	<p>-Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</p> <p>- Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</p>	<p>- Zararı sınırlayarak, morali arttırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi</p> <p>- Bireylerin söylentileri sonucunda hataların ortaya çıkması</p>	<p>- Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma</p> <p>- işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme, birey üzerinde sınırlı kontrol,</p>
İlmlı Bağlılık Düzeyi	<p>- Ait olma, sadakat, güven, etkin olma</p> <p>Duygularının gelişmesi</p> <p>- Örgütten farklı kimliğin korunması</p> <p>- Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması</p>	<p>- Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları</p> <p>- Örgüt ve birey arasında kolay olmayan uzlaşma</p>	<p>- Artan çalışan kıdemi</p> <p>-sınırlı işten ayrılma isteği</p> <p>-Sınırlı iş devri,</p> <p>-Yüksek iş tatmini</p>	<p>- Çalışmanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması</p> <p>- Bireylerin örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali</p> <p>- Örgütsel etkinlikte olası düşüş</p>

Bağılık Düzeyi	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Yüksek Bağılık Düzeyi	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama - Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi - Bireyinartan iş yapma tutkusunu 	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel gelişme, yaratıcılık fırsatlarının engellenmesi - Bireyler tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi - Sosyal ve aile ilişkilerinde stres yaşanması - Örgüt dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji - Arkadaş ilişkilerinde zayıflama 	<ul style="list-style-type: none"> - Güvenli ve dengeli iş gücü oluşumu - Daha yüksek üretim için bireyin örgütün taleplerini kabul etmesi - Örgütsel amaçların karşılanması - Yüksek performans 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması - Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği - Geçmiş politika ve süreçlere aşırı güven - Örgüt menfaatine yasa dışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Şekil 2.6: Bağılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2007: 53.

III. BÖLÜM

İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Ağca ve Ertan (2008), yaptıkları araştırmada bireylerin duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği saptanmıştır. Bulgular duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Varyans analizleri ile bireylerin duygusal bağlılıklarının yaşlarına, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine ve iş deneyimlerine bağlı olarak değiştiği; içsel motivasyonlarının ise yaşlarına, eğitim düzeylerine, çalıştıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine, iş deneyimlerine ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği görülmüştür.

Bulut vd. (2009), yaptığı çalışmada, içsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu, dışsal ödül sisteminin ise içsel ödüllerle birlikte kullanıldığında duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı bulgularına ulaşmıştır.

Darolia, Kumari ve Darolia (2010), örgütsel bağlılığın, iş motivasyonuna ve iş performansına ciddi katkılarının olduğunu tespit etmişlerdir

Çakar ve Ceylan (2011), özel sektörden ve kamu sektöründen 84 çalışanı ele alan bu çalışma ile iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışmada yaş, cinsiyet, hizmet yılı, eğitim düzeyi gibi değişkenler ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bireylerin örgütten ayrılmayı göze alamamaları ile ortaya çıkan devam bağlılığı arttıkça da normatif bağlılık yükselmektedir. Bireylerin işe katılım ve işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır. Normatif bağlılık söz konusu

olduğunda da benzer durum ortaya çıkmakta ancak, devam bağlılığı ile işe bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Açıklım (2011), Eskişehir üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işçilerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, bireylerin iş doyumunun örgütsel bağlılıklarını ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; içsel ve dışsal doyumun, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığına ise herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Choong, Wong ve Lau (2011), Malezya'daki 4 özel üniversiteden toplam 247 akademisyen üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Altındis (2011), Yapısal Eşitlik Modelleme (SEM) kullanılarak, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi ve devlet hastaneleri içinde sağlık personelinin örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının içsel motivasyonunun çoğunlukla duygusal ve normatif bağlılıkla açıklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel motivasyon üzerinde duygusal ve normatif bağlılığın etkisinin devamlılık bağlılığının etkisinden daha fazla olduğu ve dışsal motivasyon üzerinde en çok etkili olan faktörün normatif bağlılık olduğu saptanmıştır. Devam bağlılığının dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin normatif bağlılıktan daha az olduğu görülmüştür. Aynı zamanda duygusal bağlılığın, dışsal motivasyon üzerinde en düşük etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Çayırağası (2013), özel güvenlik sektöründeki bireylerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bireylerin duygusal, devamlılık, normatif ve bağlılık düzeyleri belirlenmiştir. Buna göre, bireylerin duygusal bağlılıklarının “yüksek” (3,43), devamlılık bağlılıklarının “yüksek” (3,41), normatif bağlılıklarının “orta” (3,20) olduğu gözlenmiştir. Bireylerin iş motivasyonları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere başlıca iki boyutlu olarak incelenmiş ve analiz sonucunda, bireylerin içsel motivasyon düzeylerinin “yüksek” (3,55), dışsal motivasyon düzeylerinin “yüksek” (3,49). Ancak, bireylerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bireylerin örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu boyutları arasındaki

ilişkiye bakıldığında her üç boyutta da içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı, pozitif orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bağlılık ve performans boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, duygusal bağlılık ile görev performansı arasında anlamlı, pozitif, düşük düzeyde bir ilişki, duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasında anlamlı, pozitif, orta derecede bir ilişki görülmüştür. Devamlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile görev ve bağlamsal performans değişkenleri arasındaki ilişki ise anlamlı, pozitif, fakat düşük düzeydedir. Motivasyon boyutları ile performans boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, içsel motivasyon ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Saraçlı vd. (2014), yaptıkları çalışmada bireylerin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde örgütsel bağlılığın etkilerini araştırmayı amaçlamışlar. Bu amaçla örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılığın dışsal motivasyon üzerindeki ve dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanmışlardır. Çalışmanın sonucunda, akademisyenlerin içsel motivasyonları dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu ve deneyimi daha fazla olan akademisyenlerin içsel ve dışsal motivasyonları diğer akademisyenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon üzerinde en etkili örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık olarak bulunurken dışsal motivasyon üzerinde sürekli bağlılığın anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bununla birlikte dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu da belirlenmiştir.

Zeynel ve Çarıkçı (2015), çalışmalarında anket yöntemi kullanılarak, mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkileri değişkenlerin alt boyutları ile birlikte incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre mesleki motivasyon düzeyi iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlü ve pozitif yönde etkilemektedir. içsel iş tatmini ile mesleki özelliklere bağlı motivasyon arasındaki ilişkinin güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki; İçsel iş tatmini ile işyerinde fiziksel koşullara bağlı motivasyon arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki ve içsel iş tatmini ile işyerinde öğrenci boyutuna ilişkin motivasyon arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yıldırım ve Arslan (2015), Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin dışsal ve içsel iş motivasyon düzeyleriyle, örgütsel bağlılık düzeyleri

arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda İş motivasyonu ve örgütsel bağlılığa yönelik olarak toplanan verilerin analizi sonucunda, içsel motivasyon faktörlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon faktörleri ise bu çalışmada sadece duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olmuştur.

Bilge, Bal ve Gönülğür (2015), yaptıkları çalışmada, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, içsel motivasyonun ise örgütsel bağlılığın devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı Sivas'ta faaliyet gösteren Tüdemsaş şirketi çalışanları üzerinde yapılan çalışma ile bireylerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki etkiyi ve ilişkinin kuvvetini saptamaktır. Motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile aralarındaki ilişkileri belirlemek araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Bu süreçte çalışanların demografik özelliklerinin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemede amaçlanmaktadır.

Sağlanılan yüksek motivasyon ile oluşan yüksek doyumun işten ayrılmaları ve işe devamsızlığı azalttığı, iş kazaları oranını düşürdüğü, memnuniyetsizlik söylemlerini azalttığı gözlemlenmiştir. Motivasyon bir örgüt için hem yönetim bağlamında hemde iş gören bağlamında etkinlik ve verimin artırılması açısından fazlaca öneme sahiptir. Yerinde ve zamanında sağlanacak doğru motivasyon başarı ihtimalini ve verimi artırmaktadır.

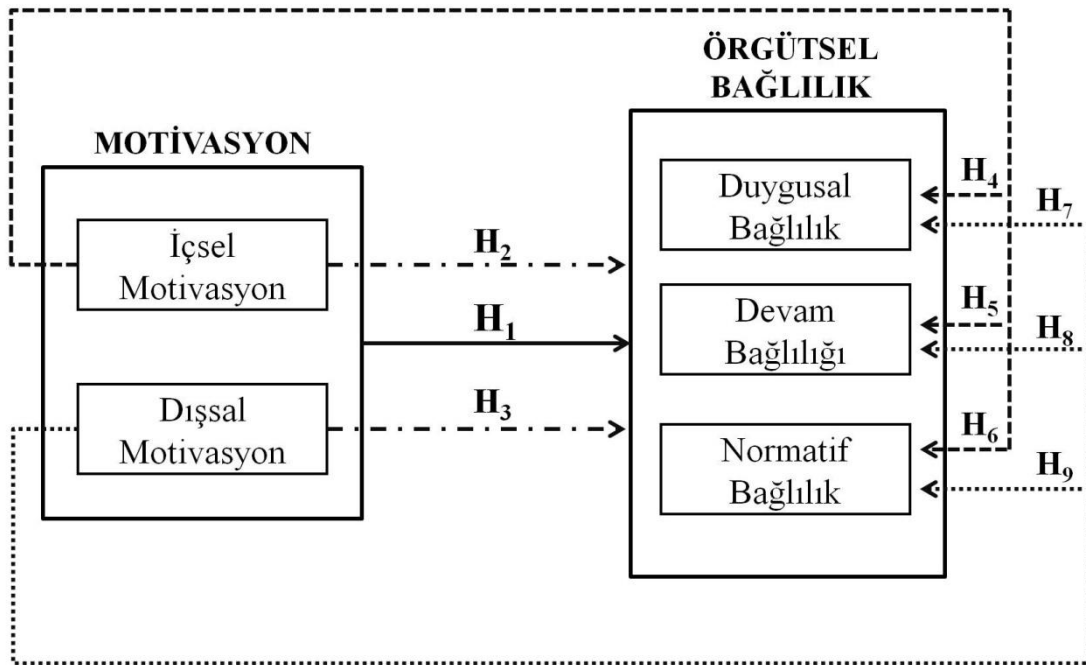
Çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıyı elde etmede kritik bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problemin bir parçası olmaktan çıkarıp çözümün parçası olan bireylere dönüştürür. Örgütsel bağlılığın işi bırakma, işe zamanında gelmeme, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi önemli sonuçlarının olması bağlılığın önemini artırmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip

bireylerin görevi tamamlama ve hedeflere ulaşmada daha fazla gayret gösterdiği belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler, çalışanların motivasyonlarına, örgütsel bağlılıklarına önem vermek durumundadırlar.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Literatürde daha önce yapılmış çalışmalardan yola çıkarak çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1'de de görüldüğü gibidir. Araştırma modelinde de görüldüğü üzere motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen araştırma hipotezleri ise şu şekildedir:

Hipotez 1: Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2: İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3: Dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Aynı zamanda çalışmada hem motivasyon ölçeğinin hem de örgütsel bağlılık ölçeğinin alt ölçekleri kullanılarak şu hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5: İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 6: İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 7: Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 8: Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 9: Dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Sivas ilinde faaliyet gösteren TÜDEMSAŞ çalışanlarından oluşmaktadır. 1939 yılında Cer Atölyesi olarak faaliyetlerine başlayan TÜDEMSAŞ günümüzde gerek ulusal gerek uluslararası demiryolu sektörünün faaliyet alanına giren ihtiyaçlarını karşılayan, yük vagonu ve yedek parçalarını üreten Ortadoğu ve Balkanlar'ın en güçlü sanayi kuruluşlarından birisidir.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Anketin ilk bölümünü oluşturan kısım, toplam 23 sorudan oluşmakta ve katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmektedir. Örgütsel bağlılık anketi Allen ve Meyer'in (1990) çalışmalarında kullandıkları anketin revize edilmiş halidir. Örgütsel bağlılık anketi Ekler kısmında verilmiştir. Örgütsel bağlılık anketini oluşturan toplam 23 soru kendi içerisinde 3 gruba ayrılmaktadır. Bu üç grup sırasıyla katılımcıların, duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını ölçmek için oluşturulmuştur. Ölçekleri oluşturan her alt boyuttaki maddelerin bulunduğu boyuta katkı sağlayıp sağlamadıklarını araştırmak için madde puanı ile toplam boyut puanı arasındaki düzeltilmiş korelasyon katsayıları hesaplanmış olup madde toplam korelasyonu 0,30 'un altında olanlar elenmiştir. Bu analiz sonucunda devam boyutuna ait bir madde elenmiş ve bu boyut 7 madde üzerinden değerlendirilmiştir. İlk 8 soru bireylerin duygusal bağlılık seviyelerini ölçmeye yöneliktir. 9-15 arası sorular devam bağlılığı ölçmeye yönelik ve 16-23 arası sorularda normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardır. Ölçek 5'li likert tipi bir ölçektir. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Anketin ikinci bölümü motivasyonu ölçmeye yönelik sorular içermektedir. Ölçek olarak Mottaz'ın (1985) iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ait ifadeler Hayrettin Ertan'ın (2008) yazmış olduğu doktora tezinden ve Dündar ve

ark.(2007) yazdıkları makaleden alınmıştır. Motivasyona ait toplam 24 soru vardır.Bu sorulardan ilk 9 soru içsel motivasyon, 10-24 arasındakiler ise dışsal motivasyonu ölçmeye yöneliktir

3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

Anketle elde edilen veriler SPSS 20 (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki etki matematiksel eşitlik (regresyon) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise doğrusal regresyon, değil ise doğrusal olmayan regresyon olarak adlandırılır. (Kalaycı, 2010,199). Araştırmada birden çok açıklayıcı değişken olduğu için model çoklu regresyon modelidir. Değişkenlerin tek tek istatistiksel olarak anlamlılığı için t testi ve modelin bir bütün olarak anlamlılığını test etmek için F testi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin yüzde olarak ne kadarlık kısmının modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklandığını tespit etmek için belirlilik katsayılarına (R^2) bakılmıştır. Araştırma modelinde değişken sayısının fazla olması belirlilik katsayısını artıracığından, düzeltilmiş belirlilik katsayıları (Adjusted R^2) kullanılmıştır (Kalaycı, 2010, 259). İşletmelere ait demografik özelliklere göre kullanılan ölçeklerin önemli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarındaki ifadelerin kendi aralarında tutarlı olup olmadıklarını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısına göre bir ölçeğin güvenilirlik düzeyi aşağıdaki aralıklara göre yorumlanabilir: (Kalaycı, 2010, 405)

0 < Alfa < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < Alfa < 0.60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

0.60 < Alfa < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0.80 < Alfa < 1.00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen alfa değerleri Tablo 3.1'de gösterildiği gibidir

Tablo 3. 1: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	23	0.94
Motivasyon Ölçeği	24	0,90
Alt Ölçekler		
Duygusal Bağlılık	8	0,92
Devam Bağlılığı	7	0,85
Normatif Bağlılık	8	0,86
İçsel Motivasyon	9	0,89
Dışsal Motivasyon	15	0,87

Tablo 3.1'deki verilere göre araştırmada kullanılan ölçeklerden Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.94 tür, alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları ise ; duygusal bağlılık için 0.92, devam bağlılığı için 0.85 ve normatif bağlılık için 0.86 dır. Elde edilen veriler örgütsel bağlılık ölçeği ile alt boyutlarının tamamının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Motivasyon Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0.90 olup yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları içsel motivasyon için 0.89 ve dışsal motivasyon için 0.87 bulunmuş olup her biri yüksek düzeyde güvenilir çıkmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.7.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süreleri, bu işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu, çalıştıkları bölüm ile sahip oldukları unvana ait bilgiler bu bölümde verilmiştir.

Tablo 3. 2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	109	98,2
Kadın	2	1,8
Yaş		
20-29	12	10,8
30-39	21	18,9
40-49	57	51,4
50 ve üzeri	21	18,9
Medeni Durum		
Evli	100	91,1
Bekar	11	9,9
Eğitim Durumu		
Lise	88	79,3
Lisans	20	18,0
Lisansüstü	3	2,7
Toplam	111	100

Tablo 3.2'ye bakıldığında katılımcıların % 98,2'sinin erkek, %51,4'ünün 40 ile 49 yaş arasında, %91,1'inin evli ve %79,3'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin üretim şirketi olup, daha çok kas gücüne dayalı üretim yapılması ile açıklanabilir.

Tablo 3. 3. Katılımcılara Ait Çalışma Bilgileri

	Frekans	Yüzde (%)
Kaçıncı İşyeri		
Birinci	64	57,7
İkinci	32	28,8
Üçüncü	11	9,9
Dördüncü	4	3,6
İşyerindeki Kaçıncı Yılı		
1-5 Yıl	24	21,6
6-10 Yıl	9	8,1
11-15 Yıl	18	16,2
16-20 Yıl	11	9,9
21 ve Üstü	49	44,1

Tablo 3. 3: Katılımcılara Ait Çalışma Bilgileri (Devamı)

	Frekans	Yüzde (%)
Görev Yaptığı Bölüm		
Bakım	66	59,4
Vagon	27	24,3
Malzeme	5	4,5
Kalite Kontrol	1	0,9
Sosyal	3	2,7
Elektrik	8	7,2
Pazarlama	1	0,9
İşyerindeki Unvanı		
İşçi	78	70,3
Ustabaşı	4	3,6
Operatör	5	4,5
Tekniker	2	1,8
Şube Şefi	5	4,5
Özel Sektör	5	4,5
Mühendis	9	8,1
Şube Müdürü	2	1,8
Memur	1	0,9
Toplam	111	100

Tablo 3.3'e bakıldığında katılımcıların% 57.7 oranla birinci işyeri olanların ağırlıkta olduğu, 21 ve üzeri yıl çalışanların % 44 ile en yüksek yüzdeye sahip olduğu, bakım bölümünde çalışanların % 59.4 ile en yüksek oranda olduğu ve unvan bazında %70'lik oranla işçilerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

3.7.2. Anket İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket çalışmasında yer alan soruların frekans dağılımları, ortalamaları, standart sapmaları ile hangi ölçekte yer aldıkları, ölçeklere ait ortalama ve standart sapma değerlerine ait bilgiler bu bölümde verilmiştir. Ayrıca ölçekler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular da bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 3. 4: Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	18	16,2	15	13,5	8	7,2	41	36,9	29	26,1	3,43	1,425
2	8	7,2	16	14,4	10	9	49	44,1	28	25,2	3,66	1,21
3	11	9,9	19	17,1	10	9	41	36,9	30	27	3,54	1,32
4	11	9,9	16	14,4	11	9,9	48	43,2	25	22,5	3,54	1,263
5	12	10,8	17	15,3	18	16,2	45	40,5	19	17,1	3,38	1,244
6	10	9	17	15,3	11	9,9	40	36	33	29,7	3,62	1,301
7	10	9	20	18	16	14,4	46	41,4	19	17,1	3,4	1,223
8	13	11,7	30	27	15	13,5	38	34,2	15	13,5	3,11	1,275

Tablo 3.4'e bakıldığında ölçekte yer alan sorulardan en büyük ortalamaya sahip olanın 2. Soru (‘ Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum ’) olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 3.66, standart sapması ise 1.21'dir. Çalışanların kurumu genel anlamda benimsedikleri ve kuruma karşı olumlu duygular besledikleri görülmektedir.

Tablo 3. 5: Devam Bağlılığı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
9	15	13,5	16	14,4	11	9,9	41	36,9	28	25,2	3,46	1,367
10	12	10,8	24	21,6	13	11,7	42	37,8	20	18	3,31	1,292
11	17	15,3	29	26,1	15	13,5	36	32,4	14	12,6	3,01	1,311
12	12	10,8	28	25,2	10	9	46	41,4	15	13,5	3,22	1,268
13	13	11,7	31	27,9	19	17,1	35	31,5	13	11,7	3,04	1,243
14	14	12,6	24	21,6	10	9	45	40,5	18	16,2	3,26	1,312
15	15	13,5	34	30,6	17	15,3	27	24,3	18	16,2	2,99	1,325

Tablo 3.5'e bakıldığında ölçekte yer alan sorulardan en büyük ortalamaya sahip olanın 9. soru olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 3.46, standart sapması ise 1.367'dir.

Tablo 3. 6:Normatif Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
16	12	10,8	20	18	8	7,2	40	36	31	27,9	3,52	1,354
17	18	16,2	27	24,3	16	14,4	37	33,3	13	11,7	3	1,307
18	13	11,7	26	23,4	23	20,7	37	33,3	12	10,8	3,08	1,215
19	14	12,6	12	10,8	13	11,7	38	34,2	34	30,6	3,59	1,358
20	13	11,7	50	45	16	14,4	24	21,6	8	7,2	2,68	1,153
21	18	16,2	31	27,9	24	21,6	27	24,3	11	9,9	2,84	1,247
22	13	11,7	24	21,6	15	13,5	44	39,6	15	13,5	3,22	1,261
23	18	16,2	25	22,5	20	18	36	32,4	12	10,8	2,99	1,283

Tablo 3.6'ya bakıldığında ölçekte yer alan sorulardan en büyük ortalamaya sahip olanın 19. soru olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 3.59, standart sapması ise 1.358'dir.

Tablo 3. 7:İşsel Motivasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	0	0,0	1	0,9	5	4,5	60	54,1	44	39,6	4,34	0,61
2	1	0,9	1	0,9	8	7,2	54	48,6	46	41,4	4,30	0,72
3	1	0,9	5	4,5	22	19,8	55	49,5	26	23,4	3,92	0,84
4	0	0,0	9	8,1	7	6,3	55	49,5	38	34,2	4,12	0,86
5	4	3,6	11	9,9	14	12,6	38	34,2	42	37,8	3,94	1,12
6	1	0,9	9	8,1	14	12,6	43	38,7	42	37,8	4,06	0,96
7	2	1,8	12	10,8	17	15,3	48	43,2	30	27,0	3,84	1,01
8	4	3,6	14	12,6	22	19,8	39	35,1	30	27,0	3,71	1,12
9	6	5,4	20	18,0	26	23,4	40	36,0	16	14,4	3,37	1,12

Tablo 3.7’ye bakıldığında ölçekte yer alan sorulardan en büyük ortalamaya sahip olanın 1. Soru (‘Yaptığım işte başarılıyım’) olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 4.34, standart sapması ise 0.61’dir çalışanlar kendilerini yaptıkları işte başarılı ve yetkin olarak görmektedir. Çalışanlar yöneticileri tarafından orta düzeyde takdir edildiklerini düşünmektedirler. Genel anlamda çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 8:Dışsal Motivasyon Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
10	9	8,1	2	1,8	11	9,9	72	64,9	15	13,5	3,75	1,00
11	15	13,5	15	13,5	18	16,2	48	43,2	13	11,7	3,27	1,24
12	12	10,8	33	29,7	7	6,3	48	43,2	9	8,1	3,08	1,23
13	17	15,3	32	28,8	11	9,9	41	36,9	8	7,2	2,92	1,26
14	5	4,5	7	6,3	5	4,5	64	57,7	28	25,2	3,94	0,99
15	13	11,7	11	9,9	13	11,7	55	49,5	17	15,3	3,48	1,22
16	18	16,2	16	14,4	25	22,5	32	28,8	18	16,2	3,15	1,33
17	7	6,3	13	11,7	16	14,4	57	51,4	16	14,4	3,57	1,08
18	19	17,1	35	31,5	14	12,6	36	32,4	5	4,5	2,75	1,22
19	20	18,0	22	19,8	22	19,8	38	34,2	7	6,3	2,91	1,24
20	58	52,3	26	23,4	7	6,3	14	12,6	4	3,6	1,90	1,20
21	55	49,5	27	24,3	6	5,4	16	14,4	4	3,6	1,95	1,23
22	15	13,5	12	10,8	28	25,2	42	37,8	12	10,8	3,22	1,20
23	12	10,8	12	10,8	15	13,5	32	28,8	38	34,2	3,66	1,35
24	28	25,2	29	26,1	15	13,5	29	26,1	8	7,2	2,63	1,32

Tablo 3.8’e bakıldığında ölçekte yer alan sorulardan en büyük ortalamaya sahip olanın 14. soru (‘Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir’) olduğu görülmektedir. Bu sorunun ortalaması 3.94, standart sapması ise 0.99’ olup çalışanların mesai arkadaşları ile ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise 20 ve 21.soru

olarak görülmektedir. Çalışanlar başarılarından dolayı yeterince taltif edilmediklerini düşünmektedirler.

3.7.3. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki veya daha çok değişkenle olan ilişkisini test etmek ve varsa bu ilişkinin derecesini belirlemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analizin amacı; bağımsız değişkendeki değişimin, bağımlı değişkeni ne yönde etkileyeceğini belirlemektir. Bu analiz sonucunda doğrusal ilişki olup olmadığı ve ilişkinin derecesini gösteren sayı korelasyon katsayısıdır ve bu katsayı +1 ile -1 arasında yer alır (Kalaycı, 2010, 115).

Korelasyon katsayısının aldığı değere göre değişkenler arasındaki ilişki tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar şu şekildedir: (Alpar, 2010, 266)

<u>Korelasyon Katsayısının Değeri</u>	<u>Nitelendirme</u>
0.00 – 0.19	İlişki yok ya da önemsenecek düzeyde düşük
0.20 – 0.39	Zayıf (düşük) ilişki
0.40 – 0.69	Orta düzeyde ilişki
0.70 – 0.89	Kuvvetli (yüksek) ilişki
0.90 – 1.00	Çok kuvvetli ilişki

Bu çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları Tablo 11’de görüldüğü gibidir. Bu bilgilere göre içsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın üç alt boyutu arasında ayrı ayrı orta düzeyde ilişki olduğu, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında ise kuvvetli ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 9: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon
Duygusal Bağlılık	1						
Devam Bağlılığı	0,664**	1					
Normatif Bağlılık	0,630**	0,677**	1				
İçsel Motivasyon	0,563**	0,557**	0,496**	1			
Dışsal Motivasyon	0,574**	0,498**	0,576**	0,477**	1		
Örgütsel Bağlılık	0,887**	0,875**	0,871**	0,607**	0,628**	1	
Motivasyon	0,652**	0,602**	0,652**	0,767**	0,930**	0,717**	1

**Korelasyon, $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

3.7.4. Araştırma Modellerinin ve Hipotezlerinin Test Edilmesi

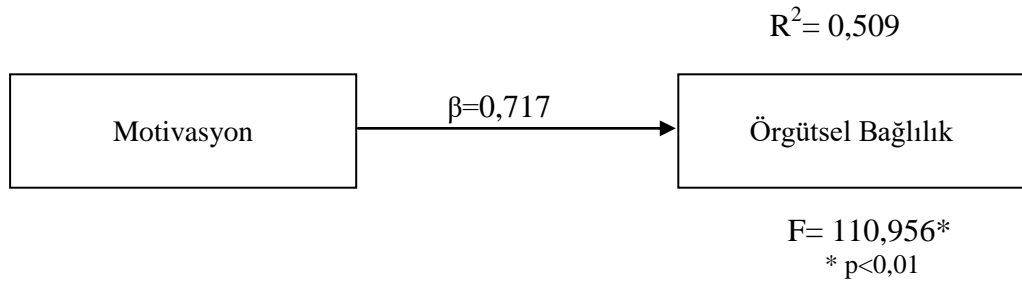
Çoklu doğrusal regresyon analizinde, bir bağımlı değişken ve bu değişkeni etkileyen iki veya daha fazla bağımsız değişken bulunmakta ve bu analizle şu amaçlara ulaşılmak istenmektedir: (Alpar, 2010: 300)

- Bağımsız değişkenleri kullanarak bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek
- Bağımsız değişkenlerden hangisinin ya da hangilerinin bağımlı değişkeni daha çok etkilediğini belirlemek
- Diğer değişkenlerin varlığında katsayı tahmininde bulunmak

Çoklu regresyon yöntemi uygulandığında sonuçların açıklanmasında şu istatistikler kullanılır: (Alpar, 2010: 303)

- R** : Çoklu regresyon katsayısı (Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin derecesidir.)
- R²** : Çoklu belirlilik katsayısı (Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda açıkladığını gösterir. Modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça belirlilik katsayısı artar. Böyle durumlarda düzeltilmiş belirlilik katsayısına bakılmalıdır.)
- s** : Regresyon denkleminin standart hatası
- F** : Regresyon katsayılarının sıfıra eşit olup olmadığına ilişkin tümel F değeri olup regresyona ilişkin yapılan varyans analizi ile elde edilir
- p** : Regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyi
- b** : Regresyon katsayıları
- S(b)** : Regresyon katsayılarının standart hataları
- Beta** : Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (Beta katsayısı en büyük olan bağımsız değişken bağımlı değişkeni en çok açıklayandır.)
- t** : Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t istatistiği

Bu çalışmada oluşturulan modellerin ve hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir:



Şekil 3.2: Birinci Hipotezin Test Edilmesi

Birinci modelin test edilmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.10’da görüldüğü gibidir.

Tablo 3. 10: Birinci Model Regresyon Analizi Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma(s)
0,717*	0,514	0,509	13,993
Modele Ait F Değeri			110,956
Modelin Anlamlılık Düzeyi (p)			<0,001**

Tahminleyiciler: (Sabit), Motivasyon
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık
** $p < 0,01$

Tablo 3.10’a bakıldığında çoklu regresyon katsayısının (R) 0,717, çoklu belirlilik katsayısının (R²) 0,514, düzeltilmiş çoklu belirlilik katsayısının ise 0,509 olduğu görülmektedir. Modelin anlamlılığını test eden F istatistiği 110,956, istatistiğin anlamlılığı (p) ise 0,001 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Birinci modelde yer alan değişkenlere ilişkin regresyon analizi katsayıları Tablo 3.11’de görüldüğü gibidir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda etkilediğini gösteren beta katsayıları bu tabloda yer almaktadır.

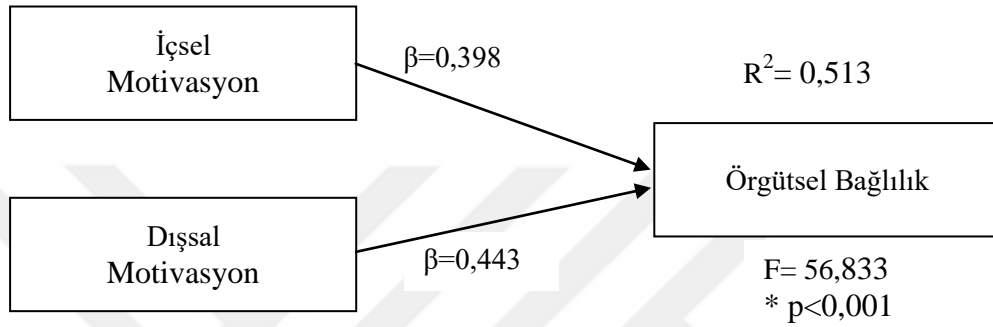
Tablo 3. 11: Birinci Model Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Ölçek	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	b	S (b)	Beta		
Sabit*	-3,560	7,581		-0,470	0,640
Motivasyon	0,961	0,091	0,717	10,534	0,000**

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

** $p < 0,001$ seviyesinde anlamlı

Tablo 3.11'e bakıldığında motivasyon değişkenine ait beta katsayısını 0,717, anlamlılık düzeyinin (p) 0.000 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar bu bağımsız değişkenlerinin $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde bağımlı değişkeni açıklayıcılıklarının anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçları, bu modele bağlı olarak kurulan, H1, hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.



Şekil 3.3: İkinci ve Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi

İkinci modelin test edilmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.12'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3. 12: İkinci Model Regresyon Analizi Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Sapma(s)
0,723*	0,522	0,513	13,938
Modele Ait F Değeri			56,833
Modelin Anlamlılık Düzeyi (p)			0,000**

*Tahminleyiciler: (Sabit), Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

**p<0,01

Tablo 3.12'ye bakıldığında çoklu regresyon katsayısının (R) 0,723, çoklu belirlilik katsayısının (R²) 0,522, düzeltilmiş çoklu belirlilik katsayısının ise 0,513 olduğu görülmektedir. Modelin anlamlılığını test eden F istatistiği 56,833, istatistiğin anlamlılığı (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci modelde yer alan değişkenlere ilişkin regresyon analizi katsayıları Tablo 3.13'te görüldüğü gibidir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda etkilediğini gösteren beta katsayıları bu tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. 13:İkinci Model Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Ölçek	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	b	S (b)	Beta		
Sabit*	-7,820	8,181		-0,956	0,341
İçsel Motivasyon	1,271	0,247	0,398	5,157	0,000
Dışsal Motivasyon	0,814	0,142	0,443	5,741	0,000

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

** p <0,01 seviyesinde anlamlı

*** p <0,05 seviyesinde anlamlı

Tablo 3.13'e bakıldığında İçsel Motivasyon değişkenine ait beta katsayısını 0,398, anlamlılık düzeyinin (p) 0,000; Dışsal Motivasyon ait beta katsayısının 0,443, anlamlılık düzeyinin (p) 0,000 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar bu bağımsız değişkenlerinin p<0,01 anlamlılık düzeyinde bağımlı değişkeni açıklayıcılıklarının anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ikinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçları, bu modele bağlı olarak kurulan H₂, H₃ hipotezlerinin kabul edildiği göstermektedir.

Araştırmada yer alan diğer hipotezler için yapılan regresyon analizi sonuçları ve beta katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 3.14'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3. 14: Hipotezlerin Test Edilmesi

H₄ : İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,563	0,317	0,310	6,983	49,107	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	0,558	3,913		0,143	0,887
	İçsel	0,757	0,108	0,563	7,008	0,000
H₅ : İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,557	0,311	0,304	5,641	47,745	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	0,783	3,162		0,248	0,805
	İçsel	0,603	0,087	0,557	6,910	0,000
H₆ : İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,496	0,246	0,239	6,292	34,550	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	4,737	3,526		1,343	0,182
	İçsel	0,572	0,097	0,496	5,878	0,000
H₇ : Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,574	0,329	0,323	6,973	51,969	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	6,945	2,949		2,355	0,020
	Dışsal	0,448	0,062	0,574	7,209	0,000
H₈ : Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,498	0,248	0,241	5,893	34,993	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	7,938	2,493		3,185	0,002
	Dışsal	0,311	0,053	0,498	5,915	0,000
H₉ : Dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	R	R²	Düzeltilmiş R²	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	0,576	0,331	0,325	6,077	52,528	0,000
	Ölçek	b	S(b)	Beta	t	p
	Sabit	6,850	2,570		2,665	0,009
	Dışsal	0,393	0,054	0,576	7,248	0,000

Tablo 3.14'e bakıldığında:

Dördüncü hipotezin F istatistiğinin 49,107 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,563, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Beşinci hipotezin F istatistiğinin 47,745 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,557, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Altıncı hipotezin F istatistiğinin 34,550 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,496, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Yedinci hipotezin F istatistiğinin 51,969 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,574, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Sekizinci hipotezin F istatistiğinin 34,993 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,498, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Dokuzuncu hipotezin F istatistiğinin 52,528 olduğu ve $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezde yer alan duygusal bağlılık ölçeğinin beta katsayısı 0,576, anlamlılık düzeyi (p) ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

Demografik özelliklere göre uygulanan tek yönlü anova analizi ve t testiyle elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 3. 15: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Anova Tablosu

Değişkenler	Faaliyet Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
Örgütsel Bağlılık	20-29	12	76,30	13,857	4,382	0,869	0,460
	30-39	21	68,76	22,441	4,897		
	40-49	57	76,81	18,330	2,428		
	50 ve üstü	21	75,52	23,147	5,051		
	Toplam	111	74,96	19,804	1,897		
Duygusal Bağlılık	20-29	12	29,00	7,394	2,338	2,124	0,102
	30-39	21	23,57	9,108	1,988		
	40-49	57	28,61	7,660	1,015		
	50 ve üstü	21	28,62	9,526	2,079		
	Toplam	111	27,68	8,439	0,808		
Devam Bağlılık	20-29	12	22,70	5,794	1,832	0,374	0,772
	30-39	21	21,24	7,667	1,673		
	40-49	57	22,84	6,315	0,837		
	50 ve üstü	21	21,62	7,533	1,644		
	Toplam	111	22,28	6,735	0,645		
Normatif Bağlılık	20-29	12	24,60	7,442	2,353	0,201	0,896
	30-39	21	23,95	9,102	1,986		
	40-49	57	25,35	6,648	0,881		
	50 ve üstü	21	25,29	7,721	1,685		
	Toplam	111	25,00	7,364	0,705		
Motivasyon	20-29	12	85,22	10,509	3,503	0,272	0,845
	30-39	21	80,00	16,832	3,673		
	40-49	57	82,04	11,924	1,593		
	50 ve üstü	21	81,14	21,157	4,617		
	Toplam	111	81,73	14,892	1,440		
İçsel	20-29	12	34,00	3,775	1,258	0,925	0,432
	30-39	21	35,10	5,873	1,282		
	40-49	57	36,60	5,988	0,793		
	50 ve üstü	21	34,52	7,929	1,730		
	Toplam	111	35,69	6,248	0,601		
Dışsal	20-29	12	51,50	7,246	2,291	0,977	0,407
	30-39	21	44,90	12,731	2,778		
	40-49	57	45,54	8,869	1,185		
	50 ve üstü	21	46,62	14,465	3,157		
	Toplam	111	46,18	10,839	1,043		

Tablo 3.15'te araştırma ölçeklerinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. 16: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin T Tablosu

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	88	78,70	18,428	1,987	0,131	0,718
	Lisans, Lisansüstü	23	61,00	18,837	3,928		
Duygusal Bağlılık	Lise	88	29,03	8,099	0,873	0,000	0,991
	Lisans, Lisansüstü	23	22,61	7,884	1,644		
Devam Bağlılık	Lise	88	23,34	6,498	0,701	0,084	0,773
	Lisans, Lisansüstü	23	18,35	6,242	1,302		
Normatif Bağlılık	Lise	88	26,33	6,909	0,745	0,195	0,660
	Lisans, Lisansüstü	23	20,04	7,016	1,463		
Motivasyon	Lise	88	84,73	13,865	1,513	0,019	0,890
	Lisans, Lisansüstü	23	70,78	13,554	2,826		
İçsel	Lise	88	36,94	5,917	0,642	0,562	0,455
	Lisans, Lisansüstü	23	31,04	5,253	1,095		
Dışsal	Lise	88	47,92	10,227	1,109	0,214	0,645
	Lisans, Lisansüstü	23	39,74	10,813	2,255		

Tablo 3.16’da araştırma ölçeklerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. 17:Katılımcıların İşletmede Çalışma Sürelerine İlişkin Anova Tablosu

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	24	69,60	18,472	4,130	1,256	0,292
	6-10 Yıl	9	69,67	19,729	6,576		
	11-15 Yıl	18	82,89	19,072	4,495		
	16-20 Yıl	11	74,00	18,926	5,706		
	21 ve üstü	49	74,73	20,632	2,947		
	Toplam	111	74,64	19,848	1,919		
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	24	25,35	9,416	2,105	1,536	0,197
	6-10 Yıl	9	24,33	6,982	2,327		
	11-15 Yıl	18	30,89	7,522	1,773		
	16-20 Yıl	11	26,18	9,485	2,860		
	21 ve üstü	49	28,27	8,288	1,184		
	Total	111	27,62	8,506	0,822		
Devam Bağlılık	1-5 Yıl	24	22,15	7,095	1,587	0,263	0,901
	6-10 Yıl	9	20,67	6,856	2,285		
	11-15 Yıl	18	23,22	6,822	1,608		
	16-20 Yıl	11	22,91	5,338	1,609		
	21 ve üstü	49	21,92	7,029	1,004		
	Total	111	22,18	6,750	0,653		
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	24	22,10	7,752	1,733	2,097	0,087
	6-10 Yıl	9	24,67	7,697	2,566		
	11-15 Yıl	18	28,78	6,540	1,541		
	16-20 Yıl	11	24,91	6,640	2,002		
	21 ve üstü	49	24,55	7,203	1,029		
	Total	111	24,85	7,338	0,709		
Motivasyon	1-5 Yıl	24	80,74	13,880	3,184	0,779	0,541
	6-10 Yıl	9	78,63	13,287	4,698		
	11-15 Yıl	18	86,89	16,488	3,886		
	16-20 Yıl	11	81,09	10,691	3,223		
	21 ve üstü	49	80,14	15,607	2,230		
	Total	111	81,39	14,823	1,447		
İçsel	1-5 Yıl	24	34,42	4,682	1,074	0,261	0,902
	6-10 Yıl	9	34,78	4,147	1,382		
	11-15 Yıl	18	35,67	6,078	1,433		
	16-20 Yıl	11	36,18	7,521	2,268		
	21 ve üstü	49	35,94	6,923	0,989		
	Total	111	35,55	6,225	0,605		
Dışsal	1-5 Yıl	24	46,70	10,883	2,433	1,482	0,213
	6-10 Yıl	9	44,75	10,951	3,872		
	11-15 Yıl	18	51,22	11,850	2,793		
	16-20 Yıl	11	44,91	7,259	2,189		
	21 ve üstü	49	44,20	10,851	1,550		
	Total	111	45,98	10,841	1,053		

Tablo 3.17'de araştırma ölçeklerinin katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. 18:Katılımcıların İşletmenin Kaçınıcı İşyerleri Olmasına İlişkin T Tablosu

Değişkenler	Kaçınıcı İşyeri	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
Örgütsel Bağlılık	İlk işyeri	64	75,63	20,376	2,653	0,017	0,898
	2. ve üzeri	47	73,47	19,576	2,855		
Duygusal Bağlılık	İlk işyeri	64	28,17	8,234	1,072	1,262	0,264
	2. ve üzeri	47	26,89	8,952	1,306		
Devam Bağlılık	İlk işyeri	64	21,78	6,376	0,830	1,470	0,228
	2. ve üzeri	47	22,68	7,280	1,062		
Normatif Bağlılık	İlk işyeri	64	25,68	7,587	0,988	0,045	0,832
	2. ve üzeri	47	23,89	7,160	1,044		
Motivasyon	İlk işyeri	64	82,19	14,945	1,946	0,095	0,758
	2. ve üzeri	47	80,67	14,837	2,212		
İçsel	İlk işyeri	64	36,47	5,844	0,761	0,517	0,474
	2. ve üzeri	47	34,54	6,739	0,994		
Dışsal	İlk işyeri	64	45,71	11,364	1,479	1,087	0,300
	2. ve üzeri	47	46,46	10,066	1,484		

Tablo 3.18'de araştırma ölçeklerinin katılımcıların işletmenin kaçınıcı işyerleri olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların işletmenin kaçınıcı işyeri olmasına göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. 19:Katılımcıların Unvanlarına İlişkin T Tablosu

Değişkenler	Unvan	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F	p
Örgütsel Bağlılık	İşgören	94	77,18	18,962	2,033	0,215	0,644
	Yönetici	17	60,18	20,076	4,869		
Duygusal Bağlılık	İşgören	94	28,67	8,274	0,887	0,003	0,953
	Yönetici	17	21,88	8,328	2,020		
Devam Bağlılık	İşgören	94	22,89	6,674	0,716	0,089	0,766
	Yönetici	17	17,94	6,179	1,499		
Normatif Bağlılık	İşgören	94	25,63	7,099	0,761	0,411	0,523
	Yönetici	17	20,35	7,500	1,819		
Motivasyon	İşgören	94	83,08	14,437	1,566	0,229	0,633
	Yönetici	17	72,06	14,712	3,568		
İçsel	İşgören	94	36,58	6,087	0,656	0,882	0,350
	Yönetici	17	30,47	4,849	1,176		
Dışsal	İşgören	94	46,65	10,587	1,142	0,770	0,382
	Yönetici	17	41,59	12,026	2,917		

Tablo 3.19’da araştırma ölçeklerinin katılımcıların işletmede sahip oldukları unvanlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların işletmede sahip oldukları unvanlara göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı motivasyon ile örgütsel bağlılık kavramlarını teorik olarak açıklamak ve Tüdemtaş şirketinde yapılan uygulama sonucu bu iki kavram arasındaki etkiyi belirlemektir. Sivas'ta faaliyet gösteren Tüdemtaş Şirketi çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ile motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespiti amaçlanmıştır. Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon alt boyutları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık ise duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ile beraber ölçülmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda Tüdemtaş şirketinde çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum şirketin, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine öncelik veren bir politika uygulamasının bir yansıması olarak izah edilebilir. şirketin uyguladığı motivasyon politikalarının çalışanlar nezdinde kabul gördüğü ve çalışanların şirkete karşı aidiyet duygusu besledikleri söylenebilir.

Çalışmanın ilk hipotezi; Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotezde motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda hipotez doğrulanmıştır. İhtiyaçların karşılanmaması bireyde gerilime neden olacaktır. Oluşan gerilim bireyin performansının düşüklüğüne, dolayısıyla örgütün performansının düşüklüğüne sebep olur. Bununla birlikte devamsızlık oranının artması ve örgütten ayrılmalara kadar uzanan yansımalarının olması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyonu yüksek bireylerin yani beklentileri karşılanan, ihtiyaçları doyurulan bireylerin örgütlerine bağlılıklarının da yüksek olması ve örgütlerinin amaçlarını kendi amaçları gibi görerek bu amaçlar etrafında örgütü ile bağlılık duygusu geliştirmesi beklenmektedir. Bu bireylerin işten ayrılma eğilimleri motivasyonu sağlanmamış bireylere nazaran daha düşük olması kuvvetle muhtemeldir.

İkinci hipotez; İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır.

İçsel motivasyonun kaynağını merak, ilgi, ihtiyaç ve hoşlanma gibi kişisel faktörler oluşturur. İçsel motivasyonda eylem sevilerek ve istenilerek yapılır, görevlerin üstesinden gelebilmek bireye haz verir, ilgi ihtiyaç ve merak dürtülerini tatmin edilen,

işsel motivasyona sahip bireylerin örgütüne karşı bağlılık göstermesi beklenen bir sonuçtur.

Üçüncü hipotez; Dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır. Dışsal motivasyonun kaynağını bireyin etkisi altında kaldığı çevresel uyarıcılar oluşturur. Çalışanın performansı nedeniyle örgütü tarafından ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi, Onore edilmesi bireyi dışsal olarak motive edecek ve bu hazzı yaşamasına vesile olan örgütüne karşı bağlılık duygusu geliştirecek olup daha gayretli çalışmasına sebep olabilecektir.

Dördüncü hipotez; İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için kurulmuştur. Duygusal bağlılıkta bireyin örgüt üyeliğini sürdürme sebebi bir zorunluluğa dayanmayıp örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır ve birey kendisini örgüte ait bütünün parçası olarak hisseder. İçsel duyguların yansıması olan duygusal bağlılık üzerinde içsel motivasyonun elbette etkisi olacaktır ve doğru orantılı bir etki mevcuttur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır.

Beşinci hipotez; İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır. Devam bağlılığında örgütsel bağlılık, mükâfat-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Bireyle örgüt arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Katlanılan maliyete oranla daha çok ödül elde edilmesi daha güçlü örgütsel bağlılık oluşturması beklenmektedir. Devam bağlılığı; bireylerin örgütte çalıştığı süre zarfında harcadığı emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. İçsel motivasyonu güçlü bireyler kıdem, statü ve kıdem tazminatı gibi değerleri kaybetmemek için örgütlerine karşı devam bağlılığı geliştirirler.

Altıncı hipotez; İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez içsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını anlamak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır. Normatif bağlılığın temelini vefakârlık oluşturmaktadır, birey mensubu olduğu örgütüne karşı vefa borcunun gereği olarak ve kendisini ahlaki açıdan örgütüne

bağlı olma mecburiyetinde görmesi neticesinde oluşan içsel duygulara dayanmakta olup içsel motivasyon tarafından etkilenmektedir.

Yedinci hipotez; Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere kurulmuştur. Duygusal bağlılıkta birey kendisini örgüte ait bütünün parçası olarak hisseder. Duygusal bağlılık, bireyleri örgüte duygusal anlamda bağlayan ve bireylerin bulunduğu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşma neticesinde ortaya çıktığından bu uzlaşmayı sağlamada dışsal motivasyonun etkisi bulunmaktadır. Örgütün, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetim politikası geliştirmesi halinde çalışanların dışsal motivasyonlarının sağlanması ve beraberinde çalışanların örgütüne karşı duygusal anlamda bağlılıklarının tesis edilmesi beklenir. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır.

Sekizinci hipotez; Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez. dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisinin varlığını araştırmak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır. Yeni bir örgütün şartlarına adapte olmak gibi olası sorun ve maliyetler devam bağlılığının kaynağını oluşturmaktadır. Birey istemediği halde örgüt üyeliğini sürdürmektedir. Bunun sebebi ise örgütten ayrılmanın sebep olacağı faturanın birey için yüksek olmasıdır. Dışsal nedenlerin tetiklediği devam bağlılığının dışsal motivasyonun etkisi altında kalmaması beklenemez.

Dokuzuncu hipotez; Dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır şeklindedir. Bu hipotez dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için kurulmuştur. Analiz sonucu anlamlı çıkmış olup hipotez doğrulanmıştır. Normatif bağlılık, bireyin mensubu olduğu örgütüne karşı kendisini borçlu hissetmesine dayanmaktadır. Bireyin borçluluk hissine kapılması için örgütü tarafından isteklerinin, beklentilerinin karşılanması gerekir. Bu beklentilere cevap verebilen yani üyesini dışsal anlamda motive eden örgüte karşı üyenin örgütsel bağlılık geliştirmesi kuvvetle muhtemel sonuçtur.

Rekabetin had safhada olduğu günümüzde, üretim yapan şirketler, çalışanlarından maksimum verim elde etmek suretiyle devamlılıklarını ve karlılıklarını sağlamaya çalışırlar. Çalışanlar, örgütlerde üretime katkı sağlayan faktörlerin önde

gelenlerinden biridir. Motivasyon ile performans arasında bir doğru orantı mevcuttur. İş görenlerin verimliliklerinin artırılması otomatikman örgütün verimliliğinin artması anlamına gelecektir. Motive edilmemiş bireyin maksimum seviyede verimlilik göstermesi beklenemez. Motivasyonu sağlanmış bireyin performansı artmakla birlikte örgüte olan bağlılığı da artmakta, meydana gelebilecek iş kazaları oranı düşmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerin görevlerini tamamlama ve hedeflere ulaşmada çok daha fazla gayret gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur.

Başarıya odaklanan ve çetin rekabet ortamında bende varım diyebilmek isteyen örgütler çalışanlarının motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı uygulamaları ihmal edemezler. Çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları doğru zamanda ve doğru yöntemlerle karşılama yoluna gitmek suretiyle motivasyonu ve örgütsel bağlılığı sağlayan örgütler varlıklarını sağlam zemin üzerine oturtmuş olacaklardır. Yapılan analizler sonucu da bu durumu kanıtlamaktadır. Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında ve motivasyonun tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmayla ulaşılan sonuçlar ışığında bazı öneriler sunulabilir;

Yöneticiler çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyelerini yüksek tutmak için gayret göstermelidirler. Bu çalışmada göstermiştir ki motive edilmiş çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Şirket yönetimi gerek devamsızlık oranlarını düşürmek, gerekse işten ayrılmaların önüne geçmek için çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini artırmalıdır, bu ise çalışanların motive edilmeleri ile mümkün olabilecektir. Bu yüzden motive edici araçların varlığı artırılmalı, çalışanların performanslarını tam anlamıyla gösterebilmeleri için, potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için uygun ortam oluşturulmalı, onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik politikalar geliştirilmelidir. Yerinde ve zamanında uygulanacak motive edici araçlar motivasyonu sağlayabilecektir. En basitinden şirketler kullandığı otomobilden istenilen performansı alabilmek ve işlerin aksamaması için otomobilin aylık, yıllık bakımlarını yapmakta, otomobilin azalan yağ, su yakıt gibi ihtiyaçlarını karşılamakta, mevsime göre uygun lastik kullanmaktadır, şirketler himayesi altında bulunan çalışanlarında ihtiyaçlarını tespit etmeli ve değişen ortama göre proaktif bir yaklaşımla hazırlıklarını tamamlamalı, tedbirlerini almalı ve şirketi çetin rekabet ortamına hazırlamalıdır. Bu da ancak motive

olmuş, işini, kurumunu seven, örgütle özdeşleşmeyi başarmış çalışanlarla mümkün olabilecektir.



KAYNAKLAR

- Açıklım, C. (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.(31): 237-254.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.(22): 389-408.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*.9(20): 131-148.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi Ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Journal Of Yaşar University*.6(22): 3648-3665.
- Aksoy, A., Akdemir, B. ve Yılmaz, O. (2012). İş Görenlerin Duygusal Bağlılıkları İle Kişisel Özellikleri Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 10 (20): 93-110.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.8 (28): 212-236.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63,1990: 1- 18.
- Alpar, R. (2010). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arditi, D. and Mochtar, K., (2000). Trends in Productivity Improvement in the US Construction Industry. *Construction Management and Economics*. (18): 15-27.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Dumlupınar University Journal Of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (43): 24 – 38.
- Ashkanasy N. M. ve Jackson, C. R. A. (2009). Örgüt Kültürü ve İklimi. (Ed. N. Anderson, D. Oneş, Sinangil, H. K. Ve C. Viswesvaran). *Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı İçinde*. İstanbul: Literatür Yayınları, 465- 483.

- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2): 163-178.
- Altindis, S. (2011). Job Motivation and Organizational Commitment Among Health Professionals: A Questionnaire Survey. *African Journal of Business Management*: 5 (21): 8601-8609.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.20(1): 33-44.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları Ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*.4(2): 89-97.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*.(59): 125-139.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. Çev. O. Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bilge, H., Vedat, B. A. L. ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*.(1): 83-104.
- Boyd, F.B. (2002). Motivation to Continue: Enhancing Literacy Learning for Struggling Readers and Writers. *Reading and Writing Quarterly: Overcoming Learning Difficulties*. 18: 257-277.
- Boylu, Y., Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. (1): 3-20.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). İçsel Ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli Ve Çevresindeki Kobi'lerde Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 120-128
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7 (1): 48-58.

- Chen, Z. X. and Francesco, A. M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment And Employee Performance In China. *Journal of Vacation Behavior*. 62(3): 490-516.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., and Lau, T. C. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *International Refereed Research Journal*. 2(4): 40-50.
- Clayton, S. (2000). *Takımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. Çev. M. Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2011). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- Çayırbaş, F. (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*. (1): 34-53.
- Chen, L.Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business Cambridge*. 5(2): 432-438.
- Çimentepe, A. (2012) *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, G., Oral, E. L. ve Budak, A. (2015). Türk İnşaat Sektöründe Örgütsel Bağlılık. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 30(2): 255-266.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20(1): 77-89.
- Dale, K. and Fox, M. L. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect Of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*. 20(1): 109-130.
- Darolia, C. R., Kumari, P. and Darolia, S. (2010). Perceived Organizational Support, Work Motivation, And Organizational Commitment As Determinants Of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 36(1): 69-78.

- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26 (1): 17-41.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (15): 115-132.
- Doğan, S. ve Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. (29): 37-61.
- Durna, U. ve Veysel, E. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.6(2): 210-219.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.(2): 105-119.
- Ercoskun, M. H. ve Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri Ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (11): 353-370.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.4(4): 51-57.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., (Genişletilmiş) 5.Baskı.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:236.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(14): 67-79.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel Ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü / Role Of Stress Fighting Techniques in Internal And External Motivation Of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.16(1): 81-101.

- Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma İle Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri*. (13): 77-84.
- Fernandez, V. and Enache, M. (2008). Exploring the Relationship between Protean and Boundaryless Career Attitudes and Affective Commitment Through The Lens Of A Fuzzy Set Qca Methodology. *Intangible Capital*, 4 (1): 31-66.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2 (1): 37-56.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*.3(3): 49-76.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 1.Baskı.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi, 7. Baskı.
- Hanks, K. (1993). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. Çev. C. İkizler. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1994). Organizational Commitment: One Way of Many Commitments Or Key Mediating Construct. *Academy Of Management Journal*. 37 (6): 1568-1587.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., ve Yılmaz, T. (2014). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Yönelik Bir Araştırma-A Study On To Determine The Internal And External Motivation Levels Of Professional Accountants. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.5(9): 93-105.
- Gül, H. ve İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect Of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment And Organizational Commitment. *Work&Stress*. 18(1): 56-65.
- Johnson, R. E. and Chang, C. H. (2008). Relationships Between Organizational Commitment And Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters. *Journal Of Applied Social Psychology*. 38(2):513-541.

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul, Kumsaati Yayınları, 1. Basım.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2 (1): 35-48.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. İstanbul: Etap Yayınevi, 1.Baskı.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 60(4): 117-132.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3(1): 79-93.
- Liou, K. and Nyhan, R.C.(1994). Dimensions of Organizational Commitment in ThePublicSector: An EmpiricalAssessment. *Public Administration Quarterly*. (18): 99-118.
- Liou, S.R. (2008). An Analysis Of The Concept Of Organizational Commitment. *Nursing Forum, Philadelphia*. 43(3): 116-125.
- Malmowski, B. (1990). *İnsan Ve Kültür*. Çev. M. F. Gümüş. Ankara: V Yayınları.
- Mallaiah, T. Y. and Yadapadithaya, P. S. (2009).IntrinsicMotivation of Librarians in University Libraries in Karnataka.*Journal Of Library and Information Technology*.29 (3): 36-42.
- Mcleod, S. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology*, 1.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4 (1): 41-52.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1): 61-89
- Meyer J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.(2002). Affective, ContinuanceAndNormativeCommitmentToTheOrganization: A Meta-Analysis Of Antecedents, CorrelatesAnd Consequences.*Journal of Vocational Behavior*. 61: 20-52.

- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*. 57 (2): 83-98.
- Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 221 – 230.
- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1): 85-97.
- Öcal, M. E. ve Çöğür, H. Ç. (2012). Motivasyon Araçlarının İnşaat Yönetimindeki Etkinliği. *NWSA: Engineering Sciences*. 7(1): 151-160.
- Özcan, M., Geçici, E. ve Günlük, M. (2016) Muhasebecilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 16, (2): 287-302.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12 (2): 357-367.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmalar Vakfı Yayın No: 149.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 77-96.
- Özsoy, A. S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2): 1-12.
- Özutku, H. (2009). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal Of The School Of Business Administration, Istanbul University*, 37(2): 79-97.

- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*. 7(1): 69-85.
- Özyer, K. ve Kanbur, E. (2012). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*. 4(2): 213-232.
- Polat, F. (2016). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 30(1): 1-17.
- Powell, D. M. and Meyer, J.P. (2004). Side-Bet Theory and The Three Component Model Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65: 157-177.
- Robbins, S. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. İ. Erdem Engin. Ankara: Nobel Yayınevi, 14.Baskı.
- Ryan, R. M. and Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*. 55 (1): 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1.Baskı.
- Saraçlı, S., Keskinürk, T., Cıcek, M. ve Gazeloğlu, C. (2014). Examining The Effects Of Organizational Commitment On Intrinsic And Extrinsic Motivation Via Structural Equation Modeling: Turkish Academicians Case. *Fen Bilimleri Dergisi*. 2(2): 1-9.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*. (22): 395-408.
- Siğri, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*. 7(2): 261-278.

- Sökmen, A. ve Burak, E. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 87-104.
- Steers, M. R., Mowday, T. R. and Shapiro, L. D. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy Of Management Review*.29 (3): 379-387.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. *International Journal Of Management Reviews*.4(2): 155-178.
- Şahin, R.ve Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi*. 7(14):119-140.
- Şencan, N. (2013). Sağlık Çalışanları Ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*. 17: 104-112.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 7.Baskı.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(8): 187-202.
- Tavas, B. ve Öztürk, C. (2016). A Research On Relationship Between Organizational Commitment And Self Respect Of Personnel Working At Domestic Security Services: Turkish Police Constabulary Sample - İç Güvenlik Hizmetlerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılık İle Benlik Saygısı Arasındaki İlişki: Türk Polis Teşkilatı Örneklemi. *Journal of Human Sciences*. 13.1: 1532-1542.
- Tayfun, A. Palavar. K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*. 9 (4): 1-22.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*.88: 87-108.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.10(20): 93-110.

- Uğurlu, C. T., ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.41(41): 434-448.
- Uyar, G. (2015) *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olca, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki EtkisineYönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (19): 09-32.
- Ünsar, S. A. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*. 25: 1-15.
- Wasti, A. S. (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test Of An Integrated Model in The Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26 (5): 525-550.
- Yakut, S. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ve Meslek Liselerinde Bir Uygulama*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A. ve İplik, Ö. G. F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14 (1): 395- 412.
- Yavuz, E. (2011). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.11(2): 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. (1): 3-16.
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*.2(1): 23-37.
- Zeynel, E. veÇarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma.

*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi.20(3): 217-248.*



EKLER

Anket Örneği

Değerli katılımcılar:

Bu anket TÜDEMSAŞ çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve motivasyon boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar, bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Lütfen isminizi yazmayınız. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi bütün maddelerin yanıtlanmasına bağlıdır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Abdulkadir KARACA

GOP Üniversitesi

İşletme Bölümü Yüksek Lisans

I. Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda çalıştığımız kuruma yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.					
1. Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.					
2. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3. Duygusal olarak kendimi bu kuruma ait hissediyorum.					
4. Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
6. Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.					
7. Bu kurumdan söz etmekten çok hoşlanıyorum.					
8. Bu kurumdan başka bir kuruma bağlanabileceğimi sanmıyorum					
9. Benim için şu anda bu kurumda kalmak; bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da..					
10. İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
11. şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım büyük ölçüde altüst olurdu.					
12. şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
13. Bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim.					
14. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur.					
15. Bu kurumdan ayrılmamın maliyeti çok yüksek olurdu.					
16. Sık kurum değiştirilmesini uygun bulmuyorum.					
17. Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum.					
18. şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
19. Bu kuruma çok şey borçluyum.					
20. Bu kurumdan şimdi ayrılısam, kendimi suçlu hissedirdim.					
21. Daha iyi bir teklif alsam da bu kurumdan ayrılamam.					
22. Tek bir kurumda çalışmayı tercih ederim.					
23. Kurumda kalmayı etik olarak zorunlu görüyorum.					

II. Motivasyon İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyarak, işinizden o ifadeye belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.					
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayısı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkanım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinde emekli olacağıma inanıyorum					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

<p>1.Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek 2. Yaşınız : 3.Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar</p> <p>4. Eğitim durumunuz: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora</p> <p>5. Kaçınıcı işyeriniz :</p> <p>6. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz: 7. Kurumda çalıştığınız bölüm:</p> <p>8. Kurumdaki Unvanınız:</p>
--

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Abdulkadir KARACA

Doğum Yılı ve Yeri : 1980 - SİVAS

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi
Matematik Bölümü

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE İşletme

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi : Çeşitli dershanelerde Matematik öğretmenliği
Halen Kredi Yurtlar Kurumu Sivas il Müdürlüğü'nde
yönetim personeli

E-Posta Adresi : abdulkadirkaraca@mynet.com