

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu CANTÜRK

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi. Necmiye Tülin İRGE

Şubat, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Duygu CANTÜRK  
(Y1612.040006)

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi. Necmiye Tülin İRGE

Şubat, 2019



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040006 numaralı öğrencisi **Duygu ÇETİN**'ın “**LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: KOTON A.Ş BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.01.2019 tarih ve 2019/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 08.02.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Uygulama” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim ( /02/2019)

**Duygu CANTÜRK**





## **ÖNSÖZ**

Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonuna Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir uygulama adlı tezimin danışmanlığını yürüten Dr. Öğr. Üyesi. Necmiye Tülin İRGE' ye, öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve eşime teşekkür ederim.

**Şubat, 2019**

**Duygu CANTÜRK**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT.....	xxi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MOTİVASYON KAVRAMI, TEORİLERİ VE ARAÇLARI.....</b>	<b>3</b>
2.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi .....	3
2.2 Motivasyon Türleri.....	3
2.3 Motivasyon Teorileri.....	4
2.3.1 Kapsamına göre motivasyon teorileri .....	4
2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	4
2.3.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi .....	5
2.3.1.3 Üç güdü teorisi .....	5
2.3.1.4 Vig Teorisi .....	6
2.3.2 Sürece göre motivasyon teorileri .....	6
2.3.2.1 Davranış şartlandırma veya pekiştirme teorisi.....	6
2.3.2.2 Beklenti teorisi .....	7
2.3.2.3 Eşitlik teorisi .....	7
2.3.2.4 Motivasyon ve öğrenme teorisi.....	7
2.3.2.5 Sosyal öğrenme teorisi .....	8
2.3.2.6 İnsancıl yaklaşım teorisi.....	8
2.3.2.7 Bilişsel yaklaşım teorisi .....	8
2.3.2.8 X ve y teorisi ile w ve z teorileri .....	8
2.4 Motivasyon Araçları.....	9
2.4.1 Motivasyon araçlarının kapsamı ve önemi .....	9
2.4.2 Ekonomik motivasyon araçları .....	10
2.4.2.1 Ücret politikası .....	10
2.4.2.2 Ekonomik ödüller.....	10
2.4.2.3 Teşvik primi .....	10
2.4.2.4 Kâra katılma .....	10
2.4.2.5 Sosyal haklar verilmesi .....	11
2.4.3 Psiko-sosyal motivasyon araçları.....	11
2.4.3.1 Yetki ve sorumluluk devri.....	11
2.4.3.2 Terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları .....	12
2.4.3.3 Rekabet.....	12
2.4.3.4 Bağımsız çalışma imkânı .....	12
2.4.3.5 Psikolojik güvence .....	12

2.4.3.6 Sosyal katılım.....	13
2.4.3.7 Danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum .....	13
2.4.4 Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları .....	13
2.4.4.1 Amaçlara göre yönetim .....	14
2.4.4.2 Esnek zaman uygulamaları.....	14
2.4.4.3 Personele iş güvencesi verilmesi ve manevi ödüllerle teşvik .....	14
2.4.4.4 Kalite çemberleri .....	15
2.4.4.5 Yönetim ve kararlara katılma .....	15
2.4.4.6 Toplam kalite yönetimi .....	16
2.4.4.7 Takım çalışması.....	16
2.4.4.8 İş tasarımı .....	16
2.4.4.9 İş değiştirme .....	17
2.4.4.10 İş basitleştirme.....	17
2.4.4.11 İş genişletme.....	17
2.4.4.12 İş zenginleştirme .....	18
2.4.4.13 Performans değerlendirme .....	18
2.4.4.14 İletişim.....	19
2.4.4.15 Fiziksel çalışma koşulları .....	19
2.4.4.16 Sendikalar.....	19
2.4.4.17 Liderlik .....	20
2.4.4.18 Kendi kendine motivasyon.....	20
2.4.4.19 Diğer motivasyon araçları .....	21
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>23</b>
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	23
3.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	23
3.2.1 Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık .....	24
3.2.2 Örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık .....	24
3.2.3 Örgütsel bağlılık ve iş tatmini .....	24
3.2.4 Örgütsel bağlılık ve itaat .....	25
3.2.5 Örgütsel bağlılık ve sadakat .....	25
3.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	25
3.3.1 Tutumsal bağlılık.....	25
3.3.1.1 Kanter' in sınıflandırması.....	26
3.3.1.2 Etzioni' in sınıflandırması.....	26
3.3.1.3 O' Reilly ve Chartman sınıflandırması .....	26
3.3.1.4 Allen ve Mayer sınıflandırması.....	27
3.3.2 Davranışsal bağlılık.....	27
3.3.2.1 Becker' in yan bahis sınıflandırması .....	27
3.3.2.2 Salancik' in sınıflandırması.....	27
3.3.3 Çok boyutlu bağlılık.....	28
3.4 Örgütsel bağlılık boyutları.....	28
3.4.1 Uyum boyutu.....	29
3.4.2 Özdeşleşme boyutu .....	29
3.4.3 İçselleştirme boyutu .....	29
3.5 Örgütsel bağlılık süreci.....	30
3.5.1 İşe alma ve seçme.....	30
3.5.2 Sosyalleşme.....	30
3.6 Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler .....	31
3.6.1 Kişisel demografik faktörler.....	31
3.6.1.1 Yaş.....	31

3.6.1.2 Cinsiyet .....	32
3.6.1.3 Medeni durum .....	32
3.6.1.4 Eğitim düzeyi .....	32
3.6.1.5 Çalışma süresi (Kıdem).....	33
3.6.2 Örgütsel faktörler .....	33
3.6.2.1 İşin niteliği ve önemi.....	33
3.6.2.2 Ücret düzeyi .....	33
3.6.2.3 Yönetim ve liderlik tarzı .....	34
3.6.2.4 Rol çatışması ve rol belirsizliği.....	34
3.6.2.5 Örgütsel ödüller.....	34
3.6.2.6 Algılanan örgütsel destek.....	34
3.6.2.7 Örgütsel iletişim.....	35
3.6.2.8 Örgüt kültürü.....	35
3.7 Örgütsel Adalet .....	35
3.7.1 Örgütsel güven .....	35
3.7.2 Örgüt dış faktörleri.....	36
3.8 Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	36
3.8.1 Örgütsel bağlılık ve performans.....	36
3.8.2 Örgütsel bağlılık ve devamsızlık.....	37
3.8.3 Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma .....	37
3.8.4 Örgütsel bağlılık ve işgücü devir oranı .....	37
3.8.5 Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti .....	38
<b>4. LİDERLİK, LİDERLİĞİN MOTİVASYONLA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>39</b>
4.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik Türleri .....	39
4.1.1 Liderlik kavramı.....	39
4.1.2 Liderlik türleri .....	40
4.2 Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar.....	40
4.2.1 Liderlik nitelikleri .....	41
4.2.2 Davranışsal liderlik kuramları.....	41
4.2.3 Modern liderlik kuramları .....	41
4.3 Liderlik Ve Motivasyon İlişkisi .....	42
4.3.1 Liderlik açısından motivasyonun önemi .....	42
4.3.2 Liderlerin izleyicileri motive etmedeki farkları .....	42
4.3.3 Liderlerin insanları motive etme süreci .....	43
4.3.4 Öğrenim kurumlarında motivasyon .....	43
4.3.5 Organizasyonlarda kullanılan motivasyon yöntemleri .....	43
4.3.5.1 Gözdağı .....	44
4.3.5.2 Yarışma ve rekabet.....	44
4.3.5.3 Ayrıcalık tanıma.....	44
4.3.5.4 Ceza ve ödül.....	44
4.3.5.5 Meslekle veya çalışılan yerle özdeşleşme.....	45
4.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	45
<b>5. BÖLÜM- LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ HUSUSUNDA ARAŞTIRMA .....</b>	<b>49</b>
5.1 Araştırmanın Amacı .....	49
5.2 Araştırmanın Yöntemi.....	49
5.2.1 Hipotezler.....	49
5.3 Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumları .....	51

5.3.1 Frekans analizleri .....	51
5.3.2 Güvenilirlik analizleri .....	70
5.3.3 Normallik testi.....	71
5.3.4 Araştırmanın sonuçları .....	71
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>



## **KISALTMALAR**

**S** : Sayfa  
**Vb** : Ve Benzeri







## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 5.1 : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	51
Çizelge 5.2 : Katılımcıların Yaş Dağılımı .....	52
Çizelge 5.3 : Katılımcıların Eğitim Durumu .....	53
Çizelge 5.4 : Katılımcıların Kadro Dağılımı .....	54
Çizelge 5.5 : Katılımcıların Çalışma Süresi Dağılımı .....	55
Çizelge 5.6 : Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları .....	56
Çizelge 5.7 : Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları .....	56
Çizelge 5.8 : Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları .....	57
Çizelge 5.9 : Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları .....	57
Çizelge 5.10: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları .....	58
Çizelge 5.11: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 6. İfadenin Dağılımları .....	58
Çizelge 5.12: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 7. İfadenin Dağılımları .....	58
Çizelge 5.13: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 8. İfadenin Dağılımları .....	59
Çizelge 5.14: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 9. İfadenin Dağılımları .....	59
Çizelge 5.15: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 10. İfadenin Dağılımları .....	60
Çizelge 5.16: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 11. İfadenin Dağılımları .....	60
Çizelge 5.17: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 12. İfadenin Dağılımları .....	61
Çizelge 5.18: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 13. İfadenin Dağılımları .....	61
Çizelge 5.19: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 14. İfadenin Dağılımları .....	61
Çizelge 5.20: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 15. İfadenin Dağılımları .....	62
Çizelge 5.21: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 16. İfadenin Dağılımları .....	62
Çizelge 5.22: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 17. İfadenin Dağılımları .....	63
Çizelge 5.23: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 18. İfadenin Dağılımları .....	63
Çizelge 5.24: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 19. İfadenin Dağılımları .....	64
Çizelge 5.25: Katılımcıların Liderlik Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları .....	64
Çizelge 5.26: Katılımcıların Liderlik Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları .....	65
Çizelge 5.27: Katılımcıların Liderlik Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları .....	65
Çizelge 5.28: Katılımcıların Liderlik Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları .....	66
Çizelge 5.29: Katılımcıların Liderlik Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları .....	66
Çizelge 5.30: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları .....	67
Çizelge 5.31: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları .....	67
Çizelge 5.32: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları .....	68
Çizelge 5.33: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları .....	68
Çizelge 5.34: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları .....	69
Çizelge 5.35: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 6. İfadenin Dağılımları .....	69
Çizelge 5.36: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 7. İfadenin Dağılımları .....	70
Çizelge 5.37: Güvenirlilik Analizi .....	70
Çizelge 5.38: Normallik Testi .....	71
Çizelge 5.39: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 1 .....	71
Çizelge 5.40: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 2 .....	72

<b>Çizelge 5.41:</b> Cinsiyete Göre Fark Testi 1.....	73
<b>Çizelge 5.42:</b> Cinsiyete Göre Fark Testi 2.....	73
<b>Çizelge 5.43:</b> Cinsiyete Göre Fark Testi 3.....	74
<b>Çizelge 5.44:</b> Yaşa Göre Fark Testi 1.....	75
<b>Çizelge 5.45:</b> Yaşa Göre Fark Testi 2.....	76
<b>Çizelge 5.46:</b> Yaşa Göre Fark Testi 3.....	77
<b>Çizelge 5.47:</b> Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 1.....	78
<b>Çizelge 5.48:</b> Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 2.....	78
<b>Çizelge 5.49:</b> Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 3.....	79
<b>Çizelge 5.50:</b> Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 1.....	79
<b>Çizelge 5.51:</b> Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 2.....	80
<b>Çizelge 5.52:</b> Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 3.....	80
<b>Çizelge 5.53:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 1.....	81
<b>Çizelge 5.54:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 2.....	82
<b>Çizelge 5.55:</b> Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 3.....	83
<b>Çizelge 5.56:</b> Hipotez Test Sonuçları.....	84



## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 5.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	52
Şekil 5.2: Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımı.....	53
Şekil 5.3: Katılımcıların Eğitim Düzeyi .....	54
Şekil 5.4: Katılımcıların kadrolarına Göre Dağılımı .....	55
Şekil 5.5: Katılımcıların Çalışma Süreleri Dağılımı.....	56





# LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

## ÖZET

Liderlik kavramı, insanların toplu halde yaşamaya başladığı zamanlardan bu yana var olmaktadır. Bu özel yeteneklere sahip yöneticilerin, çalışma hayatındaki motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu merak uyandırmakta ve bu durum birçok araştırmaya konu olmaktadır. Yeni çağın gereklerine ve rekabet gücüne yetişme çabası, işletmeleri etkilediği gibi çalışanları da etkilemektedir. Çalışanların bu uyum süreçlerine adapte olmalarını sağlamak yöneticilerin görevidir ve doğru özelliklere sahip yöneticilerin müdahaleleriyle bu süreçler çok çabuk atlatılabilir. Yöneticilerin astlarını eğitim ve kabiliyetlerine göre görevlendirmeleri, onlarla güvene dayalı birebir iletişim kurmaları, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanların kendilerini mutlu ve huzurlu hissettikleri çalışma ortamlarına bağlılıklarını da artıracaktır.

Bu araştırma, lider yönetici davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle bağlantısını ve bu kavramların çalışanlar üzerindeki etkilerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Saha araştırması, İstanbul ilinde özel sektörde tekstil alanında yer alan firmalarda farklı pozisyondan 400 iş gören ile yapılmış ve sonuçlar analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir.

Hipotez testlerinin neticeleri araştırma şeklimizi doğrulamaktadır. Lider yönetici davranışları ile motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları arasında yapılan incelemelerde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmekte, bu kavramların katılımcıların yaşları ve çalışma süreleri ile olumlu yönde etkileşimi olduğu da ortaya çıkmaktadır. Fakat lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının; eğitim durumu, çalışanın kadrosu ve cinsiyet değişkenleri arasında olumlu bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** *Lider Yönetici, Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Motivasyon.*



## **THE EFFECT OF LEADING BEHAVIORS ON MOTIVATIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to determine whether there is an affect on employee motivation of leadership behaviours or not and if there is an effect, the aim is to ascertain in what level this effect occurs. For this purpose, an applied research has been carried out aimed at for employees 400 people have attended to the research and collected data have been assessed with survey questions. In consequence of the assessment, it has been obtained that there is a meaningful correlation between administrators leadership behaviours and factors and which motivate employees. To be able to carry out SPSS 15.0 statistics program has been used.

**Keywords:** *Leadership, Employee Motivation, Leadership Behaviors*





## 1. GİRİŞ

Motivasyon, iş yaşamında ve sosyal hayatta başarıya etki eden en önemli faktörlerdendir. İnsan hareketlerine etki eden ve onları belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye yönelten unsurlardandır. Bu sebeple, örgütlerde yapılan çalışmanın veya işin verimli olabilmesi için insan kaynaklarının rolü ve motivasyonu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Motive olmuş ve işini severek yapan bireylerin performansını etkileyen bir diğer unsur ise örgütsel bağlılıklarının derecesidir. Örgütsel bağlılığın ve motivasyonun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri örgütsel çıkarlar üzerindeki etkinliklerini arttırmaktadır. Lider yöneticiler; bağlılığın ve motivasyonun yükselmesine etki edebilme kabiliyetleri sayesinde örgütsel hareketlere kolayca yöne verebilir, bu sayede işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırabilirler. Bu araştırmada, lider davranışlarının çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını nasıl etkilediği değerlendirilmektedir.



## **2. MOTİVASYON KAVRAMI, TEORİLERİ VE ARAÇLARI**

### **2.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi**

Motivasyon, bireylerin bir gayeyi yerine getirmek amacıyla kendi iradeleriyle hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bu yönde hareket etmeleri için şevk eden şey etraflarından beslendikleri dürtülerdir. Aynı zamanda motivasyon, bir topluluğun ya da kişinin gereksinimlerini gideren bir çalışma mekânı oluşturmak amacıyla atağa geçmek için heveslenme sürecidir. Kısaca motivasyon, bir eylemi gerçekleştirme isteği olarak tanımlanabilir (Okutan, 1999, s. 71).

### **2.2 Motivasyon Türleri**

Motivasyon türleri; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört şekilde incelenmektedir (Boone, 1987, s. 109):

- İçgüdüsel motivasyon, içgüdülerden doğan dürtüler yani canlıların doğduğu andan itibaren hissettiği, değişmeyen, aniden beliren, irade uygulanmayan ve akli melekelerin yönlendirmesine maruz kalmayan ham isteklerinin davranışlarına yansımadır.
- Fizyolojik motivasyon, bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için lazım olan esas gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Bu motivasyon türü Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ilk sırada yer almaktadır. Bu gereksinimler temel ihtiyaçları içerdiği için her bireyde bu ihtiyaçların şiddeti değişiklik gösterebilmektedir.
- Sosyal motivasyon, kişinin diğer insanlardan etkilenmesi sonucu oluşan davranış dürtülerinden ve sosyal etkilenme sürecinden doğmaktadır. Aslında sosyalleşmek içgüdüsel bir ihtiyaçtır ve bu dürtü bilinçsiz gerçekleşmektedir. Toplumda yaşayan birey, o toplumun olumlu ve ideal kabul ettiği standartlara erişmeyi arzulamaktadır. Bir topluluğa girmek, güzel bir işte çalışmak, iyi

makamlara yükselmek, beğenilmek, benimsenmek gibi sosyal içerikli dürtüler kişiyi hareket etmeye teşvik etmektedir.

- Psikolojik motivasyon, kişilerin iç dünyalarıyla alakalı olması sebebiyle sadece davranışlar sergilendikten sonra anlaşılabilirdiği için, nedenlerini anlamak çok zordur. Bu nedenle yöneticilerin personel değerlendirmelerinde psikolojik motivasyon dürtülerini tespit etmesi diğer motivasyon türlerini saptamasından daha zordur.

Tüm bu motivasyon türlerini birbirlerinden net şekilde ayırmak mümkün olmamaktadır. Kişilerin karakterlerinin birbirinden farklı olması sebebiyle, ne zaman ne tür davranışlarda bulunacağını tahmin etmek zorlaşmaktadır. Bu davranış aynı anda birden çok motivasyon türüyle bağdaştırılabilir. Bu nedenle yöneticiler insan davranışlarını çok iyi analiz etmek zorunda kalmaktadır (Aşan, 2007, s. 36).

Motivasyon türlerini tam anlamıyla ayırt edebilmek için motivasyon teorilerini detaylı şekilde anlayabilmek ve uygulayabilmek gerekmektedir. Motivasyon teorileri başlıklar halinde aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

## **2.3 Motivasyon Teorileri**

Örgüt yöneticileri bir takım yöntem ve yaklaşımlar geliştirerek personellerin motive edilmesine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Konuyla ilgili birden çok teori türünden söz etmek mümkün olabilmektedir. Motivasyon teorileri iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar: Kapsamına göre motivasyon türleri ve sürece göre motivasyon süreci olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2001, s. 513).

### **2.3.1 Kapsamına göre motivasyon teorileri**

Kapsamına göre motivasyon teorileri, kişilerin iç dünyalarında mevcut olan ve hareketlerine etki eden dürtüleri anlamlandırmaya öncelik vermektedir. Bireyleri belli bir yönde hareket etmeye teşvik etmeyi amaç edinmekte ve dört şekilde incelenmektedir (Balcı, 1995, s. 71).

#### **2.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi**

Maslow'a göre insanların ihtiyaçları beşe ayrılır ve şu şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2001, s. 536):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma... (Şirketler için: Ücret ve iyi işyeri ortamı...)
- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği... (Şirketler için: İş güvenliği, adalet, emeklilik...)
- Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık... (Şirketler için: Ait olma, yönetici ilgisi...)
- Özsaygı ihtiyacı: Tanınma, prestij... (Şirketler için: Takdir edilme, terfi...)
- Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek Geliştirme... (Şirketler için: Doyurucu iş)

Bu varsayımlara göre kişi en alttaki ihtiyacı doyumaya çalışmakta ve sırasıyla diğer kademelerdeki dürtümlere yönelmektedir. Herhangi bir seviyedeki ihtiyaç giderilmeden bir üstteki ihtiyaçtan söz edilmesi düşünölememektedir (Maslow, 2001, s. 45).

### **2.3.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisini**

Herzberg'in çift faktör teorisine göre, kişinin direk işiyle alakalı olan kazanç ve başarılarının kendini en iyi hissettiği, işle ilgili olmayan kazanç ve başarılarının ise kişinin kendisini en kötü hissettiği tatmin şekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu konu üzerine bahsi geçen faktörler motive edici ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 1989, s. 308):

Motive edici faktörler; iş, konum, terfi, sorumluluk vb. şekilde sıralanabilmektedir. Bu faktörlerin, çalışan kişiyi işe daha çok bağlaması ve başarı tatmini sağlaması sebebiyle motive edici oldukları ileri sürölmektedir (Kahraman, 1996, s. 44).

Hijyen faktörü; ücret, çalışma şartları, iş güvenliği, iş politikaları ve denetimleri şeklinde örneklendirilebilir. Motivasyon sadece motive edici faktörlerle birlikte sağlanabilmektedir. Hijyen faktörleri kişiyi direk olarak motive etmese bile motivasyonun oluşması için gerekli olan ortamı sağlamaktadır. Bu teoriye göre bireyi işe bağlayan olumlu faktörler ile kötümserliğe iten hijyenik faktörler iyice ayrıştırılabilmelidir. Hijyen faktörlerinin, varlıklarının doyum ve şevk sağlaması yokluklarının ise eksiklik hissettirmesi sebebiyle tatminsizliğe neden olduğu düşünölmektedir (Eren, 1998, s. 26).

### **2.3.1.3 Üç güdü teorisini**

McClelland'ın üç güdü teorisine göre, motivasyon için üç ana unsur bulunmaktadır ve bu üç unsuru; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilme şeklinde sıralamaktadır.

Başarının kişiyi motive eden en önemli kaynaklardan biri olduğunu ve bunun tüm dünyada aynı ehemmiyete sahip olduğunu savunmaktadır (McClelland, 1961, s. 38).

Başarı, kazanç olarak yorumlanabilir. Daha çok üretime daha fazla ücret vermek verimliliği yükselten dürtüler arasındadır. McClelland'ın yüksek mevkideki iş adamlarının üzerinde yaptığı araştırmada, bu kişilerin başarılı olma ihtiyacı konusuna çok fazla hassasiyet gösterdiklerini tespit etmiştir (İrge, 2016, s. 81).

#### **2.3.1.4 Vig Teorisi**

Vig teorisi, Clayton Alderfer'ın geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Kısmen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin sadeleştirilmiş haline benzeyen bu yaklaşımda, ihtiyaçların sıralaması önemsenmektedir. Maslow'un teorisinde olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeli ve sırayla üst kademelere çıkılmalıdır (Özalp, 2005, s. 324).

Bahsedilen bu sınıflar ilk olarak var olma ihtiyacı (V harfi ile simgelenmektedir), ilişki kurma ve ait olma ihtiyacı (İ harfi ile simgelenmektedir), gelişme ihtiyacı (G harfi ile simgelenmektedir), bu ihtiyaçların baş harflerinin bir araya getirilmesiyle simgelenen bu teori VİG Teorisi olarak bilinmektedir (Can, 1994, s. 161). Bu bölümde sürece göre motivasyon teorileri incelenmektedir.

#### **2.3.2 Sürece göre motivasyon teorileri**

Sürece Göre Motivasyon teorisinin temel prensibi, kişilerin ne maksatla nasıl motive edileceklerini incelemektir. Bir davranışın tekrarlanmasının veya tekrarlanmamasının nasıl sağlanacağını incelemektedir ve sekiz farklı teoriden oluşmaktadır (Yüksel, 1998, s. 129).

##### **2.3.2.1 Davranış şartlandırma veya pekiştirme teorisi**

Davranış şartlandırma veya pekiştirme teorisi, şartlanmaya dayalı bir teori türüdür. İşin amacı dışına çıkıp sadece ödüle yönelik bir performansa teşvik etmesi sebebiyle eleştirilebilmektedir. Personellerin kendi hedeflerini bir kenara koyup, ödüle yönelmeleri ile sonuçlandığı için personel üzerinde olumsuz etkileri oluşabilmektedir (Durak, 1998, s. 81).

### **2.3.2.2 Beklenti teorisi**

Beklenti teorisi, Vroom teorisini temel alır fakat farklı ilavelere sahiptir. Yüksek azmin hep yüksek performansa ulaştırmayacağını ve bu durumda azmin yeterli yeteneğe sahip olunmadığı sürece etkili olmayacağını savunmaktadır. Kişilerin sahip oldukları potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için toplumda kendileri için uygun buldukları bir role sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Yeterli azim, ilim ve tatmin edici bir rol birleştiğinde ortaya çıkan aktivite ödülle perçinlenmektedir. Sadece Wroom' a göre değil Porter ve Lawyer a göre de ödüller eşit olmalıdır (Eren, 1998, s. 431).

### **2.3.2.3 Eşitlik teorisi**

Eşitlik Teorisinin çıkış kaynağı; çalışanların patronlar tarafından eşit şartlarda değerlendirilme isteği ve bu durumun çalışma motivasyonuna etki ettiği konusunun incelenmesidir. Dört prensipten oluşmaktadır (Koçel, 1989, s. 322):

- Birey: Eşit davranılıp davranılmadığını sorgulayıp idrak eden kişi.
- Karşılaştırma: Bir işin görülmesi karşısında alınan ödülün diğer kişilerle kıyaslanması.
- Girdiler: Kişilerin işi etkileyen durumları. Cinsiyet, tecrübe vb.
- Çıktılar: İnsanların işle birlikte kazandığı durumlar. Maaş, prestij vb.

Adams' a göre eşitlik konusundaki tatmin motivasyonu kesinlikle etkilemektedir. Kişiler bu karşılaştırmayı kendi kurdukları oransal bir sistemle yapmaktadır. Bunu genellikle kendilerini aydın düzeyde gördükleri kişilerle yapacaklardır. Bu durumda gerçek bir eşitsizlik olması durumdan söz edilmese bile kişinin aradaki oranı eşitsiz algılamasıyla şekillenebilmektedir (İrge, 2016, s. 88).

### **2.3.2.4 Motivasyon ve öğrenme teorisi**

Öğrenme Teorisi, işçilerin motive edilme sürecinin öğrenme eylemiyle eşdeğer ilerlemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Öğrenme eylemi devam ederken pozitif ilerlemelere ödül, negatif geri dönüşlere ise caza vererek motivasyon araçları aktif olarak kullanılabilir. Tabi bu araçlara verilen tepkiler kültürel özelliklere göre değişiklik gösterebilir. Burada amaç öğrenmeyi hızla gerçekleştirmektir (Newstrom, 1997, s. 134).

### **2.3.2.5 Sosyal öğrenme teorisi**

Sosyal Öğrenme teorisine göre motivasyonu etkileyen üç yol bulunmaktadır. Bunlar; kişinin istediği şeye ulaşma isteği, istediği şeyin kişi için önemi ve kişinin o işe karşı yaklaşımıdır. Eğer bu prensiplerden iki tanesini karşılıyorsa bu durum özgüven getirmekte ve bu da kişiye yapacağı şeyi başarmak için gerekli olan güce ve imkana sahip olduğunu hissettirmektedir (Şimşek, 2001, s. 312).

### **2.3.2.6 İnsancıl yaklaşım teorisi**

İnsancıl Yaklaşım teorisi, herkesin bir şekilde motivasyonunun olduğunu ileri sürmektedir. Önemli olanın, yönlendirmeyi istediğimiz yönde güdülenip güdülenmeme durumu olduğunu savunmaktadır. Bu teorinin temel görüşü ise; kişinin yönlendirilmek istediği yönde motivasyonunun olmasının, tamamen motivasyonsuz olduğunu göstermeyeceğidir (Gümüş, 2012, s. 21).

### **2.3.2.7 Bilişsel yaklaşım teorisi**

Bilişsel yaklaşım teorisi, içsel motivasyonu dikkate almaktadır. Bu durum çocuklar üzerinde çok daha net gözlemlenmektedir. Çocukların hayata dair merak duydukları konulardaki istekli sorgulama hallerinin ve ilgi duydukları derslerde çok daha başarılı ve azimli olmalarının bu durumu kanıtlar nitelikte olduğunu savunmaktadır (Erdoğan, 1997, s. 62).

### **2.3.2.8 X ve y teorisi ile w ve z teorileri**

McGregor' un geliştirdiği X ve Y teorisi ile W ve Z teorilerine, göre insanların çalışma ortamı beklentilerini, işleriyle ilgili fikirlerini ve onları motive eden psikolojik dürtüleri farklı gruplara ayırmak gerekmektedir. Bir işçiyi analiz ederken önce X-Y, sonra W-Z olarak ifade edilen psikolojik analiz yöntemlerini kullanarak motive edilmeleri için gerekli yöntemleri saptamaktadır (Can, 1994, s. 49)

Kısaca açıklamak gerekirse; X teorisi, birçok kişinin çalışmayı sevmediği ve mümkün olabilecek en az süreyi işte geçirmeyi tercih ettiklerini ileri sürmektedir. İnsanların çoğunun üşengeç ve kabiliyetsiz olduğuna kanaat getirmektedir. Bu insanların azimli veya istekli olmadıkları için de herhangi bir mesuliyet almak istemediklerini, her türlü teşvik denense dahi hoşnutsuzluğu gidermenin mümkün olmadığını savunmaktadır. Bu sebeple yöneticiler bu kişilerden düzgün bir



performans alamayacağını ve işin görülmesi için illaki denetlemek, cezalandırmak ve zor uygulamak durumunda kalacağını ileri sürmektedir (Gümüş, 2012, s. 25).

Y teorisi; X teorisinin aksine insanların çalışmayı sevdiklerini, azimli ve becerikli olduklarını savunmaktadır. Kişilerin potansiyellerini sergileyebilecekleri uygun ortamlar sağlandığı takdirde çalışmanın çok rahat olacağını ileri sürmektedir. (İrge, 2016, s. 93).

Z teorisi; X ve Y teorilerinin yaklaşım şekillerinin daha abartılı halidir. Japonya’ da değerlendirme yapmaya uygun bulunmuş olan bu teori, işçilerin çalıştıkları yerde ömür boyu çalışmasına bağlı olan motivasyon şeklini incelemektedir. Çalıştığı yere bağlı olma hissinin motivasyonun temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Erdoğan, 1997, s. 73).

Son olarak W teorisi; kişilerin sadece baskıyla ve ürkütülerek çalıştırılabileceğini savunmaktadır. Şiddet uygulamanın ve ceza vermenin en doğru motivasyon yöntemi olduğunu öne süren bu teori daha çok gelişmemiş ülkelerde kullanılmaktadır (Gümüş, 2012, s. 26).

Bu sekiz teori motivasyonun sağlanmasının temel prensiplerini incelemektedir. Fakat bu teorilerin uygulanmasında motivasyon araçlarının önemi göz ardı edilmemelidir.

## **2.4 Motivasyon Araçları**

Bütün kademelerdeki yöneticilerin, astlarını motive etmek maksadıyla kullanabileceği motivasyon araçları bulunmaktadır (Doğan, 2003, s. 54). Bu bölümde çalışanları motive edecek motivasyon araçları üzerinde durulacaktır.

### **2.4.1 Motivasyon araçlarının kapsamı ve önemi**

Bir işçinin çalıştığı yere ve işe sadakati yalnızca ekonomik sebeple olmayabilir. İşçinin motivasyon dürtüleri psiko-sosyal araçlarla devreye girebilir. Örneğin; prestij kazanma, karar almada rol oynama, iş geliştirme gibi araçlar personeli motive eden faktörlerdendir. (Sullivan, 1997, s. 250).

İşin başarıyla gerçekleşmesinin, işçinin kabiliyetlerine ve isteğine büyük ölçüde bağlı olduğu savunulmaktadır. Kabiliyeti olmayan bir kişi muvaffak olamayacaksa bir o kadar da kabiliyeti olan ama yeterince şevk edilememiş kişinin de muvaffak olamaması olağandır. Bu durumdan teşvik konusunun işin devamlılığı ve başarısı

için zorunlu olduğu anlaşılabilir. Çalışanları işe özendirmek için motivasyon araçlarını aktif ve programlı şekilde uygulanmalıdır (Şahin, 2004, s. 153)

#### **2.4.2 Ekonomik motivasyon araçları**

Ekonomik motivasyon araçları, daha çok az gelişmiş ve hala gelişmekte olan ülkelerde özendirici olarak kullanılmaktadır. Ücret politikası, teşvik primleri, kâra katılma, güvenlik ve sosyal haklar verilmesi olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Gümüş, 2012, s. 29).

##### **2.4.2.1 Ücret politikası**

Ücret, işçinin yaptığı iş karşılığında kazandığı ödül olarak tanımlanabilir. Kişi için sadece maddi anlamını değil, işçinin işe katkısını, başarısının karşılığını, çalıştığı yerdeki ikame değerini, işverenin işin karşılığında kendisini nasıl değerlendirdiğini de yansıtmaktadır. Aynı zamanda personelin toplumdaki ekonomik gücünü ve yaşam standardını yansıtan ücret politikası, en önemli motivasyon araçlarından biridir (Akıncı, 2007, s. 34).

##### **2.4.2.2 Ekonomik ödüller**

Yöneticiler, personellerin ödüllendirildiğinde daha azimli çalışmalarını beklemektedirler. Fakat bunun olması için ödülün gerçekten cazip düzeyde olması gerekmektedir. İşçileri motive etmek ve işyerine bağlılığı artırmak amacıyla, işine önemli katkı ve kolaylık sağlayanlara ekonomik ödüller vermek olumlu yönde etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1996, s. 232).

##### **2.4.2.3 Teşvik primi**

Teşvik primi, sabit ücrete ilave olarak özendirme amaçlı ödenen ücretlerdendir. Genellikle zamana ve parça başına göre hesaplamalar yapılarak belirlenmektedir. Yıl sonunda toplam kâra etki eden performanslara göre de hesaplanmakta ve bu tip hesaplamaları yapmak işletmeler açısından zor olmaktadır. Üretilen malın veya hizmetin ölçülemez olduğu durumlarda net hesap çıkarmakta oldukça zorlanılmaktadır (Gümüş, 2012, s. 32).

##### **2.4.2.4 Kâra katılma**

Kâra katılma yönteminde işletmeler belli dönemler sonunda kazançlarının bir kısmını, bu kazancı sağlamakta yardımcı olan işçilerine dağıtmaktadır. Bu sayede

personeller sadece günlük işin yürütmesine değil genel karlılığın ve verimin artmasına özen göstermiş olacaklardır. Üretimin dışında, hizmetin ödüllendirilmesinde bu yöntem çok sık kullanılmaktadır (Cascio, 1992, s. 401).

#### **2.4.2.5 Sosyal haklar verilmesi**

Sosyal hakların içine; yemek yardımı, çay kahve ikramı, üniforma temini, ulaşım hizmeti, yakacak yardımı, burs yardımları, özel sağlık sigortası üyeliği, bireysel emeklilik prim desteği, şirket aracı ve telefonu tahsisi gibi yardımlar girmektedir. Bu yardımların nitelikleri, kimlere uygulanacağı, nasıl bütçeleneceği, verimliliğe etkisi ve sakıncaları çok iyi analiz edilmelidir. Bu yardımlar çalışanı tatmin ederek motive etmektedir. Bu tür haklar iş adaylarının birçok şirkete kıyasla tercih sebebi olunmasına katkı sağlamaktadır (Gümüş, 2012, s. 34). Ekonomik motivasyon araçlarının diğer bir türü ise Psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

#### **2.4.3 Psiko-sosyal motivasyon araçları**

İşçilerin maddi beklentilerden ziyade psikolojik ve sosyal anlamda tatmin olma ihtiyacını güdüleyerek motive edilmesine yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Bu araçlar yedi ayrı başlıkta açıklanmaktadır (Hatipoğlu, 1993, s. 210).

##### **2.4.3.1 Yetki ve sorumluluk devri**

Yetki ve sorumluluk devri, psiko-sosyal motivasyon araçlarının en çok kullanılan yöntemlerindedir. Yetki vermek, bireye bir işi yerine getirirken bazı koşullara uymak şartıyla karar verme ve inisiyatif kullanma hakkı vermektir. Yetki aynı zamanda başkasına devredilebilir bir kavramdır. Bu durum yetkinin kaybedilmesi olarak değerlendirilmemelidir. Bir çalışana yetki vermek aynı zamanda sorumluluk vermek anlamındadır ve örgütsel bağlılık oluşturan bir motivasyon aracı sayılmaktadır. Yetkinin devrinde, astlar üstün verdiği bu geçici sorumlulukla işe daha çok bağlanmış hissedeceklerdir. İşçinin diğer çalışanlar arasında tanınma ve saygı görme ihtiyacını besleyen bir dürtüdür, bu durumda kontrolü elden kaybetmemek adına yetki vermenin ve yetki devrinin dozunu çok iyi ayarlamak gerekmektedir (Gümüş, 2012, s. 37).

Modern toplumlarda bu motivasyon aracı çok daha fazla kullanılmaktadır ve işçiler üstleri tarafından güvenildikleri zaman; çalışma ortamında daha girişimci, daha yaratıcı, daha inisiyatif kullanabilir bireylere dönüşebilirler (Tümgan, 2007, s. 68)

#### **2.4.3.2 Terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları**

İşyerinin işçisine sunmuş olduğu eğitim olanakları, en etkili motive etme araçlarındandır. Öncelikle hangi alanda eğitim alınacağını ve buna neden ihtiyaç olduğunun incelenmesi gerekmektedir. Temel amaç her zaman finalde çıkan ürünün arttırılmasıdır (Kaynak, 1993, s. 99).

Terfi; personelin bulunduğu makamdan bir üst kademeye yükseltilmesi suretiyle motive edilmesidir. Başarılı çalışmalar ve emek karşılığında hediye edilmektedir. Başarılı olmanın sonucunda takdir edilmek tek başına tatmin etmez ve kademe yükseltme beklentisi içerisine girilir. Kişinin kendini ispatlama ihtiyacını tatmin etme isteğidir ve parasal anlamada da artışı beraberinde getirmesine rağmen çoğu zaman parayla ilgili kısımdan ziyade gelinen statü daha çok önemsenmektedir (Eren, 1998, s. 371).

#### **2.4.3.3 Rekabet**

Her ne kadar olumlu yönde motive eden bir araç dahi olsa rekabet dürtüsü kullanılırken çok dikkatli olunmalıdır. Rekabetin sonunda bir kazanan olduğu gibi bir de kaybeden olacaktır ve mağlup hisseden taraf gereksinimlerini karşılayamamış olacaktır. Aynı zamanda rekabet beraber çalışma, beraberce başarıma fikrinden uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Bu durumun dozunun ayarlamasını yapmak yöneticilerin vazifesidir (Sabuncuoğlu, 1996, s. 92).

#### **2.4.3.4 Bağımsız çalışma imkânı**

İşçilerin çoğu kişisel gelişimini arttırmak ve birine bağlı olmadan çalışma gücüne sahip olmak istemektedir. Bu sayede çok daha değerli bir eleman olma ve kayda değer bir mevkide olacaklarını düşünmektedirler. Tam anlamıyla bağımsız bir çalışma ortamı düşünülemez için en azından işçiye kendisini daha az gözetim ve emir altında hissedeceği bir ortam sağlamak faydalı olabilir (Gümüş, 2012, s. 41).

#### **2.4.3.5 Psikolojik güvence**

Kişinin çalışma ortamında kendine duyduğu özgüven önemlidir. Bir çalışma ortamında; nasıl çalışacağını, kimlerle muhatap olacağını, işini nasıl yapacağını, ne yaparsa başarılı olacağını bilen bir personelin özgüveni artacaktır. Bu ortamın oluşmasında yöneticilerin rolü büyük önem taşımaktadır. Önemli güvence unsurlarından birisi de iş güvencesidir. Kalıcı istihdam her zaman örgütsel bağlılığı

artırmaktadır ve bu durum niteliksiz olan personeller tarafından çok daha fazla önemsenmektedir (Eren, 1998, s. 369).

#### **2.4.3.6 Sosyal katılım**

Kişilerin kendilerini bir yere ait hissetmeye ihtiyaçları vardır ve bu durum kültürlere göre değişiklik gösterebilir. Bireyler birbirleriyle sevgi bağı olan kişilerle ilişkiler içerisinde olmak isterler. Bu nedenle kendilerini önemli hissettikleri topluluklara katılmayı tercih edeceklerdir. Bu içgüdüyle sendika benzeri gruplara üye olan personeller ne yazık ki yöneticiler tarafından farklı algılanmaktadırlar (Kahraman, 1996, s. 63).

Öncelikle birey bir topluluğa katılıp kabul görmeyi amaçlamaktadır. Sonrasında bu topluluğun faaliyetlerine müdahil olmaya başlayacaktır ve son olarak o grubun nitelikli bir pozisyonunda olup söz sahibi olarak varlığını sürdürmeyi hedefleyecektir (Gümüş, 2012, s. 43).

#### **2.4.3.7 Danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum**

İş ortamında yaşanan birtakım problemler personeller; üzerinde ciddi gerginliğe, konsantrasyon bozukluğuna ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. Böyle durumlarda işçinin problemlerini çözmekte kendisine yardımcı olacak bir danışmanın hazır olduğunu hissetmesi verimlilik konusunda çözümcül bir yöntem olacaktır. İşletmelerin bu konuda kuracakları ufak bir danışmanlık bürosu varlığıyla dahi bu güveni sağlayacağından oldukça motive edici olacaktır (Artan, 1986, s. 61).

İşe yeni başlayan personellerin örgütün kültürünü, çalışma sistemini ve iş akışını kavramakta adaptasyon problemi yaşadığı, işverenin de yeni işçinin potansiyelini ve işe uygunluğunu denediği bu süreci sancılı geçirmemesi için işe uyum sürecini çok daha fazla önemsemelidir. Oryantasyon çalışmalarının yönetimi yine işverene düşmektedir. Uyum sürecinin seri ve motive edici olması her iki taraf için de uzun vadede yararlı olacaktır (Akıncı, 2007, s. 136). Psiko-sosyal motivasyon araçları konusunu, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları takip etmektedir.

#### **2.4.4 Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları**

Her zaman işyeri ve işçinin birbirlerinden beklentileri bulunmaktadır. Her birey bir işyerine çalışarak katkıda bulunduğu sürece bunun karşılığını almayı bekleyecektir (Sabuncuoğlu, 1987, s. 92).

Bu beklentinin türü herkeste aynı olmayabilir. Bunlar adaletli ücret, güvenli iş ortamı, yükselme olanakları, saygı görme, kendini gerçekleştirebilme ortamı, önemli hissetme gibi beklentiler olabilir. Bunların bazılarının yönetime maddi külfeti olmayabilir. Bu sebeple kolaylıkla üzerinde durularak bu konulara yönelik tatminlerle işletmelerindeki üretim arttırılabilir. Bu yöntemler on dokuz başlık altında incelenmektedir (Erdil, 2004, s. 256).

#### **2.4.4.1 Amaçlara göre yönetim**

Amaçlara göre yönetim, son zamanlarda Avrupa' da ve Amerika' da yaygın olarak kullanılan bir yönetim modelidir. Bu yöntemde öncelikle organizasyonun hedefleri belirlenmelidir. Bu sürece sadece yöneticiler değil tüm çalışanlar dahildir ve bunları bilerek yönetimin kendilerinden ne beklediğini, performanslarının neye göre değerlendirileceğini de önceden anlamış olacaktadırlar ve ona göre performans sergileyeceklerdir (Hatipoğlu, 1993, s. 53).

#### **2.4.4.2 Esnek zaman uygulamaları**

Yeni çağdaki teknolojik gelişmeler, ülkeler arası çekişmeli rekabet ve artan işsizlik oranı aktif kullanılan çalışma koşullarına alternatif aranmasına sebep olmaktadır. Artık standart çalışma süreleri ve normal performans düzeyleri yeterli ve tatmin edici bulunmamaya başlanmıştır. Bu durum akıllara esnek çalışma zamanı uygulamalarını getirmektedir (Acar, 1992, s. 70).

İlk olarak 1967 de Almanya' nın Ottowan Kenti' ndeki bir şirket işçilerin trafik sebebiyle işe geliş gidişlerde geç kalmalarını ve erken çıkmalarını önlemek amacıyla kullanılmıştır. Olumlu sonuçlanmasının ardından bu durum ülkenin geneline yayılmaya başlamıştır. Günümüzde de birçok şirket esnek çalışma uygulamasını kullanmakta ve bu çalışma sürelerini de işçilerle birlikte organize etmektedir. Bu durum personellerin işe geç kalıp ücretlerinin kesilmesi ve üstlerinden azar işitmelerini engellemektedir. Çalışma saatlerinin çalışanlar tarafından seçilmesi de iş özgürlüğü ve iş motivasyonuna katkı sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1982, s. 301).

#### **2.4.4.3 Personele iş güvencesi verilmesi ve manevi ödüllerle teşvik**

İşçinin devamlı bir işe sahip olduğunu bilmesi ve manevi anlamda ödüllendirilmesi birçok maddi ödülün veremeyeceği motivasyon dürtüsüne eşdeğerdir. Japonya' da çok geniş çaplı uygulanan bir yöntemde; işçilere ömür boyu istihdam, eşitlik garantisi, işçilerin kıymetli ve güvende olduklarını hissettirmek gibi birçok imkân

sunmaktadır. Kendisini güvende hissetmek ve başına gelebilecek herhangi bir aksilikte değer göreceğini bilmek kişisel tatmin sağlamaktadır. Eğer personel işinde risk olduğunu ve güvenliğine saygı gösterilmediğini fark ederse mutsuz olmaya başlayacaktır (Özgen, 2002, s. 334).

#### **2.4.4.4 Kalite çemberleri**

Kalite çemberi, bu yöntem; işçilerin işle ilgili yolunda gitmeyen durumlarda bir grupla beraber seri toplantılar yaparak çözüm için yol üretme ve bunu yöneticilere raporlama aşamasını gönüllü kişilerle çözme biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu gruplar şirket içinde gönüllü olabileceği gibi yöneticilerce de görevlendirilebilirler. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'nın pazardaki mallarının iyi olmadığına dair yayılan fikrin düzeltilmesi adına uygulanmaya başlanmıştır. Bu yöntemin işe yaradığı, üzerinden geçen yıllardan sonra aynı firmaların dünya pazarındaki gücünün arttığını gözlemlenerek tespit edilmiştir. Kalite çemberi yaklaşık dört ila on beş kişilik gruplardan oluşur ve insanların yaratıcılıklarını destekler nitelikte motivasyonu amaçlayan bir yol izlemektedir (Çelik, 1995, s. 5).

#### **2.4.4.5 Yönetim ve kararlara katılma**

Karar alma ve verme sürecine katılmak personellerdeki sorumluluk bilincini artırmakta ve yönetimle sorumluluğu paylaşma psikolojisine girilmesine katkı sağlamaktadır. Bu katılımın işçinin üretim performansını fazlasıyla yükselmesi ve tatmin sağlanması beklenmektedir. Bu yöntemin faydaları gün geçtikçe daha fazla ortaya çıkmaktadır. Kişilerin insani değerlerine saygı duyulduğunu hissetmesi, kişilik faktörü, kişilerin yaşam ve eğitim standartlarının yükselmesi ve beklentilerin büyümesi gibi yöntemlerle teşvik sağlamaktadır (Özgen, 2002, s. 40).

Her zaman temel amacın bir çalışanın tam randımanda çalışması ve maksimum fayda elde edilmesi olduğundan, çalışanın potansiyelini ortaya çıkaracak çalışmalar yönetim için her zaman kalıcı ve faydalı neticeler elde etmesini sağlayacaktır. Bu yöntemle yönetim; riski dağıtmış, beklentisini açıkça göstermiş, sorumluluğu paylaşmış ve üzerine düşen görevlerin karşılığını bekler pozisyonda olacaktır. Bu fikrin kamçılayıcı özelliği, çalışanlara kaytarma şansı bırakmamaktadır. Aynı zamanda mükemmel bir bilgi akışı ortamı oluşacak, zıtlasmalar ve rekabet azalacaktır (Kahraman, 1996, s. 183).

#### **2.4.4.6 Toplam kalite yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, tek başına bir yönetim şeklidir ve çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedir. Kısaca; asıl yöneticilerin liderliğinde, tüm ekibin uzun vadede organize bir şekilde değişimini esas kabul eden bir felsefedir. 1920' li yıllarda ortaya atılmış fakat kabul görmemiş olan bu fikir İkinci Dünya Savaşı' ndan sonraki 1950' li yıllarda Amerikalı bilim adamlarından Joseph M. JURAN ve W. Edwards DEMİNG tarafından Japonya' daki endüstrinin kalkınması için kullanılmış ve başarı sağlamıştır (Kıvrıkoğlu, 1996, s. 12).

#### **2.4.4.7 Takım çalışması**

Takım çalışması, bir grubun ortak bir amaç için berberce çalışmasıdır. Burada amaç yeteneklerine göre iş paylaşımı yapılması, riskin dağılması ve çok fazla fikirle çok daha fazla işin çıkabilmesidir. Bu çalışmanın başarılı olması için bireylerin kendi çıkarlarından çok grubun hedeflerini gözetmesi ve grubu tam benimsemesi gerekmektedir. Aksi durumda çekişmeli ve verimsiz bir ortam oluşur ve üretim sözs konusu olamaz. Bunun yöneticiler tarafından desteklenmesi ve grup içinde dahi olsa performansı yüksek olan kişilerle, düşük olan kişilerin eşit olmadığını hissettirmesi gerekmektedir. Öncelikle hoşgörölü ve hevesli bireylerin birbirleriyle iş birliğine girmesi gerekmektedir. Daha sonrasında grubun hedefinin herkes tarafından ortak amaç edinildiğinden emin olunması ve bu yönde çalışmaya başlanması gerekmektedir (Berman, 1999, s. 18).

#### **2.4.4.8 İş tasarımı**

İş tasarımı, bir işin gerçekleşmesi için o işin önceden kurgulanmasıdır. İş tasarılmanın amacı kaliteyi ve karlılığı artırmaktır. Bir diğers neden ise işçinin o işi yaparken tatmin olması ve başarı hissini tatmasıdır. Bu yöntemle iş hayatının ortamı geliştirilir ve ürün yüksek kaliteye ulaştırılabilir. İş tasarımı ile işçilerin motivasyonlarını yükseltmek için; birbirleriyle bağlantılı işlerin organize edilmesi, işçiye inisiyatif kullanma yetkisi verilmesi, herkesin sorumluluğs ortak olması, tüm işçilerin birbirlerini kontrol eder halde olması, nihayete ermiş görevlere önem verilmesi ve çalışma yöntemlerinde çeşitliliğs yer verilmesi gibi yöntemler kullanılmaktadır (Barutçugil, 1988, s. 200).



#### **2.4.4.9 İş değiştirme**

İş değiştirme, uzun süren iş yaşamının monoton seyrinden kurtulmak ve sürekli aynı işi yapmaktan sıkılmaktan doğan başka bir işe geçme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu durum, çalışan kişinin işi yapmasıyla ilgili bir eksiklik yaşanmasa bile işçinin sürekli aynı işi yapmaktan doğan bir bıkkınlık yaşamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu personelin psikolojisinin toparlanması ve aynı hevesle işine konsantre olabilmesi için iş değişikliği faydalı olacaktır. Bu yöntemle işçiler farklı departmanlarda çalışarak farklı işler öğrenip, bilgi ve becerilerini geliştirmiş olacaklardır. Aynı zamanda işletme geneline hâkim olmaya başlamaları sebebiyle örgüt içindeki vazifelerinin ehemmiyetinin farkına varıp çok daha etkili çalışılmasına sebep olmuş olacaktır (Can, 1994, s. 158).

#### **2.4.4.10 İş basitleştirme**

İş basitleştirme akımında Taylor, üretimin dört faktörünün işe uygun olması durumunda verimliliğin artacağını savunmaktadır. Bunlar; o işe uygun eleman, uygun alet, uygun süre ve uygun yetenekten oluşmaktadır. Sonuç olarak bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağını bilmek ve bulmak en büyük amaç olacaktır. Bir makinenin seri üretimi ve onu kullanmayı bilen bir elemanın gerektiğinde komutlara müdahale etmesi suretiyle yapılan bir iş ile tek başına bir insanın yapacağı iş asla aynı olamamaktadır. Birde bu verimli çalışmaya gerekliliği ön görüldüğü kadar zaman verilir ve bu çalışanda işe yatkınlık ta mevcut ise tam olarak alınabilecek maksimum performansın alınmaması söz konusu olmayacaktır. En az zahmetle, en kısa sürede iş çıkarmak için bu organizasyonun önden iyice etüt edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemle maliyetler de düşürülebilmektedir (Altınöz, 1997, s. 104).

#### **2.4.4.11 İş genişletme**

İş genişletme, bir işin birçok farklı şekilde ama aynı anda yapılabilecek şekilde düzenlenmesidir. Böylece monotonluk ortadan kalkacak, işin yapılma süresi esnetilecek ve personelin kabiliyetlerinden de faydalanılmış olunacaktır. Bu çalışmayı yapmak için personellere oryantasyon verilmesi gerekmektedir. İş çeşitliliği hissi vermesi sebebiyle personel motivasyonu da olumlu yönde etkilenmektedir. Bu sayede işyerine herhangi bir mali yük yüklemeyen çalışanların verimliliği artırılmış olacaktır (Altınöz, 1997, s. 115).

#### **2.4.4.12 İş zenginleştirme**

İş zenginleştirmeye; işin personellere daha çok sorumluluk ve özerklik verilmesi suretiyle işin istikrarlı bir şekilde ilerlemesi, oto kontrol ile yüksek seviyede uzmanlaşması sağlanmaktadır. İş zenginleştirmeye amaçlanan personellere daha fazla yetki ve sorumluluk verip, motive edinmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda işçilerin özel yeteneklerine sergileyebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür imkanlara sahip olmak, iyi bir eğitim seviyesine sahip ve idealleri yüksek olan bireyler açısından fazlasıyla önem teşkil etmektedir. Sürekli aynı sıklık ve yoğunlukta işlerde oluşan monotonluk personel psikolojisinde kişisel tatmin sağlamadığı için, bu boşluğu başka yönden katkı sağlayarak doldurmak gerekmektedir. Örneğin; çalışanlara eğitimler düzenlemek ve kişisel gelişime katkı sağlayacak organizasyonlar kurmak bir nebze olsun stres ve baskının azaldığı hissettirecektir (Can, 1994, s. 158).

#### **2.4.4.13 Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme, belirli bir zaman dilimi içerisinde çalışanın sorumlu olduğu görevleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirip sonuçlandığı işlerin ölçülüp değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerin olumlu olması durumunda çalışanın verilen görevleri layıkıyla yerine getirdiği, olumsuz olması durumunda ise personelin başarısız olduğu kanaatine varılmaktadır (Özgen, 2002, s. 208).

Performans ölçümlerinin yöneticiler üzerinde yönlendirici etkileri yüksektir. Örneğin; ücretlerin performanslara göre düzenlenmesi, eğitim programlarının performans değerlendirmelerine göre organize edilmesi, çalışan kadrosuna personel ilavesi ya da eksiltme yapılıp yapılmayacağına karar verilmesi gibi çalışmalar insan kaynaklarının performans değerlendirmelerinin geri bildirimleri yöneticilere sunması ile netleşmektedir. Performans değerlendirmeleri kişisel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmasına rağmen, birbiriyle yakından ilişkilendirilmektedir. İşine tam anlamıyla bağlı personellerin oluşturduğu bir örgüt ruhunun iş genelini her anlamda yükselteceği ve bu bağlılığın rekabetçi piyasa koşullarında üstün başarılar elde edilmesinin temelini oluşturacağı kesin olarak bilinmektedir. Aynı zaman da personel sadakatinin ve sirkülasyonun azalmasını doğrudan sağlamaktadır (Yüksel, 1998, s. 211).

#### **2.4.4.14 İletişim**

İletişim, bir işin yapılabilmesi için kişiler arası hiyerarşik yapının her alanında bilgi ve komutların aktarılması sürecinden oluşmaktadır. Bu haberleşmenin sonucunda konuyla ilgili herkes bilgi sahibi olmuş olacak, iş ilerleyişinin hangi aşamada olduğu rapor edilecek ve konuyla ilgili herhangi bir pürüzün oluşup oluşmadığı tespit edilmiş olacaktır. Örgüt içi konularda haberleşme, üstlerin işlerin gidişatıyla ilgili bilgi sahibi olması ve astların da iş hakkında özgürce bilgi aktarımı yapmalarının verdiği özgüven iş motivasyonunu olumlu yönde arttırmaktadır. (Özgen, 2002, s. 341)

#### **2.4.4.15 Fiziksel çalışma koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları, bireyin çalıştığı ortamın fiziki koşullarını tanımlanmaktadır. Çalışılan ortamın fiziksel şartlarının iyi düzeyde olması çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin; çalışılan araç ve gereçleri yeterli düzeyde olması, hijyenik bir çalışma ortamlarının bulunması, elektrik ve elektronik alet ve edevatlarının yeterli seviyede bulunması, ortamın ısıtma ve soğutma sistemlerinin çalışan personel koşullarına uygun olması gibi koşullar moral artırıcı olması sebebiyle iş yerine bağlılığı güçlendirmektedir. Yöneticiler bu konularla ilgili koşulları her zaman üst düzeyde tutmaya öncelik sağlamalıdır (Can, 1994, s. 262).

Fiziksel çalışma koşullarının iyi düzeyde olmasının yasal yönden de bağlayıcılığı bulunmaktadır. Özellikle son yıllarda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalar geliştirilmiş, uzman denetçiler tarafından denetimler sıklaştırılmış ve eksiklikler konusunda kanuni yaptırımların ağırlaştırılması suretiyle bu konunun önemi arttırılmıştır. (Boone, 1992, s. 143).

#### **2.4.4.16 Sendikalar**

Son yıllarda işletmeler sendikal faaliyetler konusunda oldukça bilinçlenmiştir. Bu sebeple sendikalar iş yerlerinde çalışanları ilgilendiren kararlarda oldukça söz sahibi olmaya başlamıştır. Tarafların ikili ilişkilerde birbirlerini tam olarak anlayıp iyi ilişkiler geliştirme zorunluluğu bulunmaktadır. Şirket içerisindeki insan faktörünün devamlılığını ve verimliliğini sağlamakla yükümlü olan insan kaynakları yöneticilerinin sendikal faaliyetlerde de yönetici rolünü tam olarak yürütebilmesi gerekmektedir. Sendikalar aracılığıyla işçilerin yöneticilerine kişisel olarak

duyuramadıkları talepleri toplu halde iletilmektedir. Aynı zamanda talep ettikleri koşullar ve istekler sorumlu kişilere yetkili muhataplarca iletiildiğinden, çok daha hızlı karşılık bulabilmektedir (Şahin, 2004, s. 34).

Kendini daha iyi ifade edebilen ve hakkettiği değeri talep ettiğinde kolayca elde edebilen personellerin iş performansları ve motivasyonları artacağından bu teşkilatlanmayı engellemek yerine, örgütlemelerini insan kaynakları aracılığıyla organize etmek çok doğru olacaktır (Özgen, 2002, s. 352).

#### **2.4.4.17 Liderlik**

Lider kişi herhangi bir topluluğun elamanı olmasına rağmen ikna eden, planlayan ve harekete teşvik eden bir yapıya sahip olması sebebiyle diğer üyeleri etkileyebilen kişidir. Çoğu zaman sadece kişisel davranışlar ortaya koyduğu görünse de diğer insanlar tarafından sosyal ve toplumsal yaşantısı merak uyandırmaktadır. Yalnız olan birey; yaptığı herhangi bir faaliyetin başarıya ulaşip ulaşmayacağına tedirginliğini yaşarken, bir bireyin lider bir yönetici tarafından yönlendirildiğinde hedefe ulaşma kaygısı yaşamadığı görülmektedir. Liderler kendilerini çoğunlukla takım olan işlerde farkında olmadan ortaya koyarlar. Her ne kadar rekabet psikolojisi olsa dahi diğer grup üyeleri farkında olmadan bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çoğunlukla liderlik eden kişiye itaat edilir ve yönlendirmeleri dikkate alınır (Gümüş, 2012, s. 62).

Lider bireyler dikkat çeken birçok niteliğe sahip olabilir. Bunlar; kişisel ahlak, cesaret, samimiyet, kabiliyet, adanmışlık, güçlü karakter, öğretmeye meyilli olmak, bütünleştiricilik, birlik ve beraberliği sağlamak, örgüt birliğini zedeleyen etmenleri tespit edip ortadan kaldırmak, kriz anlarında pratik çözümler üretmek, kritik anlarda rol almaktan kaçınmamak, geleceğe yönelik ön görüde bulunmak vb. şeklide sıralanabilir (Doğan, 2003, s. 12).

#### **2.4.4.18 Kendi kendine motivasyon**

Kendi kendine motivasyonun, insanı başarıya ulaştıran en önemli motivasyon türü olduğu söylenmektedir. Tüm örgüt çıkarları ve iş sorumluluklarından ziyade kişinin kendisi için hedeflediği mertebeye yükselmesidir. Bu nedenle herhangi bir yönetici veya performans ölçümü kaygısı yaşamadan kendi iç çevresinde onu kamçılayan motivasyon dürtüsüne sahip olabilmektedir (Eren, 1998, s. 37).

Kendini ifade etme, özgüven, inisiyatif kullanabilme gibi sağlam karakter alt yapısı gerektiren iradeye bağlı yeteneklerde, kişinin kendi iç dünyasında tatmin olması

önemlidir. Bunun için en önemli etmen vizyon sahibi olmaktır. Gelecekte ulaşılmak istenen merteye olarak tanımlanan vizyon, iç motivasyon olmadığı sürece gelişmemektedir (Gümüş, 2012, s. 64).

Bireyin kendi içinde kişisel gelişimini gerçekleştirebilmesi sahip olduğu manevi alt yapının sağlamlığıyla doğrudan bağlantılıdır. Vizyon sahibi olmamak; geri kalmayı, başarısızlığı ve körelmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Herhangi bir hedefi ve amacı olmayan insanlar her zaman topluluk içerisinde problem çıkarıcı ve organizasyonu bozan insanlar olmuşlardır (Kaynak, 1993, s. 49).

#### **2.4.4.19 Diğer motivasyon araçları**

İnsanlar için sevgi, saygı, güven ve kaliteli yaşam şartları gibi imkanlar her zaman maddi faktörlerden daha değerlidir. Yüksek bir performansın takdir edilmesi ve bazen küçük bir başarı rozetinin diğer herkesin önünde takdim edilmesi, maddi tüm faktörlerin daha fazla motive edici olabilmektedir. İşçiler; değer görmek, yaptıkları görevi önemli olduğunun hissetmek yönetime katkılarının açıkça dile getirmek ister ve bu hakka sahip olduklarında çok daha azimli ve yüksek performanslı çalışabilirler (Can, 1994, s. 24).

Çalışanlar için önemli olan askerlik, evlilik, doğum ve doğum günü gibi özel zamanlarda hatırlanmak, tebrik mesajları almak bile oldukça motive edici olabilir. Bu ve buna benzer örnekler insan kaynakları yöneticileri tarafından geliştirilerek uygulanabilmektedir. Bazen sıfır maliyet ile ciddi organizasyon başarıları elde edilmiş olunabilir (Gümüş, 2012, s. 66).

Motivasyon kavramının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple sıradaki bölümde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır.



### **3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması ve örgüt için önemi ile başlayarak, bağlılık sınıflandırmaları, bağlılık süreci ve bağlılığa etki eden faktörler başlıklar halinde açıklanmaktadır (Akıncı, 2007, s. 54).

#### **3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi**

Globalleşmeye bağlı olarak, her alanda seri değişimler yaşanmakta ve bu değişimler sürecinde dünya çok daha küçülmekte, sınırlar ortadan kalkmakta, rekabet piyasası günden güne şiddetlenmektedir. Bu acımasız ve çekişmeli rekabet piyasasında varlığını devam ettirmek için bu gelişime uyum sağlamak zorunda kalan iş yerleri insan faktörüne önem vermektedir (Albrecht, 1988, s. 51).

Nitelikli, kabiliyetli, uyumlu ve sadık çalışanlara sahip örgütlerin tartışmasız rakiplere oranla başarısı kaçınılmazdır. Her ne kadar insan gücünün yerini teknolojik gelişimler alsada insani yaratıcılığın önüne hiçbir mekanik aracın geçemeyeceği bir gerçektir. Bu sebeple örgüt içi insan gücünün sürekliliği ve garantisi desteklenmelidir. İnsan gücünün kendi iradesiyle örgüte bağlılığı arttırmaya çalışılmalıdır (Akıncı, 2007, s. 55).

Geçtiğimiz son otuz yılda örgütsel bağlılık konusu altında birçok akademisyen araştırmalar yapmış ve özellikle insan davranışları üzerinde durulmuşlardır (Gümüş, 2012, s. 80). Bu bölümde örgütsel bağlılığın diğer bağlayıcı kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulacaktır.

#### **3.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel bağlılık kavramı özellikle güven kavramı ile yakından bağlantılı olduğu düşünülerek bazen birbirleri yerine kullanılabilirler. Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ile; mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, itaat ve sadakat kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir (Altınöz, 1997, s. 73).

### **3.2.1 Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık**

Bu kavramın, kişinin örgüte bağlılığından ziyade sahip olduğu kabiliyet ve ustalık sonucu mesleğine bağlılığını yaşamına kattığı anlamla ilgili olduğu düşünülmektedir. Sosyologlar yaptıkları çalışmalarda mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ayrım üzerinde durmuşlardır. Bu duruma göre mesleki bağlılık işini severek yapmak onunla bütünleşmek ve bu işe devam etmek arzusu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın ise örgütle özdeşleşme, örgüte ait olma hissini ve orada kalıcı olma arzusu ile ilgili olduğu kanaatine varılmaktadır (Can, 1994, s. 96).

Bilimsel çalışmalarda örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık tanımlarını birbirlerine uzak kavramlar olduğu, kural ve vazgeçilmezlerin temelinde birbirlerine zıt olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar işini seven çalışanlar olsa da örgüt içi bağlılık gelişmediği sürece tecrübeye bağlı yüksek performansın sergilenemediği durumlar söz konusu olabilmektedir (Özalp, 2001, s. 69).

### **3.2.2 Örgütsel bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık**

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgütün diğer çalışanları ile bağ kurması şeklinde tanımlanabilir. Kişiler örgütün kendisine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı şiddette bağlılık hissedebilir. Bu durum örgütten ayrılma durumunda çok iyi anlaşılabilir. Sosyal ilişkilerden doğan bu bağın oluşması farkında olmadan bireyi örgüte bağlamış olur. Aynı şekilde sosyal ortamda dışlanmış hissedilen bir çalışanın her ne kadar performans anlamında tatmin olsa da çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması sebebiyle iş değiştirmesine sebep olabilir (Berman, 1999, s. 31).

### **3.2.3 Örgütsel bağlılık ve iş tatmini**

Örgütsel bağlılığın iş tatminine doğrudan bağlı olduğu kanısı oluşsa da iş tatmininin doğrudan işe olan bakış açısı, örgütsel bağlılığın ise örgütün geneline hitap eden bir bakış açısı olduğunu ayırt etmek gerekmektedir. Bağlı olmak hedef ve değerler çerçevesinde örgüte bağlı olmak anlamına gelirken, tatmin olmak kişinin işini tam anlamıyla yaptığını ifade etmektedir. Sadakat süre boyutunda ele alındığında iş tatmininden daha kalıcı bir etki oluşturmaktadır. İş ile ilgili alınan bir haz genel



anlamda şirkete sadakat duyma hissiyle aynı sürede etkili değildir (Can, 1994, s. 123-124).

### **3.2.4 Örgütsel bağlılık ve itaat**

İtaat, itiraz edilemeden bir otorite tarafından verilen emirlere uyma zorunluluğudur. Çalışanlar, bu komutlara itiraz etmeleri sonucunda belirli, yaptırım ve cezalarla karşılaşacaklarını bildikleri için itaat edeceklerdir. Bu durumda itaat etme eylemi iradeye bağlı olmadığı için örgütsel bağlılık gibi kişisel iradeyle oluşan bir hisle karşılaştırılmamalıdır. İtaat dış çevre kaynaklı, örgütsel bağlılık ise iç çevre kaynaklı bir kavramdır. Aynı zamanda bazı uzmanlar, bağlılığın itaati doğrudan kapsadığı görüşündedirler. Fakat genele bakıldığında bir mahkûmun hapiste sergilediği itaatkâr davranışlar sebebiyle hapisaneyeye bağlılık duymasını beklemek doğru bir yargı olamayacaktır (Koçel, 1989, s. 211).

### **3.2.5 Örgütsel bağlılık ve sadakat**

Bağlılık ve sadakat çoğunlukla birbiriyle karıştırılmaktadır. Sadakat hissi çok daha dar bir kavram iken örgütsel bağlılık fikri örgütün hedef ve yükselişine bilinçli olarak katılıma hissi vermesi sebebiyle çok daha aktif bir ilişkiyi tanımlamaktadır (Gümüş, 2012, s. 89). Bu bölümde örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları anlatılacaktır.

## **3.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalarda yaşanan karmaşa sınıflandırılması sırasında da yaşanmaktadır. Bu sınıflandırmalar aşağıda başlıklar halinde incelenmektedir (Eren, 1998, s. 48).

### **3.3.1 Tutumsal bağlılık**

Bir konu ile ilgili tutum sahibi olmak, kişinin daha önceki hayatında sahip olduğu tecrübeler sonucunda olaylara karşı takınmış olduğu bakış açısını ifade etmektedir. Bu durumun olumlu veya olumsuz olması kişinin kendi zihninde tanımladığı ve kodladığı dürtülerle pekişmektedir. Tutumları üç farklı ögede sınıflandırabiliriz. Bunlar (Yüksel, 1998, s. 62):

- Davranışsal öge, kişinin bir uyarıcı dürtü karşısında sergilediği davranışı göstermektedir.

- Bilişsel öge, kişinin öğrendiği ve bildiği sınırlarda kişi ve olaylara karşı hissettiği inançlar olarak tanımlanmaktadır.
- Duygusal öge, kişinin mesleğe ve olaylara karşı verdiği tepkidir. Bu bilgiler neticesinde tutumsal bağlılığın kişilerin örgüte karşı gösterdiği bakış açısı ve duygusal yönelme biçimi olduğunu söylenebilir. Dört farklı başlıkta sınıflandırılmıştır.

### **3.3.1.1 Kanter' in sınıflandırması**

Kanter' in sınıflandırması, örgüte karşı bağlılığı, kişinin iş tecrübesi ve işyerinin beklentilerinin sentezlenmesinden ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bağlılığın iki değişik organizmadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar; bireysel organizmalar ve toplumsal organizmalardır (Hatipoğlu, 1993, s. 23).

Toplumsal organizmaları üç temel alana ayırmıştır; örgüt beraberliği, örgütün sürekliliği ve toplumsal kontrol. Bireysel organizmalar ise duygusal, normatif ve bilişsel olarak ayırmıştır. Grup tarafından bireylere yaptırılmaya çalışılan davranışlar kişilerde üç farklı tutumsal bağlılık türüyle ortaya çıkmaktadır. Birincisi sürekliliğe bağlı olan bağlılıktır. Bu türde kişi kendisini grubun devamlılığına ve bu sürece dahil olmaya adanmaktadır. İkincisi kilitlenerek bağlılıktır. Burada birey gruptan çok grup içerisindeki ilişkilere zafiyet duyar ve her üye ile yakından bağlar kurar. Üçüncüsü denetimsel bağlılıktır. Bu türde kişi topluluğun kurallarının kendi değer yargılarına uyumlu olması sebebi ile grubu çok fazla benimser ve bu kurallara bağımlı olmaya başlar (Gümüş, 2012, s. 91).

### **3.3.1.2 Etzioni' in sınıflandırması**

Etzioni'nin sınıflandırması; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak üçe ayrılır. Ahlaki bağlılık; topluluğun bütün ideolojisini kabul etmek olarak tanımlanmaktadır. Hesapçı bağlılık; örgütün bağlarıyla ilgilenmenin dışında çıkara bağlı ilişki içerisinde olmayı tanımlar. Yabancılaştırıcı bağlılık; disiplinli ve kurallara bağlı örgütlere duygusal olarak o kurallara sempati duyarak bağlanma halidir (Balcı, 1995, s. 74).

### **3.3.1.3 O' Reilly ve Chartman sınıflandırması**

O' Reilly ve Chartman Sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır. Öncelikle örgütün değerleriyle bireyin değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması bir bağlılık oluşturmaktadır. İkinci olarak topluluğun diğer bireyleri ile iyi ilişkiler kurmak ve kişisel doyumları bu araç vasıtasıyla tatmin etmekten doğan bağlılıktan

söz edilmektedir. Son olarak tamamıyla çıkar ilişkisi gözeterek örgütten kazanım sağlamak ve yaptırımları savmak amacıyla kurulan bağıllık şeklidir (Gümüş, 2012, s. 95).

#### **3.3.1.4 Allen ve Mayer sınıflandırması**

Allen ve Mayer Sınıflandırmasında üç ayrı durumdan söz edilmektedir. Bunlar; normatif bağıllık, devam bağıllığı ve duygusal bağıllıktır. Allen ve Mayer' e göre bu bağıllık çeşitleri bir bağıllığın etmenlerini oluşturmaktadır. Kişiler aynı anda bu durumların birden fazlasına sahip olabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 1996, s. 47). Bu bölümde örgütsel bağıllık konusunun davranışsal bağıllık boyutu üzerinde durulacaktır.

#### **3.3.2 Davranışsal bağıllık**

Sosyal psikologlara göre kişi geçmişindeki davranışlarının etkisi ile o davranışa devam etmektedir. Bu sayede o davranışa karşı bağıllık oluşturmuş olacak ve bu davranış haklı kılacak tutumlara bürünecektir. Buradan davranışsal bağıllığın toplulukla alakalı değil kişinin kendisiyle alakalı olduğunu anlaşılmaktadır. Davranışsal bağıllık; Becker' in yan bahis sınıflandırması ve Salancik' in sınıflandırması şeklinde iki başlık altında incelenmektedir (Altınöz, 1997, s. 17).

##### **3.3.2.1 Becker' in yan bahis sınıflandırması**

Kişinin bir örgüte bağıllık duymadığı, ideolojilerini kendisine uygun bulmadığı ve duygusal olarak yakınlık hissetmediği halde bu bağıllığı gerçekleştirmediği zamanda kaybedeceğini düşündüğü çıkarlar sebebiyle o guruba bağıllık duyması ifade etmektedir (Çelik, 1995, s. 32).

Bu durumun kabullenilebilir olması için davranışların istikrarlı olması gerekmektedir. İstikrarlı davranış ise geçmişten beri devam eden değişik durumlarda dahi aynı periyotta işleyen davranışlardır. Kişiler bu istikrarı sağlamak adına kendilerine şartlar koyar ve büyük şeyler kaybedeceklerine kendilerini inandırır. Kayıp profilleri ne kadar değerliyse bağıllık o kadar artacaktır (Artan, 1986, s. 27).

##### **3.3.2.2 Salancik' in sınıflandırması**

Bağıllığın davranışlar ve tutumlar arasındaki uyumdan doğduğu ileri sürülmektedir. Davranışlar ve tutumlar birbirleriyle uyumlu değilse kişinin stres yaşayacağını belirtilmektedir. Salancik' a göre kişiyi hareketlerini sergilemeye iten üç kuvvet

varıdır. Bunlar; hareketin iradeli bir şekilde yapılması, hareketin yapıldıktan sonra geri alınamaması ve hareketin ne kadar ifşa olduğudur. Bu şartların durumuna göre kişi harekete anlam yükleyecek ve bağlılığın şiddeti belirlenmiş olacaktır. Net ve şüphedeilmeyen, geri alınamayan ve herkesin önünde iradeyle sergilenen davranışlar bağlılığı etkileyen hareketlerdir (Altınöz, 1997, s. 18). Örgütsel bağlılığın bir diğer alt başlığı ise çok boyutlu bağlılıktır.

### **3.3.3 Çok boyutlu bağlılık**

Topluluk içerisinde bağlılık gösterecek kavramların birden fazla olması ve her birine farklı bağlılık düzeyleriyle bağlanılmasını ifade etmektedir. Bu bir kişinin bağlılık düzeyinin bir başka kişiyle farklı yaklaşımlarla bağlılık göstermesiyle örneklendirilebilir. Bu türde tutumsal ve davranışsal bağlıktan ziyade topluluk içerisindeki farklı faktörlerin bağlayıcılığından söz edilmektedir. Bunlar; kişinin mesleğine duyduğu bağlılık, müşterilerine duyduğu bağlılık, iş arkadaşlarına duyduğu bağlılık olabilmektedir. Bu faktörlerin her biri aynı bağlılık şiddetini oluşturmayabilir fakat bunlara duyulan bağlılığın toplamı örgüte duyulan toplam bağlılığı artırmaktadır (Eren, 2015, s. 129).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda bu kavramın tek yönlü olduğu üzerinde durulmuş ve hep bu yönde tanımlamalar yapılmıştı fakat son dönemlerde bu durumun değiştiği ve örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu birçok düşünür ve araştırmacı tarafından kabul edilmiştir (Gümüş, 2012, s. 101). Bu bölümde örgütsel bağlılığın boyutları incelenmiştir.

### **3.4 Örgütsel bağlılık boyutları**

Chatman ve O'Reilly' nin örgütsel bağlılığı üç faktöre ayırdığından bahsedilmektedir. Bu durum grup içerisindeki bağlılığı etkilemesi sebebiyle yönetimin dikkate alması gereken önemli konulardan biridir ve daha çok üzerinde durulması gerekmektedir. Psikolojik olarak bağlanma konusunda içselleştirme, uyum ve özdeşleştirme olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirme yapılmaktadır (Balcı, 1995, s. 29).

### **3.4.1 Uyum boyutu**

Uyum Boyutu, topluluğa sığ bir bağlılıktan bahsetmektedir. Bu topluluğa üye kalmayı, yüzeysel şekilde katkıda bulunmayı ve cezalara yakalanmamayı amaç edinmiştir. Bu tür eğreti bağlılıklara uyum denilmektedir. Bu durumlarda kişi üzerine düşen hareketi yaparken tamamen çıkar elde etmek ve cezai işlemlerden uzak kalmak amacıyla hareket etmektedir. Tam olarak mecburiyet hissi olduğundan bahsedilebilir. Uyum, itibar etmeye değil kontrole bağlıdır ve kişiye seçme şansı tanımamaktadır (Cascio, 1992, s. 267).

### **3.4.2 Özdeşleşme boyutu**

Özdeşleşme boyutu, kişinin topluluğa yakın olma iradesini temsil etmektedir. Kişi grubun diğer öğelerini tanımaya çalışmıştır ve ilgi duymaktadır. Bu sayede grubu benimsemiş olacak ve iyi ilişkiler kurmayı amaçlayacaktır. Bir topluluğa üye olmak başlı başına bir aidiyet hissi tatmini sağlaması sebebiyle bağlayıcıdır. Kişi bu davranışlarıyla kendisini analiz etmiş olacak ve bazı davranışlarını bu aidiyete bağlayarak değerlendirme imkânı bulacaktır. Bu bağlılığın artmasında topluluğun itibarı ve yüksek güven veren bir yapıda olması etkili olacaktır (Akıncı, 2007, s. 59).

### **3.4.3 İçselleştirme boyutu**

İçselleştirme boyutu, kişi-topluluk uyumunu sembolize etmektedir. Kişinin önem verdiği değerlerin örgütünkilerle ahenk içerisinde olması birey davranışlarını etkilemektedir. Aslında grupların en çok istedikleri bağlılık şekli içselleştirme boyutudur. Kişi değer yargılarına kendi kendine yönlendirme yapacağı için aynı ortak ideolojiye sahip birey ve grubun birbirleriyle olan ahengi dış müdahaleye gerek kalmaksızın güdüleyici olmaktadır. Bu uyum bir defa rayına oturunca kişiye etki etmek için daha fazla dikkat çekici unsurlar kullanmaya gerek kalmaz. İçselleştirme bağlılığının oluşması bir hayli uzun ve zor bir süreçtir (Şahin, 2004, s. 72).

Kişinin içsel olarak benimsemesi için net olarak gözlemlemesi ve emin olması uzun zaman alacaktır. Kişinin gruba katkısı ve emeğinin boyutu tamamıyla içselleşmenin derecesiyle doğru orantılıdır. Kişi grupta kalmayı çok fazla istemekte ve çıkar bazlı üyelere çok daha fazla başarı sağlamaktadır (Aşan, 2007, s. 19). Bu bölümde örgütsel bağlılığın süreçleri incelenmiştir.

### **3.5 Örgütsel bağlılık süreci**

Örgütsel bağlılık süreci, gruba girmeden önce başlayan ve girdikten sonrada devam eden iki aşamalı bir yapıya sahiptir (Balcı, 1995, s. 32).

#### **3.5.1 İşe alma ve seçme**

Kişiler, çalışmak istedikleri yerleri; iş yerleri ise çalıştıracakları elemanlarla ilgili kriterleri önceden düşünerek ve belirleyerek işe alma sürecine girmektedirler. Geçmişten bu yana süre gelen işe alım kriterleri incelenirken kişinin daha önce çalıştığı iş tecrübelerine, iş becerisine ve bilgisine bakılmaktadır. Fakat günümüzde bunlara ilaveten kişinin özel yetenekleri ve karakteristik özellikleri de fazlasıyla belirleyici hale gelmiştir. (Altınöz, 1997, s. 236)

İşe alma sürecinde kişinin iş yeri ile aynı değerlere sahip olması pozitif yönde, farklı olması durumun ise negatif yönde olması seçimi etkilemektedir. Örgütün değerleri ile aynı değer yargılarına sahip olan bireyler, her yönden örgütsel bağlılığı en koyu şekilde yaşayan ve özümseyen personeller olmuşlardır. (Balcı, 1995, s. 32)

Örgütsel bağlılığı geliştiren en önemli etken bağlılık yönelimidir. Bu yönelimlerin ilki karakteristik özelliklerdir. Örneğin; karakteristik özellikleri güçlü olan ve hedefleri yüksek olan kişiler, topluluk içerisinde bağlılığı daha az olan kişilere nazaran daha başarılı olacaktır. Bu yönelimlerin ikincisi ise kişinin çalıştığı yerden beklentileridir. Kişinin beklentilerini karşılayabilen bir işe sahip olması duygusal tatmin sağlaması sebebiyle bireyi olum yönde bağlılığa motive edecektir. Üçüncü unsur ise iş yeri seçim faktörleridir. Bunlar kişinin o iş yerine başlama kararını etkilemektedir (Erdil, 2004, s. 46).

#### **3.5.2 Sosyalleşme**

Grup içerisinde sosyalleşme kişinin grup içerisindeki pozisyonu, kabiliyetleri, beklentileri anlaması ve sosyalleşmeyi algılaması ile mümkündür. Kişinin gruba katılımıyla sosyalleşme süreci başlamaktadır. Bu zaman diliminde kendisi bu gruptaki rolüyle ilgili beslenmeye başlayacaktır. Zamanla kişinin onaylanan davranışları hediyeleştirilecek, onaylanmayan davranışları ise cezalandırılacaktır (Şimşek, 2001, s. 29).

Birkaç yıl sonra kişi kendini sorgulamaya ve iş seçiminin doğruluğundan şüphe etmeye başlayacaktır. Bu aşamayı güvendiği ve sevdiği arkadaşlarıyla zaman geçirerek ve yöneticilerinden aldığı olumlu tepkilerle aşmaya çalışarak sadakatini beslemeye çalışacaktır. Bundan sonraki süreç ise son aşamadır. Artık grubun tüm ideolojisinin benimseyecek ve talep edilen tüm vazifeleri yerine getirecektir (Balcı, 1995, s. 33).

Tüm bu süreçleri geçirdikten sonra birey gruba katılmadan önceki haliyle mevcut hali arasındaki farkı net şekilde fark edebilecektir. Durumunun tatmin derecesine göre bu aşamadaki gelişimini olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir (Acar, 1992, s. 67). Bu bölümde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde durulacaktır.

### **3.6 Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgüte olan sadakatin ilerlemesi ya da azalmasının sebeplerinin tespit edilmesi ve bağı artırmak veya azaltmak için yapılması gerekenlerin tespit edilmesine etki eden faktörlerdir. İki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörlerdir. (Gümüş, 2012, s. 107)

#### **3.6.1 Kişisel demografik faktörler**

Kişi ve grup arasındaki sadakat bağının, insanların kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Bu konudan birçok araştırma yapılmakta ve bunun doğruluğu test edilmektedir. Bu analizler yapılırken yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve mesai saati sürelerinin üzerinde durulmuştur. (İnce, 2005, s. 96)

##### **3.6.1.1 Yaş**

Kişilerin hangi yaş grubunda oldukları örgüte olan sadakatlerine doğrudan etki etmektedir. Örneğin; iş hayatına yeni girmeye çalışan bir gencin ilk defa iş seçmesi, o işin kendisine uygunluğunu idrak etmesi ve eğitiminin o işi yeterli düzeyde yerine getirebilmesine yeterli olup olmayacağına belirsizlikleriyle doludur. Her zaman bu yaş grubundaki bireyler kendilerine duydukları özgüvenle yüksek pozisyonlardaki işlere ilgi duyarlar. (Kaynak, 1993, s. 72)

Yaş yükseldikçe edinilen bilgilerin çağın gereklerinden geri kalması ve eğitim ve gelişim imkanının kısıtlılığı sebebiyle bireyler örgüte daha çok bağlanmakta,

alıştıkları ortamdaki vazgeçmek istememekte ve kaybetme korkusu içerisine girmektedirler. (Gümüş, 2012, s. 108)

### **3.6.1.2 Cinsiyet**

Önceki yüzyıllardan ziyade artık kadınlar iş hayatının içinde aktif rol oynamakta ve ciddi istihdam oranını doldurmaktadır. Kadınların ev ve çocuk idaresi, erkeklerin ise dışarıdan evi geçindirecek paranın kazanılması gibi görevlerle kültürel bir iş bölümü yapılsa da bu kalıplar aşılmaya başlamaktadır. Yapılan araştırmalarda bu geleneksel bakış açısının yüklediği rollerin kadın ve erkek personellerin örgütsel beklentilerini de etkileyeceği düşünölmektedir. Erkeklerin mi yoksa kadınların mı daha çok örgütsel bağlılık gösterdiği konusunda birçok görüş ayrılığı bulunmaktadır. İncelemeler sonucunda farklı sebepler göstererek birinin diğerine oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürölse de konuyla ilgili kesin bir görüş birliği kurulamamıştır (Özgen, 2002, s. 210).

### **3.6.1.3 Medeni durum**

Cinsiyet gibi medeni halin de örgütsel sadakatle olan ilişkisi çokça tartışılmaktadır. Medeni halin örgütsel bağlılıkta kritik bir rol oynadığı düşünölmektedir. Özellikle bekarlara nazaran evli bireyler bakmakla yükümlü oldukları aileleri nedeniyle işten ayrılma riskine girmek istememektedirler. Bakmakla yükümlü olunan yaşlı ve çocuk sayısı bu baskıyı artırmaktadır (Serinkan, 2012, s. 169).

### **3.6.1.4 Eğitim düzeyi**

Kişinin hayatla ilgili beklentileri ve amaçları doğrultusunda eğitim hayatı şekillenmekte ve bu durum iş hayatını doğrudan etkilemektedir. Bu sebepten dolayı kişilerin çalıştıkları işte bu anlamı ve amacı aramaları kaçınılmazdır. Bu konuda tatmin oldukları örgütlere derinden bağlılık göstermektedirler. Eğitim düzeyinin artması bireyde ücret ve çalışma koşullarının iyi olması beklentisini artmaktadır. Bu standartların artması kişinin iş imkanının da çoğalmasını sağlamaktadır. Tüm bu değerlendirmeler sonucu eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Bu konunun aksini düşönen araştırmacılar da bulunmaktadır (Özgen, 2002, s. 211).



### **3.6.1.5 Çalışma süresi (Kıdem)**

Yaş konusunda olduğu gibi işte çalışılan zaman ilerledikçe sadakat ve zorunluluklar artmaktadır. Birey için işe yatırılan zaman kıymetlidir ve hem maddi hem statü olarak besleyici olması sebebiyle vazgeçilmesi zor faktörlerden biri haline gelmeye başlayacaktır. Çalışılan sürenin çoğalması kişinin o işle ilgili özel bir yeteneğe bürünmesi, dışarıda başka bir işte uygulayamayacağı şekilde farklılaşmasına yol açabilmektedir (Altınöz, 1997, s. 83).

Bu durum o işte uzman olmanın hazzı ve alternatif bir işte çalışamayacağı kuruntusu beslediği için örgüte bağlılık konusunda baskı oluşturmaktadır. Aksini düşünen araştırmacılar olmasına rağmen bu konuyla ilgili genel kanı pozitif yöndedir (Gümüş, 2012, s. 111). Bu bölümde örgütsel faktörler incelenmektedir.

### **3.6.2 Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörler şu şekilde sıralanır: İşin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ödüller, algılanan örgütsel destek, örgütsel iletişim, örgüt kültürü (İnce, 2005, s. 65).

#### **3.6.2.1 İşin niteliği ve önemi**

İşin niteliği bağlılığı etkileyen önemli etmenlerdendir. İşin tatmin etme derecesi, vizyonu, yapılabirlik düzeyi gibi özellikleri işi özümsemesi ve sahiplenilmesi konusunda başrol oynamaktadır. Bu konudaki ilişki pozitif yönde ilerlemektedir. Özellikle yüksek sorumluluk gerektiren pozisyonlardan vazgeçmenin daha zor olduğu ileri sürülmektedir. Aynı şey esnek ve rahat koşullara sahip, karar verme yetisi ve inisiyatifi olan işlerde de geçerli olmaktadır. Her koşulda işin yapılmasının asıl amacı öncelikli olarak ücret olmaktadır (Tümgan, 2007, s. 19).

#### **3.6.2.2 Ücret düzeyi**

Ekonomik sorumlulukları olan her birey için ücret beklentisinin yeterliliği oldukça önemlidir. Geçim çabası ve yaşam kalitesi beklentisi ile her zaman ücretin yükselerek ilerlemesi gerekir. Her birey işin ilk önce ücret kazanabilmek için yapmaktadır. Bir işyerinin maaş politikasının adaletli ve piyasa koşullarına göre uygun olması durumu personelin bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Barutçugil, 2002, s. 74).

### **3.6.2.3 Yönetim ve liderlik tarzı**

Yönetim, personelin işe yönlendirilmesi konusundaki yöntemlerle mümkün olabilmektedir. Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Liderlik tarzı kişilerin tutumları konusunda oldukça fazla etkiye sahiptir. Bu bağlamda olumlu davranışlara sahip bir liderin olumlu bir örgütsel bağlılık sağladığı söylenmektedir (Erdil, 2004, s. 19).

### **3.6.2.4 Rol çatışması ve rol belirsizliği**

Kişilerin çalıştıkları işte yüklendikleri negatif baskılar bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu gerginliğe yol açan etmenler çoğunlukla kişinin yapacağı işin veya pozisyonunun belirsizlikleri sebep olmaktadır. Normal zamanlarda kişilerin işleri ve statüleri belirlendiğinde işin niteliği ve sorumlukları tam anlamıyla belirgin olmaktadır, bazen bu kaideler belirsizleşmekte ve hem kişide hem grubun diğer üyelerinde karmaşaya yol açmaktadır. Birden fazla role sahip olmak, bunlar arasındaki geçişi ve homojenliği sağlayamamak bu karmaşa sebeplerine ilave edilebilmektedir. Sadece rolün belirsizliği değil bazen de kişinin bu rolün gereğini yerine getirememesi durumu da çatışmalara sebep olan unsurlardandır (Cascio, 1992, s. 271).

### **3.6.2.5 Örgütsel ödüller**

Bağlılığı pekiştiren önemli faktörlerdir biri de ödüllerdir. Tam anlamıyla bir onaylanma ve takdir edilme mesajı taşıdığı için doğrudan bireyin sempatisini kazanması ile çok etkili yöntemlerdendir. Bu ödüllendirmeler maddi olabileceği gibi manevi yönde de gerçekleştirilebilir. Bu ödülün ulaşılabilirliği ne kadar zorlaşırsa azmetme dürtüsü o kadar fazlaşır ve kazanmaya çalışma süresi doğrudan bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Tümgan, 2007, s. 20).

### **3.6.2.6 Algılanan örgütsel destek**

Algılanan örgütsel destek, bireyin kendisinin yalnız olmadığını ve arkasında her zaman bağlı bulunduğu örgütün olduğunu hissetmesini tanımlamaktadır. Ne olursa olsun bu örgütün yanında olduğunu düşündüren güven hissi fazlasıyla motivasyon sağlayacak ve örgütten asla ayrılmak istememelerine sebep olacaktır. Araştırmacılar özellikle örgütsel desteğin en çok manevi sadakat konusunda etkili olduğunu ileri sürmektedir (Soydan, 1973, s. 327).

### **3.6.2.7 Örgütsel iletişim**

İnsanların birbiriyle etkileşim içerine girmelerini sağlayan araç iletişimdir. Bu durum kişileri bazen yakınlaştırıp bazen uzaklaştırabilir. Kişilerin bilgi beceri ve görüşlerindeki uyum bu konuyu olumlu ya da olumsuz yönde beslemektedir. Personelin yöneticisiyle özgürce işini istişare edebilmesi, fikir sunabilmesi ve karara katılabilmesi yönünde kendisini tatmine ederek işe bağlılığını artırmaktadır (Gümüş, 2012, s. 118).

### **3.6.2.8 Örgüt kültürü**

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içerisinde benimsedikleri kurallar, davranış biçimleri, inançlar ve alışkanlıklardan oluşmaktadır. Bu oluşum kişilerin örgütsel amaca ulaşabilmelerinde bir arada ahenkle çalışabilmeleri için gerek müdahalelerle gerek se kendiliğinden gelişmiştir. Bu değerler örgütü güçlü ve bağlılığı mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisine yapılan olumsuz etkileri, beraberlikle etkisiz hale getirebilme özelliği sağlayabilmektedir (Sullivan, 1997, s. 379). Bu bölümde örgütsel adalet kavramı örgütsel güven ve örgütsel adaletin örgüt dışı faktörleri isimli başlıklar altında incelenmektedir.

## **3.7 Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, kurum içerisinde edinilen kazançların adil bir şekilde dağıtılmasını, kişiler arasındaki kuralların örgüt içerisinde herkese adil şekilde uygulanmasını sembolize eder. Bu adil yaklaşımlar personeller üzerinde bağlılık konusunda olumlu etkiler bırakacaktır. Yöneticileriyle uyumlu ve adil olduğuna inandıkları ilişkiler kuran kişilerin işte gelişme sağladığı, aksi durumda ise işin yürümesinde aksaklıklar yaşanacak olumsuz hareketlerin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. (Akıncı, 2007, s. 155)

### **3.7.1 Örgütsel güven**

Güven duymak, bireyin ilişki kurduğu örgüt ya da şahısların zarar vermeyeceğine inanmasıdır. Diğer bir tabirle karşı tarafın kendisinin lehine hareketlerde bulunacağına kanaat etmesidir. Güven duygusu doğrudan bağlılık getirmektedir. İçinde güven olan ilişkiler iş yaşamında da verimli ve etkili çalışmayı besleyen en önemli faktörlerdendir. Örgüt içi güvensizlikler ise tüm bu olumlu etkilerin negatif

yönde ilerlemesine yol açmaktadır. İnsanlar güven duymadığı bir işyeri için özveri göstermemektedir (Dereli, 1976, s. 43).

### **3.7.2 Örgüt dış faktörleri**

Örgüte bağlılığa etki eden en önemli dış faktör, rakip iş imkanlarıdır. Bu alternatifler bireyin kafasını karıştırabilmekte ve cazip teklifler karşısında bağın kopmasına dahi sebep olabilmektedir. Bu iş imkanları kişinin bulunduğu ülke, ilgi duyduğu sektör, varmak istediği hedefler doğrultusunda etkileyici olabilmektedir. Bunlar arasında en etkili olanı ise eğitimidir. Her zaman olmasa da yüksek eğitilmiş bireyler iş alternatiflerini değerlendirme konusunda daha cesur davranmaktadır. Çünkü eğitim her yerde geçerlidir ve yeni bir işe geçildiğinde de devredilebilmektedir, fakat işletme içerisinde edinilen beceriler kurum içi özelliklere sahiptir ve başka bir işte kullanım alanı kısıtlamasına sebep olabilmektedir (Akıncı, 2007, s. 156). Bu bölümde örgütsel bağlılık sonuçları incelenmektedir.

### **3.8 Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Son yıllarda örgütsel bağlılık kavramının çok fazla üzerinde durulmaya başlanmasının sebebi bağlılığı etkileyen birçok işsel davranışın olmasıdır. Bunlar işi işleyişinin sağlamlığı, işe devamlılık, performans değerlendirmesi ve etkin çalışma olarak örneklendirilebilir. Tüm başlıklarda bağlılığın önemi ve iyi yönlerinden bahsedilmektedir (Gümü, 2012, s. 123).

Bu aşamada bilinmesi gereken, her bağlılık türünün işi olumlu yönde etkilememesi ihtimalinin de olduğudur. Örneğin; o işe maddi imkanları sebebiyle mecbur olan fakat hiçbir konuda tatmin olmadan çalışan bir bireyin standart verimliliğinin altında kalması olasılığı çok yüksektir. Aynı zamanda işini kaybetmek istemeyecek kadar bağlı bir birey yaptığı hataları gizlemesi, gerektiğinde yasal olmayan işlemleri yapması gibi durumlar ihtimal dahilindedir. Bu sebeple bağlılık derecesinin makul seviyelerde olması işletmeler açısından fazlasıyla önemsenmektedir (Baransel, 1966, s. 461). Bu sonuçlar beş başlık altında incelenmiştir.

#### **3.8.1 Örgütsel bağlılık ve performans**

Bireylerin performanslarının düşük ya da yüksek olması doğrudan örgütü etkilemektedir. Her zaman için örgütsel bağlılığın fazla oluşunun performansı

yükselteceği varsayılmaktadır. Fakat bazı düşünürler bu konunun her zaman böyle sonuçlar veremeyeceğini ileri sürmektedirler. Zorunlu işe bağlılık durumlarında personeller iş alternatiflerini seçemeyerek işi istemese dahi yapmak zorunda kalır ve bu durum performans yükselmesine sebep olmaz aksine o iş yerinde çalışmak zorunda olmanın verdiği baskı ile mutsuz çalışmalarına sebep olmaktadır. Bu durumda performansın iyi olmasından söz edilememektedir (Aşan, 2007, s. 88).

### **3.8.2 Örgütsel bağlılık ve devamsızlık**

Devamsızlık, personelin çalışması gereken saatlerde işinin başında bulunmaması hali olarak tanımlanabilir. Gerekli mesai saati doldurulamadığı için işte aksaklıklar olacak ve personel sorumluluklarını yerine getiremeyecektir. Çalıştığı yere yüksek miktarda bağlılık gösteren personellerin devamsızlıklarının oldukça az olduğu tespit edilmektedir. Her ne kadar bununla ilgili tespitler yapılsa da aksini düşünen araştırmacılar da bulunmaktadır (Hatipoğlu, 1993, s. 73).

### **3.8.3 Örgütsel bağlılık ve işe geç kalma**

İşe geç kalma tam bir devamsızlık olmamakla beraber işin aksamasına neden olan bir durumu yansıtmaktadır. Personel işbaşı yapması gereken saatte işine başlamadığı takdirde iş gerekli hızda ilerlememekte ve aksaklıklar meydana gelmektedir. Önemli sebepler olduğu takdirde anlayışla karşılanırken zorunlu olunmayan, keyfi geç kalışlarda işverenler problem yaşayabilmektedir (İnce, 2005, s. 24).

### **3.8.4 Örgütsel bağlılık ve işgücü devir oranı**

İşgücü devri personelin bir nedenden ötürü işten ayrılmasını ifade etmektedir ve genel olarak istenmeyen bir durumdur. Yeni alınan personelin yetiştirilmesi ve kalifiye hale gelmesi için edilen masrafların boşa gittiği durumlara sebep olmaktadır. Yeni alınacak personelin yetişmesi için gösterilen çaba ve yetiştirme süresinde gösterilen düşük performans bir diğer maliyet kaybıdır. İşten ayrılmak üzere olan personelin de hali hazırda gidecek olması ve yeni işe yoğunlaşması sebebiyle performans düşüklüğü yaşanmasına neden olmaktadır. İşte bu süreçte örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar hem gidiş süresince performans düşüklüğü yaşamamakta hem de yerine alınacak personelin yetişmesine katkıda bulunarak işverene kolaylık sağlayabilmektedir (Gümüş, 2012, s. 128).

### **3.8.5 Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti**

Örgütler için daimî eleman kavramı çok önemlidir. Hiçbir işveren kısa süreli çalışıp giden personeller istemez. Her açıdan iş aksaklığı yaşatan bu durum personelin bağlılık ölçüsüyle denetlenebilir. İşten ayrılma eğilimi olan bireyler sürekli alternatif işlere yönelerek gideceğinin sinyallerini vermektedir. Bu sebeple örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla güven ortamı oluşturmak ve personellerin bağlılıklarını isteyerek geliştirmelerini sağlamak gerekmektedir (Serinkan, 2012, s. 280). Bu bölümde liderlik kavramının örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmektedir.



## **4. LİDERLİK, LİDERLİĞİN MOTİVASYONLA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ**

Eski çağlardan bu yana başarı gösteren ülkelerin geçmişlerine bakıldığında kitleleri yönlendirebilen lider vasıflarına sahip bireylerin etkileri gözlenmektedir. Bu tür liderlere sahip devletler, diğer devletlerin baskısı altında kalmak zorunda olmazlar. Sadece devlet yönetiminde değil hayatın tüm alanında liderlik etkisinin gücü birçok başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu zaman diliminde liderlik gibi vasıflar çok daha önem kazanmaktadır. Artık sıradan bir kurum bile yöneticisinde bu özellikleri aramaya başlamıştır. Rekabet çağı yaşadığımız bu dönemde başarılı olmak için öncü düşünmenin önemi kaçınılmazdır (Özutku, 2007, s. 332). Bu bölümde liderlik kavramının tanımı ve türleri üzerinde durulmaktadır.

### **4.1 Liderlik Kavramı ve Liderlik Türleri**

Sirkülasyonun savurduğu, bilgi ve teknolojinin ezip geçtiği bu çağda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaya başlamaktadır. Maddi gücü iyi yönetebilen, beşerî faktörleri verimli değerlendirebilen ve potansiyelleri çok net fark edip kullanabilen lider kişiler işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamakta önemli rol oynamaktadırlar (Serinkan, 2012, s. 150).

Liderlik özellikleri tek başına yeterli değildir, aynı zamanda yönetsel bilişe sahip olunması gerekmektedir. İşleyişin de bu lidere yeteneklerini sergileyecek imkanlar sunması gerekmektedir. Aşağıda liderlik kavramı, liderlerin özellikleri ve liderlik türleri başlıklar halinde incelenmiştir (Erdoğan, 1997, s. 332).

#### **4.1.1 Liderlik kavramı**

Liderlerin davranışları; çözüm odaklı iletişimci bir yapı oluşturmak, lider ve diğer kişiler arasındaki iletişim, iletişimin türü ve uygunluğunun belirlenmesi, grup içerisinde saygı ve güven oluşturmak gibi amaçlara yöneliktir. Liderlerin etkili şekilde yönetebilmesi için rolünü iyi belirlemesi ve kendini kabul ettirmesi gerekmektedir. Bunun için faaliyet yöntemlerini doğru belirlemesinin ve grubun

ihtiyaçlarını çok iyi tespit etmesinin karşılığı olumlu olacaktır. Bireyler amaçlarına ulaşmak için bir topluluğa ait olma ihtiyacı hissetmektedirler. Yalnız bireyin güçsüz olacağına inanılmaktadır. Bu gruplarında harekete geçebilmeleri için yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Liderlik, bu tür grupları harekete geçirecek sinerjiye sahip olmaktadır. Grupların lidere ihtiyaç duymalarının sebepleri şu şekilde sıralanabilir: Kararlara katılma, toplumsal denetim, iletişim sistemi, değişen çevre koşulları, sürekli değişim, statü ve rol dinamikleri, beklentiler ve güdüler arasındaki uyumsuzluklar, planlama eksiklikleri, örgütün genel iklimi, vb (Serinkan, 2012, s. 151).

#### **4.1.2 Liderlik türleri**

Liderlik biçimleri şekilsel ve şekilsel olmayan olarak sınıflandırılmıştır. Örneğin biçimsel olmayan liderlik türlerinde liderin resmi tam yetkiye sahip olma zorunluluğu yoktur. Birkaç liderlik türü çeşidi ise şunlardır (Şahin, 2004, s. 524):

- Emir verici lider: Yönetimde müdahale edilmesi gereken yeni şeyler olduğu zaman lider emir vermek zorunda kalabilmektedir.
- Koç tipi lider: Standart koçluk sistemi gibidir, kılavuzluk yapacaktır.
- Katılımcı lider: Düşük bir yönetimi kaliteyle yükselten lider modelidir.
- Yetkilendirici lider: Yetki devri kullanmadan az yönlendirmeye yönetme şeklindedir.
- Kendi kendine lider: İçsel motivasyonla kendi kendisini yetiştirmesidir.
- Ruhsal liderlik: İşe duyulan isteğin artırılmasına yönelik ruhsal yönden destekleyerek yönetme modelidir.
- Dönüştürücü lider: lider yetişmesine yönelik teşviklerde bulunma şeklindedir.

#### **4.2 Liderlik Konusunda Geliştirilen Kuramlar**

Geçmişten günümüze kadar insanların örgütlenmesinden doğan hiyerarşik düzenlerde ve toplum yapılarında her zaman bir lidere gerek duyulmaktadır ve gelecekte de duyulacaktır (Barutçugil, 2002, s. 268) .

Liderlik insanlığın varlığı kadar eskiye dayanmaktadır. Bu nedenle liderlik kavramı oldukça önemlidir (Erdoğan, 1997, s. 334). Bu bölümde liderlerin nitelikleri incelenmektedir.



#### **4.2.1 Liderlik nitelikleri**

Liderliğin belirlenmesinde nelerine etkili olduğu sosyal bilimciler tarafından incelenmiştir ve bu çalışmalar sonucunda liderliğin kişisel özelliklere bağlı olduğunu tespit eden araştırmacılar bulunmaktadır (Soydan, 1973, s. 53).

Fiziksel, zihinsel, kişilikle ilgili, sosyoekonomik özellikler liderliğin belirleyici niteliklerindedir. Bu belirleyicilerin önemi inkâr edilemeyecek düzeydedir. Örneğin boyu kısa olan, görme ve işitme engelli birisinin lider olması; her anlamda sağlıklı cesur birine göre oldukça azdır. Bu durumdan lider kişilerin muhakkak sahip olması gereken özellikler olduğunu anlaşılmaktadır. Eğer kişi bu ayrıcalıklı özellikleri taşıyor ise şartları değerlendirerek liderliğe yönelebilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 270). Bu bölümde liderlik kuramları davranışsal ve modern olmak üzere iki farklı başlıkta incelenmektedir.

#### **4.2.2 Davranışsal liderlik kuramları**

Bilim insanları liderlerin davranışlarını incelemekte ve bu konuda teoriler geliştirmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında, liderin özellikleri yerine davranışlarının incelenmesindeki amaç, davranışların kişilik özelliklerine nazaran daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır. Bu modeli iyi anlayabilmek için nitelikler kuramından daha farklı yöntemlerle konuyu ele almak gerekmektedir (Eren, 2015, s. 364).

Niteliklerden yola çıkılan araştırmalarda, liderliğin ne olduğu araştırılarak liderliğe tanım konulmaya çalışılmaktadır. Davranışlar incelendiğinde liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığıyla ilgili derine inilerek tanımlama yapmaya çalışılmaktadır. Davranışlar ön planda tutularak liderlikle ilgili açıklama yapmaya çalışılırken şu soruları sormak sonuca ulaşmakta kolaylık sağlayacaktır: Lider işleri nasıl yapar? Lider karar verirken ne yapar? Lider grubu nasıl yetiştirir? (Özalp, 2001, s. 214).

#### **4.2.3 Modern liderlik kuramları**

Modern liderlik kuramı bilim insanlarının çoğu tarafından benimsenmektedir. Liderlikle ilgili mevzuda üretilen nitelikler kuramı ve davranışsal kuramlar, evrensel nitelikte bir lider tanımlaması yapmakta yeterli olamamışlardır. Yeni yapılan çalışmalarda çevresel faktörlerin birçok değişken ile liderler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Modern liderlik kuramı; liderin davranışlarının, ulaşılmak istenen

amacın özelliklerine, liderin kişiliğine, yapılacak işlerin özelliğine, grup üyelerinin yetenek ve beklentilerine, liderin geçmiş tecrübelerine vb. bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Baransel, 1966, s. 354).

Modern liderlik kuramına göre lider, işin durumuna göre değişik davranışlarda bulunarak grup üyelerini güdülemeye çalışıp onların başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu kuramın amacı, değişik durum ve koşullardaki değişkenleri tespit edip bunların liderin davranışlarına nasıl etki ettiğini tespit etmektir (Dereli, 1976, s. 207).

Liderlik kuramları incelendikten sonra liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin de üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde liderlik ve motivasyon ilişkisi, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi konuları incelenmektedir.

### **4.3 Liderlik Ve Motivasyon İlişkisi**

Bu bölümde; liderlik açısından motivasyonun önemi, liderlerin izleyicileri motive etmedeki farkları, liderlerin insanları motive etme süreci, öğrenim kurumlarında motivasyon, organizasyonlarda kullanılan motivasyon yöntemleri başlıkları altında incelenmiştir (Güney, 2015, s. 251).

#### **4.3.1 Liderlik açısından motivasyonun önemi**

Gelişmiş ülkelerde insanlara baskı yaparak iş yapmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu durumda motive ederek vazifeleri yapmalarını sağlamak daha kolay olmaktadır. Liderler, onları takip eden bireylere karşı motive edici olurlarsa yenilenme işleyişi çok daha kolay olacaktır. Başarılı olan, tüm iş iyi yapan bir grubun başında muhakkak ki bir lider yönetici olduğu görülmektedir. Liderlerin önemli motivasyonlarından birisi ise, kişilere kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktır. Değer gördüğünü düşünen birey vazifelerini layıkıyla yapmaktan çekinmeyecektir. Liderler ilerlemenin tamamıyla kendi motive edici hareketleri üzerine kurulu olduğunu bilmektedirler (Güney, 2015, s. 252).

#### **4.3.2 Liderlerin izleyicileri motive etmedeki farkları**

Herkesin belli ölçülerde çevresini etkileme gücü bulunmaktadır. Fakat liderlerin bu gücü diğer insanlardan farklıdır. Çünkü liderler üstün ikna yeteneklerine sahiptirler ve bu yetenekleriyle insanları hemen etkileyebilmekte ve harekete geçirebilmektedirler. İşlerin ilerleyişiyle ilgili güç ve enerji yaratmaktadırlar (Serinkan, 2012, s. 327).

Liderlerin motive edici bazı özelliklerine birkaç örnek verilebilir: Sorunları çabuk çözebilmek, takipçilerine yetki ve sorumluluk vermek, güvenilir olmak, büyüleyici vizyon ve misyon oluşturmak, iş ahlakına göre hareket etmeyi ön planda tutmak vb. (Güney, 2015, s. 252)

#### **4.3.3 Liderlerin insanları motive etme süreci**

İnsanları motive etme sürecinin ilk aşaması tatmin olmayan ihtiyaçlardan başlamaktadır. İnsanın toplumsal konularda dengede olabilmesi için eksiklik yaşamaması gerekmektedir. Gerek biyolojik gerek psikolojik gerekse toplumsal faktörler mevcut olmadıkça bireyin denge arayışı devam edecektir. Bu dengeyi besleyen dürtüleri tatmin etme ihtiyacı duyulmaktadır. Bir sonraki aşama ise uygun ortam sağlanmasıdır. Bahsi geçen ihtiyaçların doyumu için uygun ortamın oluşması gerekmektedir çünkü her ihtiyaç her ortamda giderilememektedir. Üçüncü etap ise uygun ortamın oluşmasıyla ortaya çıkan isteklerdir. İstekten sonra elverişli seçenekler aranmaya başlanacaktır. Seçenekler arasından yapılan tercihler deneme sürecine geçmektedir. Son olarak tatmin duymakla denge bulma aşamaları sona ermektedir (Bursalıoğlu, 1982, s. 207).

#### **4.3.4 Öğrenim kurumlarında motivasyon**

İnsanları tatmin edilen gereksinimlerden çok tatmin edilmeyen gereksinimler motive etmektedir. Okulda sergilenen her hareketin arka planında birçok dürtü bulunmaktadır. Eğer eğitim kurumunda motivasyonla ilgili bir düzen oturmuşsa; o kurumda yönetici, öğretmen ve öğrenciler değişse de bu düzen değişmemektedir. Okuldaki kişileri motive etmek için önemli etkenlerden birisi de ortamın iklimidir. Örneğin; herkesin elinden gelen çabayı gösterdiği bir ortamda öğrencinin hiçbir şey yapmaması mümkün olmamaktadır (Başaran, 1991, s. 73).

#### **4.3.5 Organizasyonlarda kullanılan motivasyon yöntemleri**

Yöneticilerin alt kademe çalışanlarına uygun bulduğu motivasyon yöntemlerinden verim alabilmesi için kişilik özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Aksi şekilde hareket etmenin etkili olması mümkün değildir. Bu konuda birçok yöntem bulunmaktadır. (Güney, 2015, s. 262).

#### **4.3.5.1 Gözdağı**

Üzerine sorumluluk verilen bireye vazifesini istenilen biçimde yapmazsa kötü muamele ile karşılaşarak korkutulmak suretiyle gözdağı verilmektedir. Bu durum çokça yüzüne vurulacak, göz hapsine alınacak ve o kişiyi kısıtlamaya sokacaktır. Bu baskı sadece kendini işe zorunlu hisseden insanları etkilemektedir. Bu durumun bazı problemleri bulunmaktadır. Bunlar; kişilerde stres ve endişeye neden olması, sadece göz dağı verilecek kişi değil çevresinin de bu duruma maruz kalmak zorunda olması ve karşı tarafta düşmanlık oluşturması şeklinde örneklendirilebilir (Güney, 2015, s. 262).

#### **4.3.5.2 Yarışma ve rekabet**

Kişilerin maddi ve manevi kazanımlar elde etmek için diğer insanlarla rekabet haline girmesine yarışma denilmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında kendiliğinden oluşan bu rekabet ortamı kimi zaman da yönetici kişiler tarafından bilinçli olarak yaratılmaktadır (Yüksel, 1998, s. 19).

Bu ortam her açıdan ilerlemeye katkı sağlamakta ve aynı zamanda bu başarılar kuruma duyulan beğeniyi artıracığından kişi bu başarılı yere ait olduğu için özgüven duyarak ve bütünleşme sağlayacaktır. Bu tür rekabet ortamı yöneten yöneticilerin hassas davranması ve rekabetin dozunu çok iyi ayarlaması gerekmektedir. Aksi takdirde verimli sonuçlar yerine hırsından kendini kaybeden düşmanca ortamlar oluşmasına sebep olunabilir. (Güney, 2015, s. 263).

#### **4.3.5.3 Ayrıcalık tanıma**

Eğitim kurumlarında hiyerarşik düzen içerisinde ilerleme kaydeden kişilere sorumluluklar ve ayrıcalıklar verilmesi kişisel gelişime oldukça katkı sağlamaktadır. Bu sayede gerçek hayattaki yöneten kişi bakış açısını kavramış ve nasıl zor görevler üstlendiklerini anlamış olacaklardır. Aynı zamanda kişinin kendisinin potansiyelini ölçmesine de yardımcı olacaktır (Şahin, 2004, s. 86).

#### **4.3.5.4 Ceza ve ödül**

Ceza ve ödül sistemi, gözdağı ile tehdit etmek yerine ceza ve ödül sistemi kullanılması işe zorunda bırakılmaktansa gönüllü şekilde yapmaları konusunda motivasyon oluşturmaktadır. Ödül, talep ettiğimiz davranışın sürekli hale gelmesini sağlamaktadır. Ceza ise çok ciddi ve örgütün amacına ters olan bir davranış tespit

edilmesiyle verilmektedir. Cezalar otorite malzemesi olarak asla kullanılmamalıdır. Ödüller tatmin edici olmalıdırlar. Çok çaba sarf edip ödül kazanmaya hak kazanan bireyin, beklentisini karşılamayan bir ödülle karşılaşması olumsuzluğa yöneltmektedir. Ödül sistemi şeffaf olmalıdır, ödüllendirmeler tüm kadro önünde açık olarak tebrik edilerek verilmelidir (Şimşek, 2001, s. 56).

#### **4.3.5.5 Meslekle veya çalışılan yerle özdeşleşme**

Meslek ve çalışılan yerle özdeşleşme idarecilerin iradesiyle şekil almaktadır. Personellere kişilik hakkı vermek, onlara yaptıkları işi sevdirecek hareketlerde bulunmak, örgütü ve iş yerini sevmelerini sağlamaktadır. İş yapanları, o işi yapmaları konusunda olumlu dürtülere yöneltmek, kişinin kurumu benimsemesine yardımcı olmaktadır. Kişisel olmayan büyük grup veya şirketler arası yarışmalar düzenlemek personellerin ortak amaç doğrultusunda kurumlarına sahip çıkan ve bağlı personellere dönüşmelerinde büyük rol oynamaktadır (Güney, 2015, s. 264).

#### **4.4 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Liderlerin, üyeler arasındaki ilişkileri net olarak belirlemeleri örgüte olan bağlılığı arttıracaktır. Bununla birlikte liderlerin cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade destek verici bir tutum sergilemeleri örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211, 212).

Örgütlerde takım çalışmasını oluşturan ve işbirliği içerisinde hareket edebilmelerini sağlayan, örgütü etkili kılan, maddi ve manevi bütün kaynakları harekete geçiren ögenin yöneticiler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere, teknolojiye ve nitelikli çalışanlara sahip olursa olsun, bunlar etkili bir şekilde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8)

Gerek iş gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir lider gereklidir (Yiğit, 2004: 91). Örgütler hem iş hem de sosyal amaçlı organizasyonlardır. İşyerindeki aşırı iş bölümü uzmanlaşmayı engellemekte ve yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Son yüzyıldaki hızlı gelişim, yeni meslekleri ortaya çıkarmış ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999: 579).

Yapılan araştırmalarda genel olarak bürokratik yönetimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarına olumsuz yönde etki ettiği saptanmıştır. Bu sebeple liderlik davranışları

yöneticilerin amaçlara ulaşmalarını zorlaştırmakta ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçleştirmektedir. Benkhoff, üstlerini katılımcı ve pozitif bir lider olarak gören çalışanların örgütün bir parçası olmaktan dolayı gurur duyduklarını belirlemiştir (Uygur, 2007: 73-74).

Bir örgütün başında bulunan liderin görevi, sahip olunan örgütsel kaynaklara dayanarak çalışanların fikirlerini ve yeteneklerini harekete geçirmek, bunları örgütün belirlediği hedeflere ulaşma konusunda çalışanları inandırmak, işe olan duygu ve tutumlarını olumlu yönde geliştirmek ve iş gören verimliliğini arttırmaktır. Öyle bir yapı oluşturulmalıdır ki, çalışanlar hiçbir denetim söz konusu olmasa dahi kendi istekleriyle örgüt için belirlenmiş olan hedeflere mutluluk duyarak ulaşma arzusu taşınsınlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara olan ihtiyaçlar tam olarak bu noktada oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma adına liderler; çalışanların motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapılarak, çalıştıkları kurumu sevmeleri sağlayabilirler (Karahana, 2008:149).

İş ile ilgili kararlarda söz sahibi olan çalışanların, tatmin olma duygusuyla birlikte örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Yani çalışanlara sorumluluk ve özerklik verilmeli ve bu konuda teşvik edilmelidirler. Bu gibi çalışmaların yanında bir takım maddi teşvik uygulamaları (maaş, ikramiye, ...vs.) kullanılarak çalışanların memnuniyet ve bağlılıkları artırılabilir. Yine aynı bağlamda iş görenlere tanınacak olan iş güvencesi, kariyer geliştirme uygulamaları, adil terfi sistemi gibi haklar örgütsel bağlılığı artırma konusunda liderlere yardımcı olacak diğer unsurlar olacaktır. Bağlılığı artan çalışanlar; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti konularında işletmeye büyük katkılar sağlayabilmektedir (Yiğit, 2004: 98).

Liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler, strateji ve vizyon geliştirme kabiliyetleri, davranışsal özellikleri ve problem çözme yetenekleri ile çalışanların çalışma alanı ve duygusal bağlılıkları arasında pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları ve performansları, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Yönetim, tamamen farklı bir bilim alanıdır. Bu nedenle örgütlerin yönetimlerini profesyonel yöneticilere bırakmak yararlı olacaktır (Kavuncubaşı ve Malhan, 1999: 629). Bu bölümde, liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları üzerindeki etkileri istatistik veriler kullanılarak incelenmiştir.

Bu bölümde, araştırma konumuzun değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve lider davranışlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri istatistiksel veriler kullanılarak incelenmiştir.







## **5. BÖLÜM- LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ HUSUSUNDA ARAŞTIRMA**

### **5.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırma kapsamında lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı, var ise hangi değişkenleri etkilediğinin saptanması araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

### **5.2 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ana kütlesi; İstanbul'da yaşayan ve tekstil sektöründe çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24 Paket Programı kullanılmıştır. Toplam 400 kişiye tesadüfi örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Uygulamada kullanılan anket 36 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda ilk 5 soru demografik özelliklerin tespiti ile ilgilidir. Geriye kalan sorular ise 5'li likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Lider davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorular daha önce "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. (Koçak, 2012) Motivasyonla ilgili sorular daha önce "Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi" isimli çalışmada kullanılmıştır. (Türker, 2014, İrge, 2016)

#### **5.2.1 Hipotezler**

Araştırmada yer alan veriler ışığında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları ile cinsiyet, yaş, çalışma süresi, pozisyon ve eğitim durumu faktörleri arasında bağlantı olup olmadığı aşağıdaki hipotezlerin test edilmesiyle incelenmiştir.

$H_11$ : Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_12$ : Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_13$ : Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_14$ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_15$ : Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_16$ : Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_17$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_18$ : Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_19$ : Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_110$ : Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_111$ : Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_112$ : Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_113$ : Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_114$ : Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_1$ 15: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_1$ 16: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

$H_1$ 17: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

### 5.3 Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Yorumları

SPSS (Statistical Package for Social Scientist) 24 programı kullanılarak elde edilen verilerin güvenilirlik analizi ve frekans analizleri yapılmış, daha sonra hipotezler açıklanarak fark testleri uygulanmıştır.

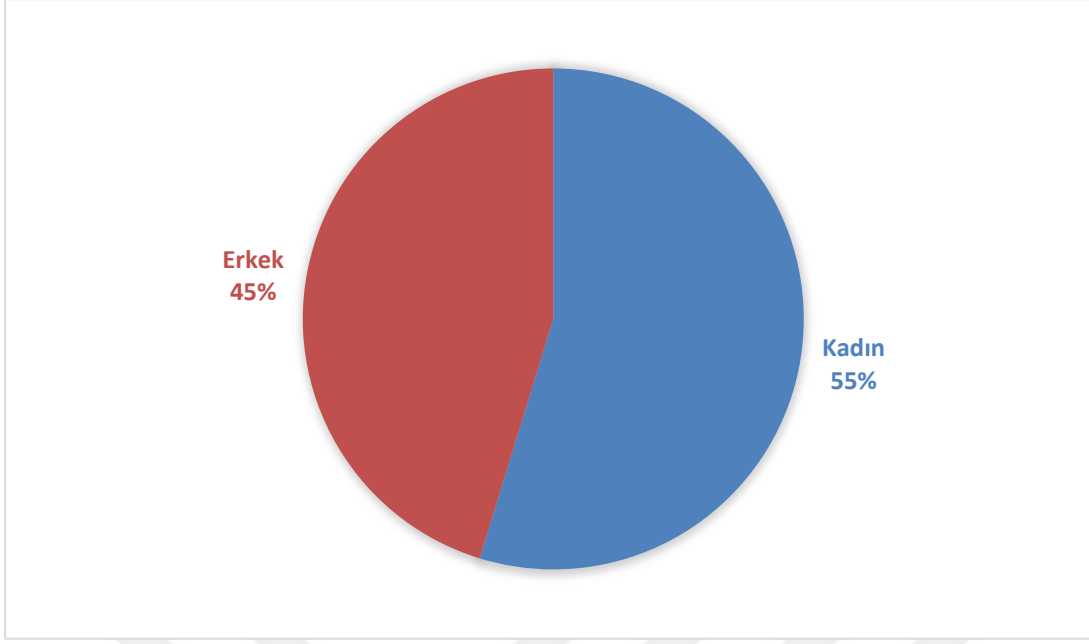
#### 5.3.1 Frekans analizleri

Frekans analizleri her bir anket sorusu için uygulanarak, sorulara verilen cevapların frekans değerlerine SPSS 24 paket programı üzerinden ulaşılmıştır.

**Çizelge 5.1:** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	181	45,3	45,3	45,3
Kadın	219	54,8	54,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Çizelge 5.1.'de görüldüğü gibi incelendiğinde %54,8'i (219) kadın, %45,3'ü (181) erkek olduğu görülmektedir. Bayan katılımcı sayısı, erkek katılımcı sayısından 38 fazladır. Aynı veriler üzerinden oluşturulan Şekil 5.1. de bayan katılımcı sayısının erkek katılımcı sayısından fazla olduğu görülmektedir.

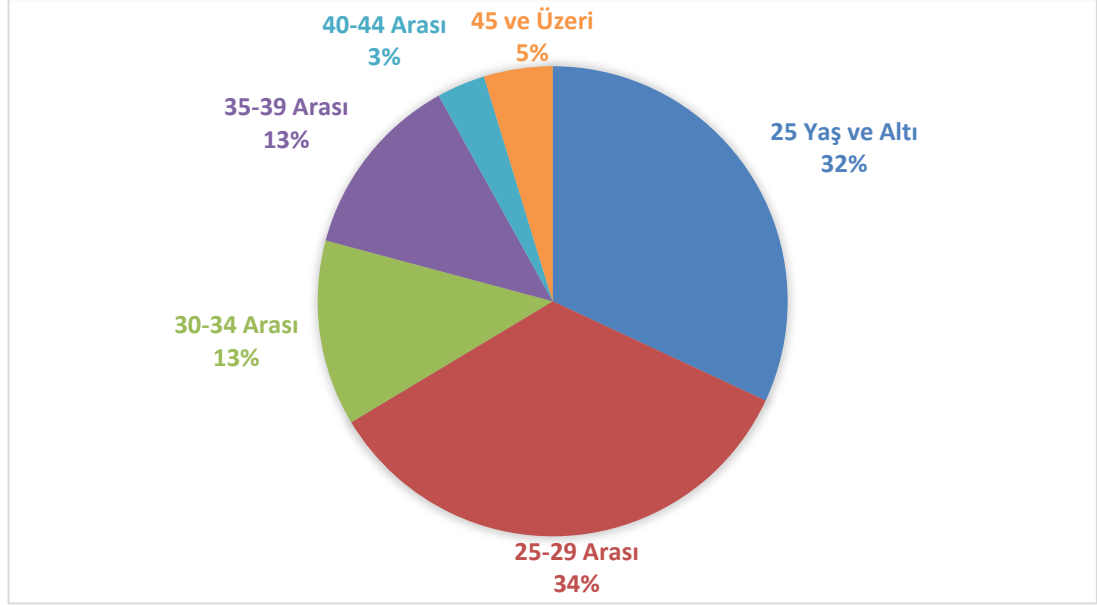


**Şekil 5.1:** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

**Çizelge 5.2:** Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
25 Yaş ve Altı	115	28,8	28,8	28,8
25-29 Arası	124	31,0	31,0	59,8
30-34 Arası	86	21,5	21,5	81,3
35-39 Arası	46	11,5	11,5	92,8
40-44 Arası	12	3,0	3,0	95,8
45 Yaş ve Üstü	17	4,3	4,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Çizelge 5.2. Üzerindeki verilere bakıldığında, katılımcıların yaş dağılımları %31'i (124) 25-29 yaş aralığında iken, %28,8'i (115) 25 yaş ve altında, %21,5'i (86) 30-34 yaş aralığında, %11,5'i (46) 35-39 yaş aralığında, %4,3'ü (17) 45 yaş ve üzerinde, %3'ü (12) se 40-44 yaş aralığındadır. En az katılımcısı bulunan yaş aralığı 40-44 yaş ve arası yaş grubudur. En yüksek frekansa sahip yaş aralığı ile en düşük frekansa sahip yaş aralığı arasında 112 fark bulunmaktadır. 40-44 yaş aralığı ve 45 ve üzeri yaş aralığı haricindeki yaş gruplarının yüzde oranları Şekil 5.2. üzerinde görüldüğü gibi birbirine yakındır.

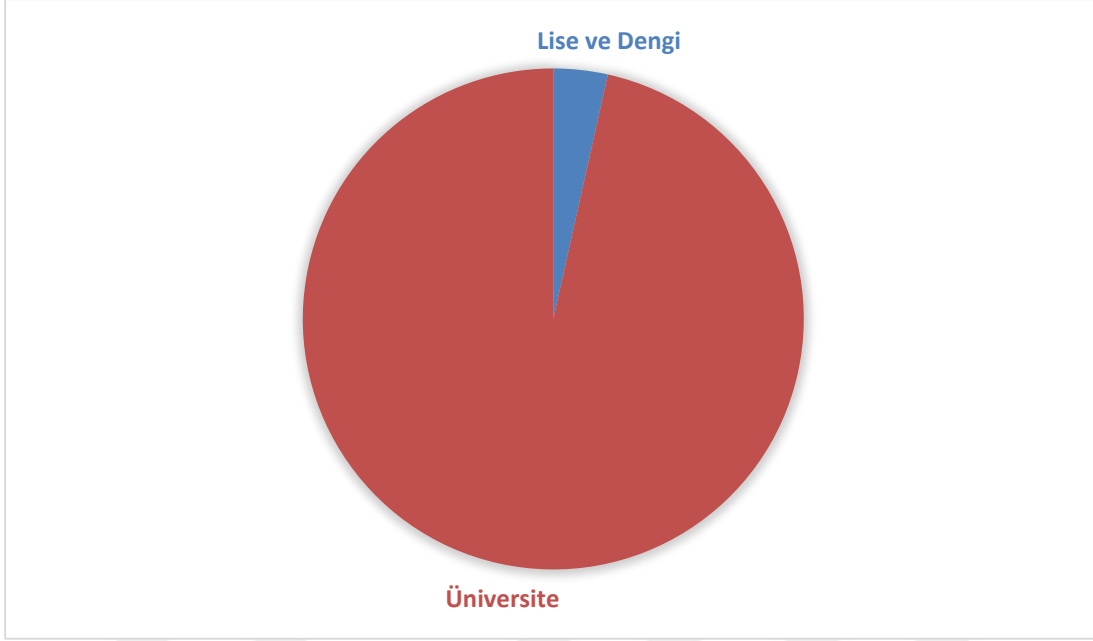


**Şekil 5.2:** Katılımcıların Yaş Aralığı Dağılımı

**Çizelge 5.3:** Katılımcıların Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise ve Dengi	14	3,5	3,5	3,5
Üniversite	386	96,5	96,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim düzeyi Çizelge 5.3. üzerinde görüldüğü gibi, %96,5'i (386) üniversite mezunu iken %3,5'i (14) lise ve dengi bir okuldan mezundur. Katılımcıların neredeyse tamamı üniversite mezunu eğitim düzeyine sahiptir. Şekil 5.3. incelendiğinde geriye kalan katılımcıların lise mezunu düzeyinde olduğu görülmektedir.

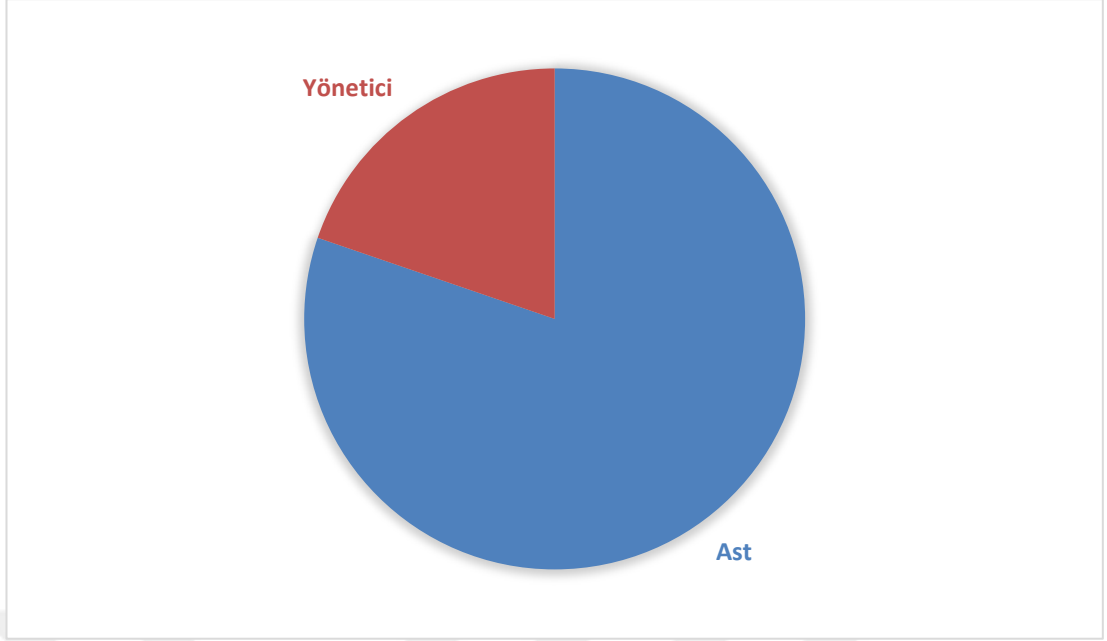


**Şekil 5.3:** Katılımcıların Eğitim Düzeyi

**Çizelge 5.4:** Katılımcıların Kadro Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Yönetici	79	19,8	19,8	19,8
Ast	321	80,3	80,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %80,3'ü (321) ast, %19,8'i (79) yönetici konumundadır. Katılımcıların kadrolarına göre frekans dağılımları Çizelge 5.4.'de belirtilmiştir. Aşağıda Şekil 5.4. de görüldüğü gibi anket katılımcılarının arasında ast katılımcılar, yönetici katılımcılara göre ciddi oranda fazladır.

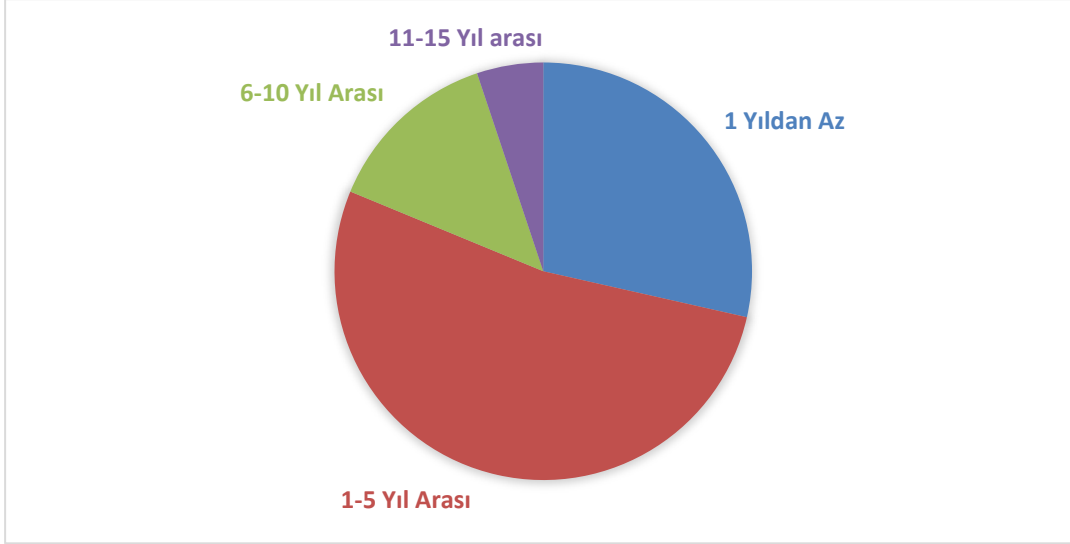


**Şekil 5.4:** Katılımcıların kadrolarına Göre Dağılımı

**Çizelge 5.5:** Katılımcıların Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 Yıldan Az	111	27,8	27,8	27,8
1-5 Yıl Arası	205	51,3	51,3	79,0
6-10 Yıl Arası	53	13,3	13,3	92,3
11-15 Yıl Arası	20	5,0	5,0	97,3
15 Yıl ve Üstü	11	2,8	2,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların çalışma süresi dağılımı incelendiğinde %51,3'ü (205) 1-5 yıl arası süredir çalışırken, %27,8'i (111) 1 yıldan az süredir, %13,3'ü (53) 6-10 yıl arası süredir, %5'i (20) 11-15 yıl arası süredir ve %2,8'i (11) 15 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Çizelge 5.5. üzerindeki verilere göre en düşük frekansa sahip çalışma süresi aralığı grubu 11 katılımcı ile 15 yıl ve üzeri düzeyidir. En yüksek frekansa sahip gelir aralığı grubu ise 205 katılımcı ile 1-5 yıl arasındır. Şekil 5.5. de görüldüğü gibi gelir düzeyi katılımcılarının dağılımı birbirinden farklı seyretmektedir.



**Şekil 5.5:** Katılımcıların Çalışma Süreleri Dağılımı

**Çizelge 5.6:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	6,0	6,0	6,0
Katılmıyorum	41	10,3	10,3	16,3
Kararsızım	78	19,5	19,5	35,8
Katılıyorum	141	35,3	35,3	71,0
Kesinlikle Katılıyorum	116	29,0	29,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “Bu örgütteki yöneticiler, çalışanları için kariyer planlaması yapar” görüşüne katılımcıların %35,3’ü (141) katılıyorum, %29’u (116) kesinlikle katılıyorum, %19,5’i (78) kararsızım, %10,3’ü (41) katılmıyorum ve %6’sı (24) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.6. da belirtilen veriler incelendiğinde toplamda %35,3 oranında katılımcı “Bu örgütteki yöneticiler, çalışanları için kariyer planlaması yapar” ifadesine katıldığını ifade etmiştir.

**Çizelge 5.7:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,0	5,0	5,0
Katılmıyorum	38	9,5	9,5	14,5
Kararsızım	82	20,5	20,5	35,0
Katılıyorum	150	37,5	37,5	72,5
Kesinlikle Katılıyorum	110	27,5	27,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	



Katılımcıların “Bu örgütteki yöneticiler, çalışanların performansını objektif değerlendirir” görüşüne katılımcıların %37,5’i (150) katılıyorum yanıtını verirken, %27,5’i (110) kesinlikle katılıyorum, %20,5’i (82) kararsızım, %9,5’i (38) katılmıyorum ve %5’i (20) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Çizelge 5.8:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	41	10,3	10,3	16,0
Kararsızım	79	19,8	19,8	35,8
Katılıyorum	158	39,5	39,5	75,3
Kesinlikle Katılıyorum	99	24,8	24,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %39,5’i (158) “bu örgütteki yöneticiler, verdiği sözleri zamanında yerine getirir” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %24,8’i (99) kesinlikle katılıyorum, %19,8’i (79) kararsızım, %10,3’ü (41) katılmıyorum ve %5,8’i (23) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.8’de görüldüğü gibi katılımcıların %39,5’lik bölümü katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Bu da “bu örgütteki yöneticiler, verdiği sözleri zamanında yerine getirir” ifadesinin olumlu anlamda kabul edildiğini göstermektedir.

**Çizelge 5.9:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5	5,5	5,5
Katılmıyorum	42	10,5	10,5	16,0
Kararsızım	73	18,3	18,3	34,3
Katılıyorum	148	37,0	37,0	71,3
Kesinlikle Katılıyorum	115	28,8	28,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Bu örgütteki yöneticiler, çalışanlarına sahip çıkar” görüşüne katılımcıların %37’si (148) katılıyorum yanıtını verirken, %28,8’i (115) kesinlikle katılıyorum, %18,3’ü (73) kararsızım, %10,5’i (42) katılmıyorum ve %5,5’i (22) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Çizelge 5.10:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,0	5,0	5,0
Katılmıyorum	39	9,8	9,8	14,8
Kararsızım	79	19,8	19,8	34,5
Katılıyorum	149	37,3	37,3	71,8
Kesinlikle Katılıyorum	113	28,3	28,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bu örgütteki yöneticiler, çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir” görüşüne katılımcıların %37,3’ü (149) katılıyorum, %28,3’ü (113) kesinlikle katılıyorum, %19,8’i (79) kararsızım, %9,8’i (39) katılmıyorum ve %5’i (20) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.11:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 6. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	40	10,0	10,0	15,8
Kararsızım	79	19,8	19,8	35,5
Katılıyorum	149	37,3	37,3	72,8
Kesinlikle Katılıyorum	109	27,3	27,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %37,3’ü (149) “bu örgütteki yöneticiler, konularında uzman kişilerin istihdam edilmesini sağlar” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %27,3’ü (109) kesinlikle katılıyorum, %19,8’i (79) kararsızım, %10’u (40) katılmıyorum ve %5,8’i (23) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.11.’de görüldüğü gibi katılımcıların %64,6’lık bölümü olumlu yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.12:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 7. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	41	10,3	10,3	17,0
Kararsızım	78	19,5	19,5	36,5
Katılıyorum	145	36,3	36,3	72,8
Kesinlikle Katılıyorum	109	27,3	27,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bu örgütteki yöneticiler, huzurlu bir çalışma ortamı yaratır” görüşüne katılımcıların %36,3’ü (145) katılıyorum, %27,3’ü (109) kesinlikle katılıyorum, %19,5’i (78) kararsızım, %10,3’ü (41) katılmıyorum ve %6,8’i (27) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Tablo 5.12.’de görüldüğü gibi katılımcıların %63,6’lık bölümü, huzurlu bir çalışma ortamı yaratır fikrine olumlu yanıtın vermiştir.

**Çizelge 5.13:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 8. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	28	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	36	9,0	9,0	16,0
Kararsızım	73	18,3	18,3	34,3
Katılıyorum	151	37,8	37,8	72,0
Kesinlikle Katılıyorum	112	28,0	28,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %37,8’i (151) “bu örgütteki yöneticiler, çalışanlarına karşı adil davranır” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %28’i (112) kesinlikle katılıyorum, %18,3’ü (73) kararsızım, %9’u (36) katılmıyorum ve %7’si (28) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Görüldüğü üzere katılımcıların büyük bölümü, “bu örgütteki yöneticiler, çalışanlarına karşı adil davranır” görüşüne olumlu yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.14:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 9. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	35	8,8	8,8	13,5
Kararsızım	91	22,8	22,8	36,3
Katılıyorum	145	36,3	36,3	72,5
Kesinlikle Katılıyorum	110	27,5	27,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Bu örgütteki yöneticiler, çalışanlarına iyi referans olur” görüşüne katılımcıların %36,3’ü (145) katılıyorum yanıtını verirken, %27,5’i (110) kesinlikle katılıyorum, %22,8’i (91) kararsızım, %8,8’i (35) katılmıyorum ve %4,8’i (19) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.14.’de bulunan veriler incelendiğinde, 255

katılımcının işten ayrılrsa bile yöneticilerinin kendileri için referans olacağı fikrinde olduğunu yansıtmaktadır.

**Çizelge 5.15:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 10. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,3	6,3	6,3
Katılmıyorum	44	11,0	11,0	17,3
Kararsızım	78	19,5	19,5	36,8
Katılıyorum	150	37,5	37,5	74,3
Kesinlikle Katılıyorum	103	25,8	25,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %37,5'i (150) "bu örgütteki yöneticiler, işyerinde herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya beni zorlarsa, beni onlara karşı savunur" görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %25,8'i (103) kesinlikle katılıyorum, %19,5'i (78) kararsızım, %11'i (44) katılmıyorum ve %6,3'ü (25) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.15.'de bulunan veriler incelendiğinde 253 katılımcı, yöneticilerinin diğer çalışanlarla yaşayacakları anlaşmazlık durumlarında kesinlikle kendilerini savunacakları konusunda güven duyma eğilimi göstermektedir.

**Çizelge 5.16:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 11. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,3	6,3	6,3
Katılmıyorum	35	8,8	8,8	15,0
Kararsızım	82	20,5	20,5	35,5
Katılıyorum	149	37,3	37,3	72,8
Kesinlikle Katılıyorum	109	27,3	27,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

"Bu örgütteki yöneticiler, eğer istemeden bir hata yaparsam, beni diğerlerine karşı savunur" görüşüne katılımcıların %37,3'ü (149) katılıyorum yanıtını verirken, %27,3'ü (109) kesinlikle katılıyorum, %20,5'i (82) kararsızım, %8,8'i (35) katılmıyorum ve %6,3'ü (25) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.16.'da bulunan veriler incelendiğinde katılımcıların 258'i yöneticilerinin hata yapmaları durumlarını kendilerini savunacağı konusunda olumlu yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.17: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 12. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	42	10,5	10,5	15,0
Kararsızım	78	19,5	19,5	34,5
Katılıyorum	158	39,5	39,5	74,0
Kesinlikle Katılıyorum	104	26,0	26,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bu örgütteki yöneticiler, işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım” görüşüne katılımcıların %39,5’i (158) katılıyorum, %26’sı (104) kesinlikle katılıyorum, %19,5’i (78) kararsızım, %10,5’i (42) katılmıyorum ve %4,5’i (18) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.18: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 13. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,3	2,3	2,3
Katılmıyorum	16	4,0	4,0	6,3
Kararsızım	52	13,0	13,0	19,3
Katılıyorum	135	33,8	33,8	53,0
Kesinlikle Katılıyorum	188	47,0	47,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %47’si (188) “fazla mesai, ikramiye gibi ek ücretlerin ödenmesi önemlidir” görüşüne kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %33,8’i (135) katılıyorum, %13’ü (52) kararsızım, %4’ü (16) katılmıyorum ve %2,3’ü (9) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.18’de bulunan verilere göre, ankete katılan 323 katılımcı soruya olumlu cevap vermeyi tercih etmiştir.

**Çizelge 5.19: Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 14. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,3	1,3	1,3
Katılmıyorum	14	3,5	3,5	4,8
Kararsızım	51	12,8	12,8	17,5
Katılıyorum	144	36,0	36,0	53,5
Kesinlikle Katılıyorum	186	46,5	46,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “sosyal güvencelerin varlığı önemlidir” görüşüne katılımcıların %46,5’i (186) kesinlikle katılıyorum, %36’sı (144) katılıyorum, %12,8’i (51) kararsızım, %3,5’i (14) katılmıyorum ve %1,3’ü (5) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Tablo 5.19’da yer alan veriler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun sosyal güvencelerinin olduğu işlerde çalışmayı tercih ettiği görülmektedir.

**Çizelge 5.20:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 15. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	,8	,8	,8
Katılmıyorum	14	3,5	3,5	4,3
Kararsızım	57	14,3	14,3	18,5
Katılıyorum	142	35,5	35,5	54,0
Kesinlikle Katılıyorum	184	46,0	46,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Takım çalışması önemlidir” görüşüne katılımcıların %46’sı (184) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %35,5’i (142) katılıyorum, %14,3’ü (57) kararsızım, %3,5’i (14) katılmıyorum ve %0,8’i (3) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.20.’de yer alan verilere dayanarak personellerin takım çalışmasını fazlasıyla önemseydiği sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.21:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 16. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	19	4,8	4,8	6,3
Kararsızım	49	12,3	12,3	18,5
Katılıyorum	136	34,0	34,0	52,5
Kesinlikle Katılıyorum	190	47,5	47,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “özel hayata saygı gösterilmesi önemlidir” görüşüne katılımcıların %35,3’ü (141) katılıyorum, %29’u (116) kesinlikle katılıyorum, %19,5’i (78) kararsızım, %10,3’ü (41) katılıyorum ve %6’sı (24) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.21’de bulunan verilerde, katılımcıların toplamda 326 oy ile %81,5’lik oranı olumlu yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.22:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 17. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	1,8	1,8	1,8
Katılmıyorum	9	2,3	2,3	4,0
Kararsızım	58	14,5	14,5	18,5
Katılıyorum	150	37,5	37,5	56,0
Kesinlikle Katılıyorum	176	44,0	44,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %44'ü (176) “fiziksel çalışma koşullarının düzeyi önemlidir” görüşüne kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %37,5'i (150) katılıyorum, %14,5'i (58) kararsızım, %2,3'ü (9) katılmıyorum ve %1,8'i (7) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.22'de bulunan veriler fiziksel çalışma koşullarının personeller tarafından önemsedğini göstermektedir.

**Çizelge 5.23:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 18. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	14	3,5	3,5	5,0
Kararsızım	55	13,8	13,8	18,8
Katılıyorum	133	33,3	33,3	52,0
Kesinlikle Katılıyorum	192	48,0	48,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Terfi imkanının olması önemlidir” görüşüne katılımcıların %48'i (192) kesinlikle katılıyorum yanıtını verirken, %33,3'ü (133) katılıyorum, %13,8'i (55) kararsızım, %3,5'i (14) katılmıyorum ve %1,5'i (6) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.23.'de yer alan verilere göre personellerin iş yerlerinde terfi imkanının olmasını büyük çoğunlukta önemsediklerini göstermektedir.

**Çizelge 5.24:** Katılımcıların Motivasyon Ölçeği 19. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1,5	1,5	1,5
Katılmıyorum	15	3,8	3,8	5,3
Kararsızım	54	13,5	13,5	18,8
Katılıyorum	149	37,3	37,3	56,0
Kesinlikle Katılıyorum	176	44,0	44,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bağımsız hareket edebilmek ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmek önemlidir” görüşüne katılımcıların %44’ü (176) kesinlikle katılıyorum, %37,3’ü (149) katılıyorum, %13,5’i (54) kararsızım, %3,8’i (15) katılmıyorum ve %1,5’i (6) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.24.’de bulunan veriler, katılımcıların bağımsız hareket edebilme ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilme eğilimine sahip olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 5.25:** Katılımcıların Liderlik Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,3	6,3	6,3
Katılmıyorum	39	9,8	9,8	16,0
Kararsızım	92	23,0	23,0	39,0
Katılıyorum	151	37,8	37,8	76,8
Kesinlikle Katılıyorum	93	23,3	23,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %37,8’i (151) “yöneticim, kontrollü ve ben merkezci bir kişiliğe sahiptir” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %23,3’ü (93) kesinlikle katılıyorum, %23’ü (92) kararsızım, %9,8’i (39) katılmıyorum ve %6,3’ü (25) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.



**Çizelge 5.26:** Katılımcıların Liderlik Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	39	9,8	9,8	15,5
Kararsızım	95	23,8	23,8	39,3
Katılıyorum	144	36,0	36,0	75,3
Kesinlikle Katılıyorum	99	24,8	24,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “yöneticim, eleştirilere açıktır” görüşüne katılımcıların %36’sı (144) katılıyorum, %24,8’i (99) kesinlikle katılıyorum, %23,8’i (95) kararsızım, %9,8’i (39) katılmıyorum ve %5,8’i (23) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.26’da bulunan veriler, katılımcıların yöneticisinin eleştiriyeye açık olduğunu düşündüğünü göstermektedir. 95 katılımcı yöneticisinin eleştirilmesi karşısında ne tepki vereceği konusunda kararsız olduğunu belirtmiştir.

**Çizelge 5.27:** Katılımcıların Liderlik Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	5,8	5,8	5,8
Katılmıyorum	43	10,8	10,8	16,5
Kararsızım	90	22,5	22,5	39,0
Katılıyorum	147	36,8	36,8	75,8
Kesinlikle Katılıyorum	97	24,3	24,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Bu örgütteki yöneticiler, iletişimi ve aykırı düşünmeyi teşvik eder” görüşüne katılımcıların %36,8’i (147) katılıyorum yanıtını verirken, %24,3’ü (97) kesinlikle katılıyorum, %22,5’i (90) kararsızım, %10,8’i (43) katılmıyorum ve %5,8’i (23) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Çizelge 5.28:** Katılımcıların Liderlik Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5	5,5	5,5
Katılmıyorum	41	10,3	10,3	15,8
Kararsızım	84	21,0	21,0	36,8
Katılıyorum	159	39,8	39,8	76,5
Kesinlikle Katılıyorum	94	23,5	23,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bu örgütteki yöneticiler, demokratiktir. Kararlara katılmayı teşvik eder” görüşüne katılımcıların %39,8’i (159) katılıyorum, %23,5’i (94) kesinlikle katılıyorum, %21’i (84) kararsızım, %10,3’ü (41) katılmıyorum ve %5,5’i (22) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.28.’de bulunan verilere göre 253 katılımcı yöneticisinin adil olduğunu düşünmektedir. 400 kişilik anket çalışmasından sadece 61 kişi yöneticisinin adaletli olmadığını yanıtını vermektedir.

**Çizelge 5.29:** Katılımcıların Liderlik Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5	5,5	5,5
Katılmıyorum	43	10,8	10,8	16,3
Kararsızım	91	22,8	22,8	39,0
Katılıyorum	152	38,0	38,0	77,0
Kesinlikle Katılıyorum	92	23,0	23,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %38’i (152) “bu örgütteki yöneticiler, yapılan doğru ve yanlış işlere de tarafsız yaklaşabilir” görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %23’ü (92) kesinlikle katılıyorum, %22,8’i (91) kararsızım, %10,8’i (43) katılmıyorum ve %5,5’i (22) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir.

**Çizelge 5.30: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 1. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	38	9,5	9,5	14,8
Kararsızım	54	13,5	13,5	28,3
Katılıyorum	164	41,0	41,0	69,3
Kesinlikle Katılıyorum	123	30,8	30,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım” görüşüne katılımcıların %41’i (164) katılıyorum yanıtını verirken, %30,8’i (123) kesinlikle katılıyorum, %13,5’i (54) kararsızım, %9,5’i (38) katılmıyorum ve %5,3’ü (21) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.30.’da bulunan verilere göre büyük çoğunluğun çalıştığı kurumun başarısı için özveride bulunmaktan ve gayret göstermekten çekinmeyeceği ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 5.31: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 2. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4,5	4,5	4,5
Katılmıyorum	33	8,3	8,3	12,8
Kararsızım	55	13,8	13,8	26,5
Katılıyorum	177	44,3	44,3	70,8
Kesinlikle Katılıyorum	117	29,3	29,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “işimi severek yapıyorum” görüşüne katılımcıların %44,3’ü (177) katılıyorum, %29,3’ü (117) kesinlikle katılıyorum, %13,8’i (55) kararsızım, %8,3’ü (33) katılmıyorum ve %4,5’i (18) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

**Çizelge 5.32:** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 3. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,8	4,8	4,8
Katılmıyorum	34	8,5	8,5	13,3
Kararsızım	57	14,3	14,3	27,5
Katılıyorum	171	42,8	42,8	70,3
Kesinlikle Katılıyorum	119	29,8	29,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %42,8'i (171) "bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli" görüşüne katılıyorum yanıtını verirken, %29,8'i (119) kesinlikle katılıyorum, %14,3'ü (57) kararsızım, %8,5'i (34) katılmıyorum ve %4,8'i (19) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.32.'de bulunan verilere göre 290 katılımcı çalıştığı kurumun geleceğini önemsemektedir.

**Çizelge 5.33:** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 4. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	5,5	5,5	5,5
Katılmıyorum	35	8,8	8,8	14,3
Kararsızım	53	13,3	13,3	27,5
Katılıyorum	175	43,8	43,8	71,3
Kesinlikle Katılıyorum	115	28,8	28,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum" görüşüne katılımcıların %43,8'i (175) katılıyorum, %28,8'i (115) kesinlikle katılıyorum, %13,3'ü (53) kararsızım, %8,8'i (35) katılmıyorum ve %5,5'i (22) kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.33.'te bulunan verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştığı kurumu iş hayatında belirtmekten gurur duymaktadır.

**Çizelge 5.34: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 5. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	6,0	6,0	6,0
Katılmıyorum	32	8,0	8,0	14,0
Kararsızım	59	14,8	14,8	28,8
Katılıyorum	177	44,3	44,3	73,0
Kesinlikle Katılıyorum	108	27,0	27,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

“Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır” görüşüne katılımcıların %44,3’ü (177) katılıyorum yanıtını verirken, %27’si (108) kesinlikle katılıyorum, %14,8’i (59) kararsızım, %8’i (32) katılmıyorum ve %6’sı (24) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çizelge 5.34.’de görüldüğü üzere 285 katılımcının çalıştığı iş yerinin ilerleyen zamanda kendisine çok faydalı olacağını düşünmektedir.

**Çizelge 5.35: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 6. İfadenin Dağılımları**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	53	13,3	13,3	13,3
Katılmıyorum	139	34,8	34,8	48,0
Kararsızım	59	14,8	14,8	62,8
Katılıyorum	100	25,0	25,0	87,8
Kesinlikle Katılıyorum	49	12,3	12,3	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcıların %34,8’i (139) “buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılamam” görüşüne katılmıyorum yanıtını verirken, %25’i (100) katılıyorum, %14,8’i (59) kararsızım, %13,3’ü (53) kesinlikle katılmıyorum ve %12,3’ü (49) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Tablo 5.35’ te bulunan veriler ışığında katılımcıların %48,1’ i çalıştığı kurumdaki ayrılmak için herhangi bir yükümlülük hissetmediklerini belirtmiştir.

**Çizelge 5.36:** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği 7. İfadenin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	79	19,8	19,8	19,8
Katılmıyorum	130	32,5	32,5	52,3
Kararsızım	62	15,5	15,5	67,8
Katılıyorum	93	23,3	23,3	91,0
Kesinlikle Katılıyorum	36	9,0	9,0	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır” görüşüne katılımcıların %32,5’i (130) katılmıyorum, %23,3’ü (93) katılıyorum, %19,8’i (79) kesinlikle katılmıyorum, %15,5’i (62) kararsızım ve %9’u (36) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Çizelge 5.36.’da bulunan verilere göre katılımcıların çoğunluğu kendisini çalıştığı kurumda kalmak için bir mecburiyet içerisinde hissetmemektedir.

### 5.3.2 Güvenilirlik analizleri

**Çizelge 5.37:** Güvenirlik Analizi

Ölçek	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Motivasyon	,976	19
Liderlik	,950	5
Liderlik	,903	7

Cronbach’s Alpha değerinin yorumu şu şekildedir (Yüksekbilgili, 2017, s. 171-180):

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

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

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde her üç ölçek içinde yüksek derecede güvenilirdir sonucuna ulaşılmaktadır.

### 5.3.3 Normallik testi

**Çizelge 5.38:** Normallik Testi

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivasyon	,153	400	,000	,929	400	,000
Lider	,187	400	,000	,919	400	,000
Davranışları	,144	400	,000	,953	400	,000
Örgütsel						

a. Lilliefors Significance Correction

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde her üç ölçek için de sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  RED, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

### 5.3.4 Araştırmanın sonuçları

**Çizelge 5.39:** Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 1

Ranks			
Lider Davranışları		N	Mean Rank
Motivasyon	1,00	21	37,05
	2,00	46	64,91
	3,00	114	145,07
	4,00	154	235,31
	5,00	65	364,02
	Total	400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Motivasyo n
Chi-square	278,045
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Lider Davranışları

$H_0$ 1: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 1: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 1 RED,  $H_1$ 1 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde katılımcıların lider davranışları arttıkça motivasyonlarının arttıkları görülmektedir.

**Çizelge 5.40:** Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 2

<b>Ranks</b>			
Lider Davranışları		N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık dimension1	1,00	21	47,98
	2,00	46	80,23
	3,00	114	155,25
	4,00	154	229,69
	5,00	65	345,12
	Total	400	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	216,643
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Lider Davranışları

$H_0$ 2: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 2: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.



Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 2 RED,  $H_1$ 2 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde benzer şekilde katılımcıların lider davranışları arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

**Çizelge 5.41: Cinsiyete Göre Fark Testi 1**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Motivasyon
Mann-Whitney U	19296,500
Wilcoxon W	43386,500
Z	-,457
Asymp. Sig. (2-tailed)	,648

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_0$ 3: Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 3: Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 3 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 3 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.42: Cinsiyete Göre Fark Testi 2**

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	18739,000
Wilcoxon W	35210,000
Z	-,942
Asymp. Sig. (2-tailed)	,346

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_0$ 4: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_{14}$ : Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_{04}$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_{14}$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.43: Cinsiyete Göre Fark Testi 3**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Lider Davranışları
Mann-Whitney U	19777,500
Wilcoxon W	36248,500
Z	-,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,970

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

$H_{05}$ : Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_{15}$ : Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_{05}$  REDDEDİLEMEZ iken,  $H_{15}$  RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.44:** Yaşa Göre Fark Testi 1

		<b>Ranks</b>	
	Yaşınız	N	Mean Rank
Motivasyon	25 Yaş ve Altı	115	245,67
	25-29 Arası	124	189,42
	30-34 Arası	86	170,40
	35-39 Arası	46	160,47
	40-44 Arası	12	198,21
	45 Yaş ve Üstü	17	238,00
Total		400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Motivasyon
Chi-square	32,129
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Yaşınız

$H_0$ : Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  RED,  $H_1$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.45:** Yaşa Göre Fark Testi 2

<b>Ranks</b>			
	Yaşınız	N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	25 Yaş ve Altı	115	252,71
	25-29 Arası	124	183,87
	30-34 Arası	86	162,91
	35-39 Arası	46	174,16
	40-44 Arası	12	218,42
	45 Yaş ve Üstü	17	217,41
Total		400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	38,383
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Yaşınız

$H_07$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_17$ : Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_07$  RED,  $H_17$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.46:** Yaşa Göre Fark Testi 3

<b>Ranks</b>			
	Yaşınız	N	Mean Rank
Lider Davranışları	25 Yaş ve Altı	115	243,30
	25-29 Arası	124	184,50
	30-34 Arası	86	175,95
	35-39 Arası	46	163,75
	40-44 Arası	12	218,88
	45 Yaş ve Üstü	17	238,32
	Total		400

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Lider Davranışları
Chi-square	29,664
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Yaşınız

$H_0$ : Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ : Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$  RED,  $H_1$  KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre lider davranışlarına itibarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 5.47:** Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 1

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	,445
df	1
Asymp. Sig.	,505

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz

$H_0$ 9: Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 9: Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 9 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 9 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.48:** Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 2

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	,235
df	1
Asymp. Sig.	,628

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz

$H_0$ 10: Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 10: Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 10 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 10 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre

çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.49:** Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 3

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Lider Davranışları
Chi-square	,153
df	1
Asymp. Sig.	,696

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz

$H_0$ 11: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 11: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 11 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 11 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.50:** Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 1

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Motivasyon
Mann-Whitney U	11380,500
Wilcoxon W	63061,500
Z	-1,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,156

a. Grouping Variable: Kadronuz

$H_0$ 12: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 12: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 12 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 12 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.51:** Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 2

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	11248,500
Wilcoxon W	62929,500
Z	-1,559
Asymp. Sig. (2-tailed)	,119

a. Grouping Variable: Kadronuz

$H_0$ 13: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 13: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 13 REDDEDİLEMEZ iken ,  $H_1$ 13 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.52:** Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 3

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
	Lider Davranışları
Mann-Whitney U	11713,500
Wilcoxon W	63394,500
Z	-1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,287

a. Grouping Variable: Kadronuz

$H_0$ 14: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.



$H_1$ 14: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan  $H_0$ 14 REDDEDİLEMEZ iken,  $H_1$ 14 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.53:** Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 1

<b>Ranks</b>			
	Çalışma Süreniz	N	Mean Rank
Motivasyon	1 Yıldan Az	111	238,54
	1-5 Yıl Arası	205	179,49
	6-10 Yıl Arası	53	193,12
	dimension1 11-15 Yıl Arası	20	222,90
	15 Yıl ve Üstü	11	203,00
	Total		400

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Motivasyon
Chi-square	19,942
df	4
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Çalışma Süreniz

$H_0$ 15: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 15: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 15 RED,  $H_1$ 15 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-

15 yıl aralığında olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.54:** Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 2

<b>Ranks</b>			
Çalışma Süreniz		N	Mean Rank
Örgütsel Bağlılık	1 Yıdan Az	111	238,96
	1-5 Yıl Arası	205	173,78
	6-10 Yıl Arası	53	197,40
	dimension1 11-15 Yıl Arası	20	248,45
	15 Yıl ve Üstü	11	238,18
Total		400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	28,059
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Çalışma Süreniz

$H_0$ 16: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 16: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 16 RED,  $H_1$ 16 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11 yılın üzerinde olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.55: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 3**

<b>Ranks</b>			
Çalışma Süreniz			
		N	Mean Rank
Lider Davranışları	1 Yıldan Az	111	231,18
	1-5 Yıl Arası	205	187,60
	6-10 Yıl Arası	53	184,84
	11-15 Yıl Arası	20	210,20
	15 Yıl ve Üstü	11	189,14
	Total		400

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Lider Davranışları
Chi-square	11,942
df	4
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Çalışma Süreniz

$H_0$ 17: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$ 17: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan  $H_0$ 17 RED,  $H_1$ 17 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcıların lider davranışlarına olumlu yaklaşımları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 5.56:** Hipotez Test Sonuçları

	<b>Lider Davranışları</b>		
<b>Motivasyon</b>		$H_1$ 1 Kabul	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>		$H_1$ 2 Kabul	
	<b>Liderlik Davranışları</b>	<b>Motivasyon</b>	<b>Örgütsel Bağlılık</b>
<b>Cinsiyet</b>	$H_1$ 5 Red	$H_1$ 3 Red	$H_1$ 4 Red
<b>Yaş</b>	$H_1$ 8 Kabul	$H_1$ 6 Kabul	$H_1$ 7 Kabul
<b>Kıdem</b>	$H_1$ 11 Kabul	$H_1$ 9 Kabul	$H_1$ 10 Kabul
<b>Pozisyon</b>	$H_1$ 14 Red	$H_1$ 12 Red	$H_1$ 13 Red
<b>Eğitim Durumu</b>	$H_1$ 17 Red	$H_1$ 15 Red	$H_1$ 16 Red

Yapılan sınamada hipotez test sonuçlarına göre sekiz tane hipotez KABUL olmuştur. Kalan dokuz tane hipotez ise RED edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde aynı yönlü güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticinin astlarını motive etmesi hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. (Durak, 1998)'ın strateji ve yönetim ilişkisi alanında yaptığı araştırmada liderlerle birlikte çalışan kişilerin iş performanslarının, etkililik ve motivasyon düzeylerinin arttığı; işten ve çalışmaktan kaçınma gibi birtakım olumsuz davranışlarının ise azaldığını tespit etmiştir. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında yöneticilerin sergilediği liderlik rolü yadsınamayacak derecede önemlidir. Araştırmamızda katılımcıların verdiği cevaplara göre lider davranışlarının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı görülmektedir. Kitleleri yönlendirebilen bir liderin başarıya ulaşması ve ulaştırması muhtemeldir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre çalışanların motivasyonlarının liderlik boyutundan etkilenişi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyete göre yapılan testlerde erkek ve kadın çalışanlar arasında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının etkileri konusunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ankete katılan erkek ve kadın sayılarının da yakın olması bu sonucu destekler niteliktedir. Çalışanlara kararlara katılma imkanı sağlamak, dinlemek, desteklemek gibi güven veren davranışlar, motivasyon açısından arzulanan liderlik özellikleri olarak görülmektedir ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesi örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. (Erdil, 2004)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, stratejik yönetimin hızla küreselleşen dünyamızdaki yeri, önemi, rolü ve özelliklerini incelemekte ve liderliğin boyutunun da analiz edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Liderlik özellikleri çalışanları motive etmede en önemli unsurlardandır. Motivasyon, personeli çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. İnsanlar işletmelerde belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bireylerin

fizyolojik ve psikolojik faktörlerin yanında çevresel faktörler, alışkanlıklar, sosyal çevreleri vb gibi unsurlar da motive olması üzerinde etkilidir. Personelin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmediği zaman kişisel dengesizlikler meydana gelebilir. Dolayısıyla bu dengesizlikler personeli mutsuzluğa iter ve bu mutsuzluk da onun çalışma performansına etkiler. Bireyin arzu ve ihtiyaçları, yönetimin kendisine sunmuş olduğu fizyolojik ve psiko-sosyal araçlar ile hazırlanan ortam sayesinde tatmin edilir ve iş görme arzusu arttırılır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesini ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasını sağlayacaktır.

Bireylerin ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Bu da personelin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği gerektirdiğinden dolayı ayrıca karmaşıktır. Bireye sunulan motive edici bir araç belli bir süre sonra bireyi olumsuz etkileyebilir.

(Gümüş, 2012)'in çalışanları neyin motive ettiğine dair yaptığı araştırmalarda hem yöneticilerin çalışanların istekleri doğrultusundaki düşünceleri, hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımların birbirinden farklı olduklarını tespit etmiştir. Araştırma verilerine göre; yöneticiler personellerin ilk önce iyi ücret istediklerini düşünürken, çalışanlar ise anlayışlı bir disiplinin ve çalışanlara vefa gösterilmesinin daha önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır.

İnsanların birbirinden farklı olması, onları motive edecek unsurların da farklılığını zorunlu kılmaktadır. Örneğin; bazı insanların fazla para kazanmaktan anladığı, daha iyi ve yeterli gıda almakken, bazılarının ise daha iyi giyinmek, sosyal statüsünü yükseltmek veya saygı görmek olabilir. Bireyin farklı beklentileri, onu motive edecek güdülerin de farklı şekilde ortaya çıkmasını gerektirir. Bu da motivasyonun ne kadar karmaşık olduğunu göstermekte ve motivasyonun demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği konusuna merak uyandırmaktadır. Araştırmamızda yaş ayrımına göre yapılan testlerinde 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 400 kişilik anketin 132 kişisi 25 yaş altı ve 45 yaş üstü personellerden oluşmaktadır. Bu grubun örgütsel bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu

ve liderlerine karşı davranışları da daha olumlu olduğu tespit edilmektedir. Analiz sonuçlarının bu şekilde olmasının nedeni, 25 yaş altı bireylerin yeni mezun olup ilk işlerine girmiş olması ile o işe fazlasıyla bağlanması olabilir. Aynı zamanda 45 yaş üstü bireylerin yaşlanma ve emekliliğe yakın olma baskısı, işlerini kaybetmekten endişe duymalarına sebep olabilir.

Araştırmamızda 14 kişi hariç diğer tüm katılımcıların üniversite mezunu olduğu ve ast ya da yönetici kadrosunda olmalarının lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda fark oluşturmadığı görülmektedir. Çalışma süresi göz önüne alındığında ise 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan katılımcıların motivasyonlarının yöneticilerinden çok fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Bu veri sonucu yaş ile yapılan analizleri destekler niteliktedir. Lidere itaati ve bağlılığı zayıf olan 25 yaş altı ve 45 yaş üstü kitle, 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan kitleyle çakışmaktadır.

Sonuç olarak 25 ve 45 yaş arası personellerin gerek eğitim yeterliliği gerek yaş verimliliği, gerekse tecrübeleri doğrultusunda alternatif işlere yönelme eğiliminin fazla olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmaları yapılırken bahsi geçen kitledeki personellerin örgütsel bağlılıklarını besleyecek faaliyetlerde bulunmak ve kalifiye tabir edilen işgücünün tedarik ve süreklilik aşamalarına daha fazla önem vermek gerekmektedir.

Yapılan araştırma, personellerin lider davranışlarından etkilenecek motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının değişiklik gösterebileceği, bu güdülenmenin de demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu araştırmadaki gibi, kadın ve erkek katılımcı sayılarının yakın olduğu bir saha çalışması ile lider kişilerin motive oluşları ve başka liderlerden etkilenme durumları incelenebilir.

Lider yöneticiler ile standart özelliklere sahip yöneticilerin idare ettiği örgütler arasında, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir fark olup olmadığı konusu merak uyandırmaktadır. Araştırmamızın tekstil sektörü çalışanları ile kısıtlı tutulması, aynı incelemenin diğer sektörlerde yapıldığında benzer bir sonuç verip vermeyeceği araştırılabilir. Aynı zamanda işletmelerin yönetici seçiminde nelere önem vermesi hususunda incelemeler yapılmasının da literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.





## KAYNAKLAR

- Acar, A.** (1992). *Alternatif Çalışma Düzenleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
- Akıncı, B.** (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara.
- Aktaş, A.** (1992). *İş Stresi*. Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayını.
- Albrecht, K.** (1988). *Gerilim ve Yönetici, Çev: Kemal TOSUN*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Altınöz, M.** (1997). *İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kurllanımı*. Standart Dergisi.
- Artan, İ.** (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Aşan, Ö.** (2007). *Motivasyon. Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balci, A.** (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: TDFO.
- Baransel, A.** (1966). *Organizasyonların Beşeri Yönü*. İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası.
- Barutçugil, İ.** (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, S.** (1988). *Üretim Sistem ve Yönetim Teknikleri*. Bursa: Uludağ Üni. Yayını.
- Başaran, İ.** (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M.** (1999) "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde MeyerAllen Modeli", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 28(1):7-15.
- Berman, M.** (1999). *Katı Olan Herşey Buharlaşıyor*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boone, L.** (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Irwn McGraw Hill: Harward Business Review,.
- Boone, L. E.** (1992). *Management*. USA: Fourt Edition.
- Bursalioglu, Z.** (1982). *Okul Ynetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üni.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Can, H.** (1994). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cascio, F.** (1992). *Mananging Human Resources*. Literatür Yayıncılık 3. Baskı.
- Cüceloğlu, D.** (1991). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Evrim Matbaacılık.
- Çelik, M.** (1995). *"İşletmelerde Moral ve Motivasyon" Doktora Tezi*. Çanakkale: On Sekiz Mart Üni. Yayını,.
- Dereli, T.** (1976). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: İstanbul Üni. İktisat Fakültesi Yayını.
- Doğan, S.** (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durak, İ.** (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğu Üniversitesi Dergisi. 6(2): 210-219.

- Erdil, O.** (2004). *Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi.
- Erdoğan, İ.** (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını no:272.
- Eren, E.** (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2015). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Erkin, Y.** (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Gümüş, S.** (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperling Yayınları.
- Güney, S.** (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Hatipoğlu, Z.** (1993). *Temel Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İnayet, A. P.** (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- İnce, M. v.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: SBE.
- İrge, T.** (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yayını.
- Kahraman, Y.** (1996). *Liderlik, Motivasyon, Yetki ve Sorumluluk Denkliği Açısından Jandarma Teşkilatında Yönetim Faaliyeti, Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi S.B.E.
- Karahan, A.** (2008), "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1): 145-162.
- Kaynak, T.** (1993). *Organizasyonel Davranış*.
- Kavuncubaşı, Ş.ve Malhan, Ş.** (1999), "Sağlık Yöneticilerinin Blaker-Mounton Yönetim Ölçeğine Göre Yönetim Tarzlarının Belirlenmesinde SSK Hastanelerine Yönelik Bir Araştırma", Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yöneticileri, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- Kıvrıkoğlu, İ.** (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kader Yayınları.
- Koçak, R.** (2012). *Yöneticilerin Lider Özelliklerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.
- Koçel, T.** (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Evrim Matbaa 111.
- Koçel, T.** (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İşletme Yöneticiliği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını Beta Basım Evi.
- Logan, W.** (1988). *The Type A Behavior Pattern And Coronary Artery Disease*. American Psychologist, Vol.43 No.1.
- Maslow, A.** (2001). *"İnsan Olmanın Psikolojisi"* Çev:Orhan Gündüz. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- McClelland, D. C.** (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand: Princeton.
- Mocan, G.** (1986). *Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar*. İstanbul: Türkiye Sanayi Sevk ve İdari Enstitüsü, Ster Yönetimi Semineri 25-26 Aralık.
- Newstrom, J.** (1997). *Organizational Behaviour Human Behaviour At Work*. U.S.A.: Mc.Graw Hill Comp.
- Okutan, M.** (1999). *Öğrenmede Motivasyonun Önemi*. Yasadıkça Eğitim Yayınları.
- Özalp, E.** (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üni. Yayını.
- Özalp, E. v.** (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üni.,Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını No:149.

- Özgen, H.** (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Çukurova Üni. İktisadi ve İdari BİL. Fakültesi, Nobel Kitabevi.
- Özutku, H.** (2007). *Yöneticilik ve Motivasyon*. İstanbul: Çantay yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1996). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üni.
- Schafer, W.** (1987). *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill Book.
- Serinkan, C.** (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Soydan, S.** (1973). *Klasik Psiko-sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Bir Örnek, Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Sullivan, R.** (1997). *Gordon Harper V. Michael, Umut Bir Yöntem Olamaz, Çeviren Ayşe Bilge Dicleli*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Şahin, A.** (2004). *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi sayı:11.
- Şimşek, Ş.** (2001). *Dararış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Taylan, B.** (1991). *Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimliliğine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler*. Ankara: MPM Yayınları.
- Tümgan, C.** (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*. Kahramanmaraş: Sütçüimam Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Türker, M.** (2014). *Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi*. Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı.
- Türker, M.** (tarih yok). ÇA.
- Uygur, A.** (2007), "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: 71-85.
- Yiğit, A.** (2004), "Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisine Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksekbilgili, Z.** (2017). *Marka Beğenilirlilik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Makale*. İstanbul: Dergipak 12/46.
- Yüksel, Ö.** (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.



## **EKLER**

**EK 1-** Anket Formu

**EK 2-** Etik Kurul Formu



**EK 1- Anket Formu**

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, yürütülen bir çalışmanın veri toplama aracı olarak geliştirilmiştir.

Anket formu aracılığıyla toplanacak veriler tümüyle bilimsel amaçlarla kullanılacak

olup raporlamada kişisel bilgilere yer verilmeyecektir. Katkınız için teşekkür ederiz.

<b>DEMOGRAFİK BİLGİLER</b>							
<b>1</b>	<b>Cinsiyetiniz</b>	Erkek	Kadın				
		( )	( )				
<b>2</b>	<b>Yaşınız</b>	25 Yaş Altı	25-29 Arası	30-34 Arası	35-39 Arası	40-44 Arası	45 Ve Üstü
		( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>3</b>	<b>Öğrenim Durumunuz</b>	İlkokul	Ortaokul	Lise ve Dengi	Üniversite		
		( )	( )	( )	( )		
<b>4</b>	<b>Kadronuz</b>	Yönetici	Ast				
		( )	( )				
<b>5</b>	<b>Çalışma Süreniz</b>	1 Yıldan Az	1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	16 Yıl Ve Üzeri	
		( )	( )	( )	( )	( )	

<b>SORU NO</b>	<b>MOTİVASYON FAKTÖRLERİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>BU ÖRGÜTTEKİ YÖNETİCİLER;</b>					
<b>6</b>	Çalışanları için kariyer planlaması yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7</b>	Çalışanların performansını objektif değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>8</b>	Verdiği sözleri zamanında yerine getirir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9</b>	Çalışanlarına sahip çıkar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>10</b>	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11</b>	Konularında uzman kişilerin istihdam edilmesini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12</b>	Huzurlu bir çalışma ortamı yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>13</b>	Çalışanlarına karşı adil davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>14</b>	Çalışanlarına iyi referans olur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>15</b>	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya beni zorlarsa, beni onlara karşı savunur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>16</b>	Eğer istemeden bir hata yaparsam, beni diğerlerine karşı savunur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>17</b>	İşine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18</b>	Fazla mesai, ikramiye gibi ek ücretlerin ödenmesi önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>19</b>	Sosyal güvencelerin varlığı önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>20</b>	Takım çalışması önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>21</b>	Özel hayata saygı gösterilmesi önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>22</b>	Fiziksel çalışma koşullarının düzeyi önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>23</b>	Terfi imkanının olması önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>24</b>	Bağımsız hareket edebilmek ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilmek önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>LİDER DAVRANIŞLARI TESTİ</b>						
<b>25</b>	Yöneticim kontrollü ve benmerkezci bir kişiliğe sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>26</b>	Yöneticim eleştirilere açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
<b>27</b>	İletişimi ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>28</b>	Demokratiktir. Kararlara katılmayı teşvik eder.					
<b>29</b>	Yapılan doğru ve yanlış işlere de tarafsız yaklaşabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>						

<b>30</b>	Çalıştığım kurumun başarıya ulaşması için benden beklenilenin üzerinde gayret göstermeye hazırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>31</b>	İşimi severek yapıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>32</b>	Bu kurumun gelecekte ne olacağı benim için gerçekten önemli.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>33</b>	Bu kurumun bir çalışanı olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>34</b>	Bu kurumda kalmanın bana uzun vadede getireceği yararlar vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>35</b>	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamam.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>36</b>	Şu anda kuruluşumda kalma isteğim biraz da mecburiyetten kaynaklanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )





## EK 2- Etik Kurul Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2018-6197



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044  
Konu : Duygu ÇETİN'in Etik Onay Hk.

Sayın Duygu ÇETİN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz "Motivasyon Faktörleri", "Liderlik Testi" ve "Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları" konulu anketleriniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 13.09.2018 tarihli ve 2018/17 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE84T1J6>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Duygu CANTÜRK

Cinsiyet: Kadın

Doğum Tarihi ve Yeri: 26.06.1990, Eminönü.



**İletişim Bilgileri E-posta:** [duygucetin34@gmail.com](mailto:duygucetin34@gmail.com)

### Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi- İşletme Yönetimi Tezli

Lisans: Anadolu Üniversitesi- Kamu Yönetimi

Ön lisans: İstanbul Aydın Üniversitesi- Yerel Yönetimler (%100 Burslu)

Lise: Zeytinburnu İmam Hatip Lisesi

Ortaokul: Ziya Gökalp İ.Ö.O, Zeytinburnu

