

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
2024-YL-301

KURUM KÜLTÜRÜ KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ
MOTİVASYONU
İZMİR İLİ ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
BİR İNCELEME

HAZIRLAYAN
REFİK TÜYSÜZ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. MUSTAFA ÖZGÜR SEÇİM

AYDIN 2024

ÖZET

KURUM KÜLTÜRÜ KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONU İZMİR İLİ ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME

Refik TÜYSÜZ

Yüksek Lisans Tezi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa Özgür Seçim

2024, XXV, 157 Sayfa

Çalışmanın amacı, çalışanlar tarafından benimsenen kurum kültürünün ve kurumsal bağlılık düzeylerinin, iş motivasyonuna olan etkilerini ölçmektir. Bunun için kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu kavramları incelenerek açıklanmaya çalışılmış, yapılan anket çalışmasıyla birlikte bu kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın ilk kısmında kurum kültürü kavramı hakkında detaylı bir inceleme yapılarak, literatürde bulunan kavramlar aktarılmaya çalışılmış, kurum kültürü kavramı ve tanımı, kurum kültürünün öğeleri ve ortaya atılan kurum kültürü modelleri kapsamlı olarak aktarılmıştır. İkinci bölümde kurumsal bağlılık kavramı aktarılmaya çalışılmış, kurumsal bağlılık teorileri, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler ve kurumsal bağlılık düzeyleri sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise iş motivasyonu kavramı açıklanmış, motivasyon teorileri, iş motivasyonu etkileyen araçlar ve motivasyon türleri anlatılmıştır.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise kurum kültürü ve kurumsal bağlılık kavramlarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerini ölçmek için İzmir’de faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarına yönelik anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışması üç farklı ölçek ve demografik özellikleri içeren sorulardan oluşmaktadır. İzmir genelinde farklı sektörlerden toplam 342 çalışan ankete katılım sağlamıştır. Anketlerden toplanan veriler IBM SPSS 25.0 paket programı ile anlamlandırılmıştır. Veriler sonucunda kavramlar arasında pozitif ilişkilerin varlığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kurum Kültürü, Kurumsal Bağlılık, İş motivasyonu, Özel Sektör Çalışanları, İzmir.

ABSTRACT

CORPORATE CULTURE CORPORATE COMMITMENT AND BUSINESS MOTIVATION

A REVIEW OF PRIVATE SECTOR EMPLOYEES IN IZMIR PROVINCE

Refik TÜYSÜZ

Master's Thesis, Department of Sociology

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mustafa Özgür Seçim

2024, XXV, 157 Pages

The aim of the study is to measure the effects of the organizational culture and corporate commitment levels adopted by employees on work motivation. For this purpose, the concepts of organizational culture, corporate commitment and work motivation were examined and explained, and the relationship between these concepts and their sub-dimensions was examined through the survey.

In the first part of the research, a detailed examination of the concept of corporate culture was made, the concepts found in the literature were tried to be explained, the concept and definition of corporate culture, the elements of corporate culture and the corporate culture models put forward were explained comprehensively. In the second chapter, the concept of corporate commitment is tried to be explained, corporate commitment theories, factors affecting corporate commitment and levels of corporate commitment are presented. In the third chapter, the concept of work motivation is explained, motivation theories, tools affecting work motivation and types of motivation are explained.

In the fourth chapter, which is the last part of the research, a survey was conducted for private sector employees operating in Izmir to measure the effects of corporate culture and corporate commitment concepts on work motivation. The survey consists of questions including three different scales and demographic characteristics. A total of 342 employees from different sectors across Izmir participated in the survey. The data collected from the surveys were interpreted with the IBM SPSS 25.0 package program. As a result of the data, the existence of positive relationships between concepts was observed.

Keywords: Corporate Culture, Corporate Commitment, Work motivation, Private Sector Employees, Izmir.

ÖNSÖZ

İnsanoğlunun varoluşundan bu yana hayatını idame ettirebilmek için sürdürdüğü, en temel ihtiyaçlarını karşılamak için yapmak zorunda olduğu ve hayatımızda verilen en önemli kararların başında gelen meslek yani iş seçimi günümüzde de önemini korumaktadır. Kurumların değişen ve gelişen günümüz şartlarında bile en önemli unsuru insandır. Mevcut piyasa koşullarında hayatta kalabilmek için çalışanların en verimli haliyle emek sarf etmeleri önem arz etmektedir. Bu sebeplerle iş motivasyonu kavramı kurumların üzerinde çokça durduğu bir konu haline gelmiştir.

Kurum kültürü oluşturan ve oluşturulan kültürün devamını sağlayabilen kurumlar, yüksek kurumsal bağlılık gösteren personeller ile çalışma fırsatı bulacaktır. Bu bağlılık sayesinde iş motivasyonlarını geliştiren ve canlı tutan çalışanlar, kurumlar için fedakârlıkta bulunarak rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır. Bu çalışmada özel sektör çalışanlarının mevcut kurumlarında kurum kültürünü algılama düzeyleri, kurumsal bağlılıkları ve iş motivasyonları araştırılmaya çalışılmıştır.

Yüksek lisans sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, anket sürecinde destek olan şirket yöneticilerine ve çalışanlarına, danışmanım Prof. Dr. Mustafa Özgür Seçim hocama ve her daim yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

REFİK TÜYSÜZ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
BİLİMSEL ETİK BEYANI	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
TABLolar DİZİNİ	xxi
EKLER DİZİNİ	xxiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xxv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KURUM KÜLTÜRÜ	4
1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	4
1.2 Kültürün Öğeleri	7
1.2.1 Değerler ve normlar	7
1.2.2 Dil	7
1.2.3 İnançlar	8
1.2.4.Kahramanlar, Efsaneler ve Mitler	8
1.2.5 Ritüeller	9
1.2.6 Semboller	10
1.3 Kurum Kültürü	10
1.4 Kurum Kültürü Modelleri	13
1.4.1 Cameron ve Quinn Kültür Modeli	13
1.4.1.1 Hiyerarşi Modeli	13
1.4.1.2 Pazar Modeli	13
1.4.1.3 Klan Modeli	14

1.4.1.4 Adokrazi Modeli.....	14
1.4.2 Deal ve Kennedy Modeli	15
1.4.2.1 Sert Erkek ve Maço Kültürü Modeli.....	15
1.4.2.2 Sıkı �alış ve Sert Oyna Kültürü Modeli	15
1.4.2.3 şirketin üzerine �ddiaya Gir Kültürü Modeli	16
1.4.2.4 Süreç Kültürü Modeli.....	16
1.4.3 Goffee ve Jones'un SS Modeli.....	17
1.4.3.1 Sosyallik.....	17
1.4.3.2 Dayanışma.....	17
1.4.4 Harrison ve Handy Modeli.....	18
1.4.4.1 G�� (Zeus) Kültürü	18
1.4.4.2 Rol (Apollo) Kültürü.....	18
1.4.4.3 Görev (Athena) Kültürü	19
1.4.4.4 Birey (Dionysus) Kültürü.....	19
1.4.5 Hofstede Kültür Modeli	20
1.4.5.1 G�� Uzaklığı Boyutu	20
1.4.5.2 Belirsizliği �nleme Boyutu:	20
1.4.5.3 Bireysellik ve �oğulculuk Boyutu:	21
1.4.5.4 Erkeksilik ve Kadınsılık Boyutu:	21
1.4.6 Ouchi'nin Z Tipi Kurum Kültürü Modeli	22
1.4.7 Peters-Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	23
1.4.8 Schein Modeli	24
1.4.8.1 Yapay Olgular (Artifacts):.....	24
1.4.8.2 Desteklenen Değerler (Espoused Values):	24
1.4.8.3 Temelde Yatan Varsayımlar (Underlying Assumptions):	25
1.4.9 Talcott Parsons'un AG�L Modeli	25
1.4.9.1 Uyum (Adaptation):	26

1.4.9.2 Amaca Ulaşma (Goal Attainment):.....	26
1.4.9.3 Bütünleşme (İntegration):	26
1.4.9.4 Meşruluk (Legitimacy):	26
1.4.10 Toyohiro Kono Modeli	27
1.4.10.1 Hayat Verilmiş (Vitalized) Kültür.....	27
1.4.10.2 Lideri Takip Et (Follow-The-Leader) Kültür.....	27
1.4.10.3 Bürokratik (Bureaucracy) Kültür.....	28
1.4.10.4 Durgun (Stagnant) Kültür	28
İKİNCİ BÖLÜM	29
2. KURUMSAL BAĞLILIK	29
2.1 Kurumsal Bağlılık Kavramı Ve Tanımları	29
2.2 Kurumsal Bağlılık Teorileri	31
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Teorileri	31
2.2.1.1 Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	32
2.2.1.1.1 Duygusal Bağlılık	32
2.2.1.1.2 Devam Bağlılığı.....	34
2.2.1.1.3 Normatif Bağlılık.....	35
2.2.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı	36
2.2.1.2.1 Ahlaki Bağlılık (Moral Bağlılık):	36
2.2.1.2.2 Çıkara dayalı Bağlılık (Hesapçı bağlılık)	36
2.2.1.2.3 Yabancılaştırıcı Bağlılık:.....	37
2.2.1.3 Kanter'in Yaklaşımı	37
2.2.1.3.1 Devama yönelik bağlılık.....	37
2.2.1.3.2 Kenetlenme bağlılığı.....	38
2.2.1.3.3 Kontrol Bağlılığı.....	38
2.2.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	39
2.2.1.4.1 Uyum	39

2.2.1.4.2 Özdeşleşme	39
2.2.1.4.3 İçselleştirme	40
2.2.1.5 Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	40
2.2.5.1 Ahlakî Bağlılık	41
2.2.5.2 Çıkarıcı Bağlılık.....	41
2.2.5.3 Yabancılaştırıcı Bağlılık	41
2.2.2 Davranışsal Bağlılık Teorileri	42
2.2.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	42
2.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı.....	44
2.2.3 Çoklu Bağlılık Teorileri	44
2.3 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
2.3.1 Demografik Faktörler.....	45
2.3.1.1 Cinsiyet	45
2.3.1.2 Hizmet Süresi (Kıdem)	46
2.3.1.3 Medeni Durum	47
2.3.1.4 Öğrenim Durumu	48
2.3.1.5 Yaş	48
2.3.2 Kurumsal Faktörler	49
2.3.2.1 Çalışma Koşulları.....	49
2.3.2.2 İletişim	49
2.3.2.3 Kurum Kültürü	50
2.3.2.4 Ödüller	51
2.3.2.5 Ücret.....	51
2.3.2.6 Yönetim Biçimi ve Liderlik	52
2.3.3 Kurum Dışı Faktörler	53
2.3.3.1 Alternatif İş İmkanları.....	53
2.3.3.2 Profesyonellik	54

2.4. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri	54
2.4.1 Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık	55
2.4.2 Ilımlı Kurumsal Bağlılık.....	56
2.4.3 Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
3. İŞ MOTİVASYONU	59
3.1 İş Motivasyonu Kavramı ve Tanımları	59
3.2. Motivasyon Teorileri.....	61
3.2.1 Kapsam Teorileri.....	61
3.2.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	62
3.2.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı	64
3.2.1.3 David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	65
3.2.1.4 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	66
3.2.2 Süreç Teorileri.....	67
3.2.2.1 Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi	68
3.2.2.2 Vroom'un Beklenti Teorisi	70
3.2.2.3 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	71
3.2.2.4 Locke'ın Amaç Teorisi.....	72
3.3 İş Motivasyonunu Etkileyen Araçlar	73
3.3.1 Ekonomik Araçlar	73
3.3.1.1 Kâra Katılma.....	73
3.3.1.2 Ödüllendirme/İkramiye.....	74
3.3.1.3 Primli Ücret Sisteminin Uygulanması	75
3.3.1.4 Sosyal Yardımlar/Kolaylıklar ve Güvenlik.....	76
3.3.1.5 Ücret Artışı.....	77
3.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar.....	78
3.3.2.1 Bağımsız Çalışma	78

3.3.2.2 Çevreye Uyum Sağlama.....	79
3.3.2.3 Değer ve Statü.....	79
3.3.2.4 Sosyal Katılım.....	80
3.3.3 Kurumsal ve Yönetmel Araçlar	81
3.3.3.1 Kararlara Katılım	81
3.3.3.2 İş Tasarımı.....	82
3.3.3.3 Yetki ve Sorumluluk	83
3.3.3.4 Yükselme (Terfi)	84
3.4. Motivasyon Türleri	84
3.4.1 İçsel Motivasyon.....	84
3.4.2 Dışsal Motivasyon.....	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	88
4. YÖNTEM.....	88
4.1. Araştırmanın Amacı	88
4.2. Araştırmanın Önemi.....	88
4.3. Araştırmanın Modeli, Araştırma Soruları ve Hipotezler.....	88
4.4. Yöntem ve Kapsam	96
4.5. Evren ve Örneklem	98
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	99
4.7. Verilerin Analizi	100
4.8 Bulgular.....	102
4.8.1 Cinsiyet Faktörü.....	102
4.8.2 Medeni Durum Faktörü.....	107
4.8.3 Eğitim Durumu Faktörü	111
4.8.4 Yaş Faktörü.....	117
4.8.5 Deneyim Faktörü.....	122
4.8.6 Korelasyon	127

TARTIşMA VE SONUÇ	129
KAYNAKÇA.....	136
EKLER	149
EK 1 Etik Kurul Onay Belgesi	149
Ek-2 Anket Formu	150
Ek-3 Ölçek İzinleri	155
Ek-4 İntihal Raporu	156
ÖZGEÇMİş	157



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmanın Modeli Tablosu	88
Tablo 2. Frekans Tablosu	99
Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler	100
Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	102
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Mann Whitney-U Sonuçları (İçe Yansıtılan Düzenleme).....	104
Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	104
Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları (Devamlılık Bağlılığı).....	105
Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Örgüt Kültürü Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	105
Tablo 9. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	107
Tablo 10. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	108
Tablo 11. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	109
Tablo 12. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları.....	111
Tablo 13. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Kruskal Wallis-H testi Sonuçları	112
Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 15. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları..	114
Tablo 16. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları (Hiyerarşi Kültürü)	116
Tablo 17. Yaş Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Sonuçları	117

Tablo 18. Yaş Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Kruskall Wallis-H Testi Sonuçları (Kişisel Düzenleme-İçe Yansıtılan Düzenleme).....	118
Tablo 19. Yaş Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Sonuçları.....	119
Tablo 20. Yaş Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları	120
Tablo 21. Yaş Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Kruskall Wallis-H Testi Sonuçları (Hiyerarşi Kültürü)	121
Tablo 22. Deneyim Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Sonuçları.....	122
Tablo 23. Deneyim Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Sonuçları.....	124
Tablo 24. Deneyim Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Kruskall Wallis-H Testi Sonuçları (Devamlılık Bağlılığı)	125
Tablo 25. Deneyim Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları.....	125
Tablo 26. Pearson Korelasyon Tablosu	127

EKLER DİZİNİ

Ek 1: Etik Kurul Onay Belgesi

Ek 2: Anket Formu

Ek 3: Ölçek İzinleri

Ek4: İntihal Raporu

Ek 5: Özgeçmiş



KISALTMALAR DİZİNİ

s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistikî Paket)
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
N	: Kişî Sayısı
%	: Yüzde
Ort.	: Ortalama
SS	: Standart Sapma
B	: Beta Katsayısı
Std. Hata	: Standart Hata
r	: Korelasyon Katsayısı
r²	: Korelasyon Katsayısının Karesi
Düz. r²	: Düzeltîlmîş Korelasyon Katsayısının Karesi
F	: Varyans Değeri
T	: Test İstatistiğî
p	: Anlamlılık Değeri

GİRİŞ

Tarih öncesi çağlarda insanlar sadece temel ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde çalışmaktaydı. Yerleşik hayata geçiş ile birlikte artan nüfus sonucunda insanlar için birlikte çalışmanın zorunluluğu ortaya çıktı. Aynı yerde yaşayan insanlar toplu olarak avlanmaya, hayvanları evcilleştirmeye ve bitki yetiştirmeye başladılar. Bu gelişmeler sonucunda kendi kültürleri ve medeniyetleri doğmaya başladı. Ait oldukları toplum için çaba sarfetmeye başlayan insanlar topluluklarında oluşturdukları kültürlere, örf ve adetlere bağlı olmaya, oluşturdukları düzenin devamı için ise bu kültürü diğer kuşaklara aktarmaya çalıştılar. Oluşan kültür toplumların yapısını da belirledi. Uyulması gereken, uyulmadığında ise sosyal yaptırımları bulunan kurallar bütününe ortaya çıktı. Yönetim şekilleri, statüler, çalışma düzenleri hayata geçirildi.

Sanayi devrimi ile birlikte kurulan toplumlar yeni bir çağa geçtiler. Aydınlanma dönemi ile beraber insanlar doğa ile olan savaşını kazanarak, bulundukları dünyayı anlamlandırmaya başladılar. Ortaya çıkan sanayi toplumu ile birlikte nüfus da hızla arttı. Artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak için daha çok üretmek gerekti. Bu ihtiyacın karşılanması için verilen çaba teknolojinin de gelişmesine sebep oldu. Makineleşmenin artması ve iş gücü arzının da hayli fazla olması sebebiyle çalışanlara da birer nesne hatta makine gözüyle bakılmaya başlandı. Çalışanların duyguları göz ardı edilerek olumsuz çalışma koşullarında, maddi zorluklar altında ve sosyal haklardan mahrum şekilde çalıştırıldılar. İşverenler çalışanlardan sadece verilen işi zamanında ve iyi yapmalarını, tıpkı bir makine gibi çalışmalarını beklediler. Ancak insan bir makine değildi, duyguları, istekleri ve ihtiyaçları olan bireylerdi.

Günümüze yaklaştıkça insanların birer nesne olmadığı, maddi ihtiyaçlarının yanında sosyal ve duygusal olarak da bazı ihtiyaçlarının olduğu anlaşılmaya başladı. Küreselleşen dünyamızda rekabet koşullarının iyiden iyiye zorlaşmasıyla birlikte kurumlar çalışanlarını daha verimli kullanabilmek için çareler aramaya başladı. Yapılan birçok deney ve araştırma sonucu duygusal ve sosyal olarak tatmin edilen çalışanların diğerlerine oranla daha verimli faaliyet gösterdiği ortaya çıkarıldı. Hem piyasa ekonomisinde kar etmek hem de şartlara zamanında uyum sağlayarak daha hızlı ve verimli üretim yapabilmek için nitelikli işgücüyle çalışmanın önemi kavranmaya başladı. İşte bu noktada konumuz olan kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu kavramları önem kazanmaya başladı.

Literatürde yapılan birçok araştırma olmasına rağmen bu kavramlar hakkında henüz bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Günümüzde bu kavramlar kurumların sıklıkla üzerinde çalıştığı, geliştirmek için kaynak ve vakit harcadığı konular olarak önemini korumaya devam etmektedir. Bu sebeple insana dayalı iş gücünün var olduğu tüm zamanlarda da önemini korumaya devam edecektir.

İş motivasyonu kavramı kurumların varlığını devam ettirmesinde ve etkinliklerini geliştirmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Motivasyon kavramı bireyin bir eylem için harekete geçmesini sağlayan, yönlendirici bir güç olarak açıklanabilir. Kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri ve rakiplerinden ayrılarak piyasada söz sahibi olabilmeleri çalışanlarının etkinliklerine bağlıdır. Nitelikli işgücüyle çalışan kurumlar her zaman daha verimli olacak ve nitelikli işler ortaya çıkaracaktır. Böylelikle hem işgücünden tasarruf ederek kaynaklarını doğru kullanacak hem de ortaya çıkardıkları katma değer ile rakiplerinin önüne geçecektir.

İş motivasyonunu geliştirmek için kurum kültürü ve kurumsal bağlılık kavramları önem arz etmektedir. Kurum kültürü bir kurumda bulunan mevcut iklim, kurallar ve iş yapma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların ve toplulukların kendilerine has bir kültürleri olduğu gibi kurumlarında kendilerine has özellikleri taşıyan bir kültürü bulunmaktadır. Daha verimli olmak ve devamlılıklarını sağlayabilmek adına bu kültürlerle bağlı kalmak ve geliştirmek zorundadır. Kurumsal bağlılık ise nitelikli işgücüyle çalışmak için gerekli bir ön koşuldur. Bir işte uzmanlaşmış profesyonellerle çalışmak kadar, onları kurumda tutabilmek de önemlidir. Kurumsal bağlılığı gelişmiş çalışanlar yıllarca kuruma hizmet ederek tecrübelerini aktarmakta, kurallara uyulmasını ve özdenetimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu kavramlarla birlikte iş motivasyonu da gelişerek verimlilik artmakta ve kaynak israfı önlenmektedir.

Bu çerçevede çalışma kapsamında kurum kültürü ve kurumsal bağlılığın iş motivasyonunu hangi düzeylerde etkilediği araştırılacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın ilk bölümünde kurum kültürü ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ortaya atılan fikirler aktarılmaya çalışılmıştır. Kurum kültürü kavramı, kültürün nasıl oluştuğu, kültüre etki eden faktörler, kurum kültürünün tarihsel gelişimi, kurum kültürünün öğeleri ve kurum kültürü modelleri detaylı olarak aktarılmıştır. Kurum kültürünün kurumlar açısından önemi vurgulanmıştır.

İkinci bölümde kurumsal bağlılık kavramı açıklanmaktadır. Kurumsal bağlılık kavramının tanımı ve önemi, kurumsal bağlılığa etki eden başlıca faktörler, kurumsal bağlılık düzeyleri ve kurumsal bağlılık modelleri aktarılmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölüm ise iş motivasyonu kavramıdır. Bu bölümde motivasyon teorileri, motivasyonu etkileyen araçlar ve motivasyon türleri detaylı olarak anlatılmıştır.

Dördüncü bölüm olan bulgular kısmında ise İzmir’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasının bulguları yer almaktadır. Toplamda 342 çalışana uygulanan anket çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve çalışma süresinin sorulduğu katılımcıların demografik özelliklerinin ölçülmesini sağlayan ölçekten oluşmaktadır. İkinci bölümde Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu oğlu tarafından uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 19 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde Syeda Arzu Wasti tarafından uyarlanan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Kurumsal Bağlılık Ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde Nilüfer Yörük Karakılıç tarafından uyarlanan Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 16 sorudan oluşmaktadır. Anket sonucunda ortaya çıkan veriler IBM SPSS 25.0 paket programı ile anlamlandırılmıştır. Ölçeklerin demografik değişkenlere göre anlamlandırılması ve korelasyon testleri yapılarak ortaya çıkarılan sonuçlar tablolar ile birlikte aktarılmıştır.

Son bölüm olan tartışma ve sonuç kısmında ise ortaya çıkan veriler ışığında sonuçlar tartışılarak, bulgular yorumlanmış, çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Bu kavramların birbiri ile olan ilişkisinin anlaşılabilmesi, kavramların açıklanması ve birbirleriyle olan ilişkilerinin tespiti ile olacak, yapılan araştırmalar konunun aydınlanmasına ve gelişimine katkı sunacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, bir topluluğun ya da gurubun, ortak değerlerinden ve tarihinden meydana gelen, nesiller boyu aktarılarak devam eden bilgi, birikim ve tecrübelerinden oluşur. Nesiller boyu tecrübe edinilen bilgiler doğrultusunda toplumlar, kendilerine uygun olan yaşama biçimlerini, örf, adet ve kurallarını oluştururlar. Oluşturulan bu kurallar bütünü sayesinde toplumda düzenin ve devamlılığın sağlanması amaçlanır. Kültür kavramının üzerine çokça konuşulmasına ve tartışılmasına rağmen ortak bir tanımlı yapılamamıştır. Konunun gelişim tarihinin insanlık tarihiyle başlaması ve çok geniş bir kapsamı olması bunun sebeplerinden bazılarıdır.

Sözcük olarak kültür Latince kökenlidir. Temel olarak 'colere' fiilinden türetilmiştir ve bu fiil 'ekmek', 'biçmek' anlamına gelmektedir. 17. Yüzyıla kadar aynı anlam ile kullanılmaya devam etmiştir. Etnolog G. Klemm ise 'İnsanın Genel Kültür Tarihi' isimli eserinde 'cultur' tanımını uygarlık kelimesinin eşanlamlısı olarak kullanmıştır. Kültür tanımı konusunda yapılan ilk çalışmalara baktığımızda ise karşımıza Sir Edward Burnett Taylor'un ortaya attığı tanımlama çıkar. Taylor yaptığı tanımda kültürü bilgi, sanat, inanç sistemleri, ahlak anlayışları ve alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir sistem şeklinde aktarmıştır (Erkenekli, 2013: 148-151).

Kültür kavramı, üzerinde birçok kez tartışılan ama net olarak tanımının yapılamadığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür etimolojik köken olarak Latince 'den gelmektedir. Köklerinin 'colere', 'culture' ya da 'cultus' olduğu 18. Yüzyıldan önce ise bu kelimelerin 'ekmek', 'yetiştirmek' anlamında kullanıldığı bilinmektedir (Karcıoğlu, 2001: 265-283).

Romalılar devrinde ise kültür insan eliyle yetişen ürünleri, doğada kendiliğinden yetişen ürünlerden ayırmak maksadı ile kullanılmıştır. Bugün bile kullandığımız kültür bitkisi sözcüğünün kökü bu konuya dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun kültür kelimesi

yerine kullanılmasını tavsiye ettiği ‘ekin’ kavramı da Latince kültür kavramının türetildiği ‘colere’ fiilinden gelmektedir (Doğan, 2000: 142).

Yapılan kültür tanımlarına baktığımızda Edward Hall ‘kültür iletişim, iletişim de kültürdür’ der. Fakat Ray Birdwhistell ise bu tanıma karşı çıkarak kültürün yapıyı ifade ettiğini ancak iletişimin süreç üzerine yoğunlaştığından bahseder. Claude Levi-Strauss ise kültürü sembolik sistemler biçiminde tanımlamaktadır (Kartarı, 2006).

Diğer taraftan Voltaire kültürü insan zekasının gelişimi olarak ifade eder. Karl Marx ise kültürü doğanın ürettiklerine karşılık, insanların kendi eliyle ürettiği değer ve olgular şeklinde tanımlamıştır (Uygur, 1984).

Toplumların bir arada yaşamasını sağlayan ortak yargılar bulunmaktadır. Bu yargılar, milletleri ve devletleri ayakta tutarak insanların uyum içinde, bir bütün olarak yaşamaya devam etmelerini sağlar. Bu değerlere örnek olarak vatan, din, bayrak gibi kavramlar verilebilir. Kültür bu boyutunun dışında insanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin kurulmasında büyük rol oynamaktadır (Doğan, 2000: 140).

Türkiye’de ise kültür konusunda ilk çalışma yapan isimlerin başında Ziya Gökalp gelmektedir. Ziya Gökalp’e göre toplumun bütününe ait olan din, sanat, görenek gibi kavramlar bir araya gelerek kültürü oluştururlar. Oluşan bu kültürler kendilerine has özellikler taşır. Yani kültür ait olduğu toplumdan ortaya çıkar ve milli özellikler barındırır (Erdem ve Dikici, 2009).

Kültür içinde bulunduğu toplum tarafından yaratıldığından kendine özgü özellikler bulundurur. Dil de bu özelliklerden biridir. Kültürü aktarmanın ilk yolu dildir. Çünkü iletişim dil ile sağlanmaktadır. Dilin aktardıkları ise yine kültüre özgüdür. Türk milletine has olan atasözlerini diğer dillere çevirdiğimizde anlamını kaybettiğini ya da taşıyıcısı olduğu anlamı tam olarak aktaramadığını görürüz (Erdoğan, 2009).

Başka bir görüşe göre ise kültür genlerden bağımsızdır, içinde bulunan çevrenin etkisiyle oluşur ve bu ortam içerisinde gelişimini sürdürür. Aynı ortamda bulunan insanlar belirli ritüelleri devam ettirerek kendilerine has bir gelenekle kültürü oluştururlar (Okay, 2005: 212).

Kültür temel unsur olarak bireyler tarafından oluşturulur. Bireyler ya içinde doğdukları toplumların kültürlerini benimserler ya da sonradan dahil oldukları toplumları

kendi kültürleriyle etkilerler ve etkilenirler. Kültür bireyler tarafından oluşturulduğu için stabil değildir. Sürekli değişir, diğer toplumlardan etkilenir ya da başka toplumları etkiler. Kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kültür toplumsal bir değerdir. Kültürü benimseyen bireyler aynı zamanda kültürü diğerlerine de aktarmakla yükümlüdürler. Belirli bir kültürün içinde büyüüp kültürü benimseyenler, değerleri ve normları kendilerinden öncekilerden devraldıkları için bir bakıma kültürü miras olarak sahiplenirler. Kültür öğrenme yoluyla oluşur ve zamanla alışkanlıkları şekillendirir. Birey yapısı gereği öğrenmeye ve uyum sağlamaya programlıdır. Çevreden gördüklerini benimser ve taklit eder. Bunun yanında okul gibi eğitim kurumlarında da bu öğrenilenler pekiştirilir ve aktarılır. Bu aktarma sırasında kültür bazı değişikliklere uğrayabilir. Çağın gereklerine uyarak eklemelere ya da çıkarmalara maruz kalır. Bunlar ise kültürün gelişmesini ve zenginleşmesini sağlar. Değişimlere ayak uyduramayan kültürler ise ya zayıflarlar ya da unutulurarak yok olurlar.
- Kültürün en etkili aktarım aracı ise dildir. Örf, adet gibi yazısız kurallar dil ile gelecek nesillere aktarılır ve sürekliliği sağlanır. Aktarılan bu kurallar ile toplumun bir arada yaşayabilmesi için gerekli normlar oluşturulur ve toplumda huzursuzluğun oluşması engellenir. Kültürde bulunan kodlar ile normların dışına çıkan insanlar cezalandırılır. Uyanlar ise ödüllendirilir. Neslinin devamı bakımından insanlar normlara uyma eğilimi gösterirler (Şerafettin, 1990).

Güvenç'e göre ise kültürün özellikleri ise şöyledir;

Kültür ortaya koyulma biçimine göre genel ya da özel olabilir. Birden çok toplumun kültüründe bulunan büyüklere saygı göstermek, ahlaklı olmak gibi genel davranışlar olabilirken, bazı kültürlere has özellikler de bulunabilir. Her kültürde bir aktarma söz konusudur. Sahip olunan kültürler gelecek nesillere aktarılır. Kültür simgeler yoluyla da aktarılmaktadır. Bir hayvana ya da bir eşyaya aktarılan özellikler, kültürün ögesi olarak anlamlandırılır. Kültür kolektif bir olgudur. Edinilen tecrübelerden yola çıkarak toplumun her ferdi tarafından benimsenen davranışlar kültür haline gelir. Toplum tarafından oluşturulan kültür dil, simge ya da eğitim yoluyla aktarılarak miras haline gelir. Kültürden doğan davranışlar zamanla norm halini alır. Bu normlar sayesinde toplumun oto kontrolü de sağlanmış olur. Kültür toplumda bulunan bireylerin ihtiyaçlarını karşılar. Bireylerin günlük

hayatta karşılaştığı sorunlara çözümler üretir. İhtiyaç sahibi olanlara yardım edilirken, anlaşmazlık yaşayan kişilere arabuluculuk sağlanır. Bu şekilde toplumun bütünleşmesi ve bir arada tutulması sağlanır (Güvenç, 1991).

Tanımlara bakıldığında bir birliğin olmadığını ancak bunun sebebinin kültür kavramını hangi açıdan tanımlamaya çalıştığımız ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Temel olarak kültür toplumların uzun yıllar boyunca edindiği deneyimlerden ortaya çıkmış, zamanla norm kalıplarına dönüşerek toplumların devamlılığını sağlamış hareket tarzları ve yaşama biçimleridir.

1.2 Kültürün Öğeleri

Kültürü oluşturan öğelere bakıldığında literatürde birden farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bunları temel başlıklar altında toplamamız gerekirse değerler ve normlar, dil, inançlar, kahramanlar efsaneler ve mitler, ritüeller ve semboller olarak sıralayabiliriz.

1.2.1 Değerler ve normlar

Değerler genellikle toplumu oluşturan bireyler tarafından ortaya konulan davranış, tutum ve kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler toplumun tamamı tarafından kabul gören ve herkes tarafından uygulanan ve korunmaya çalışılan, toplumun bütünlüğünü ve işleyişini sağlayan kabullerdir (Ünalın, 2004: 36).

Normlar ise toplum tarafından oluşturulan normatif kurallar bütünüdür. Genellikle yazılı olmayan normlar toplumda meydana gelen bir olay karşısında verilecek tepkiyi belirlerler. Bu kurallar içinde bulundukları toplum tarafından oluşturulur ve kültürden kültüre değişiklik gösterebilirler (Şişman, 2007: 4).

Değer kavramı ve norm arasındaki fark ise değerlerin genel ve daha çok soyut kavramlardan oluşması, normların ise daha belirgin, çözüm odaklı ve baskıcı olmalarıdır (Berberoğlu, 1991: 39).

1.2.2 Dil

Dil, temel olarak aktarmak istediğimiz olay ya da olguları karşımızdakine anlamlı şekilde aktarmamızı sağlayan sesler ve işaretler bütünüdür. Dil kültürün aktarılmasındaki en

önemli araçtır. Ortak dil sayesinde inançlar, gelenekler ve normlar sonraki nesillere aktarılabilmektedir. Dil toplumu birbirine bağlayan önemli araçlardan biridir (Hall, 1981).

Kullanılan dilin haricinde dil yerine kullandığımız, jest ve mimikler, beden hareketleri de kendimizi ifade etmemizi sağlar ya da ifademizi güçlendirmemize yardımcı olurlar. Dil gibi beden dili olarak da tanımlanan jest ve mimikler de kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bazı kültürlerde daha çok kullanılırken, daha soğuk ve ciddi kültürlerde ise kullanımının daha az olduğu görülmektedir (Kesken, 2011).

1.2.3 İnançlar

İnançlar bulunduğu toplum tarafından çok fazla sorgulanmaya gerek duyulmayan dogma yapılarıdır. Bu dogmalar herhangi bir sorguya gerek kalmadan toplumun büyük çoğunluğunca kabul görür. Bu inançların toplum için birleştirici bir gücü de bulunmaktadır. Toplumun bir arada tutulmasını sağlarlar. İnançlar yalnızca dini inançlar olarak değil örf, adet, ritüel, gelenek ve görenek olarak da karşımıza çıkmaktadır. İnançlar da bulundukları kültüre göre farklılık göstermektedir. Her kültürün farklı batıl inançları bulunmaktadır. Tüm bu kavramlara olan bağlılıklar, kültürlerin kendi inanç sistemlerini kurmalarını sağlar. (Erdoğan, 1987).

İnançlar bireylerin bir kültürde meydana gelen olay ve olgulara karşı sahip oldukları bilgilerdir. İnanç en soyut olan, anlamlandırması diğer öğelere göre daha zor olan bir kavramdır. Aynı zamanda kişilerin diğer kavramları anlamlandırmasında da temel rol oynarlar. Bu yüzden üzerinde fikir birliğine varılmış sistemlerdir (Özen, 2009: 158).

İnançlar insanlara doğdukları andan itibaren öğretilmeye başlanır. İyi ve kötü ayrımı gibi temel ayrımlar, soyut bir kavram olan inanç temeli üzerine inşa edilir. Toplumun çoğu tarafından kabul gördüğü ve daha çok dogma yapıda oldukları için inanç sistemlerinin dışına çıkmak zordur. Bu yüzden kültürün oluşmasında belirleyici bir rol oynar.

1.2.4.Kahramanlar, Efsaneler ve Mitler

Toplumların kendi kültürlerine ait sembolleri ve inançları, nesilden nesile yazılı ya da sözlü olarak aktarılan hikayelerin içinde bolca bulunur. Toplumun ve kültürün ortak özelliklerini taşıyan bir kahraman, düşmana ya da doğaüstü varlıklara karşı bir savaşa girer. Bu kahraman kötü olan her ne ise onu, normlarını ve geleneklerini koruyarak ve üstün bir cesaret göstererek yener. Gelişen olaylar sırasında kahraman üzerinden ahlaklı ve

inançlı olma, cesaret gösterme, merhametli olma gibi toplum düzenini sağlayan ve kültürde bulunan değerler efsaneleştirilerek anlatılır. Kahraman toplumda bir bireyin ulaşmayı arzuladığı kişinin bütün özelliklerini taşır. Toplumun rol modelini oluşturur. Genellikle bu şekilde üretilen ve mutlaka bir benzeri diğer kültürlerde de bulunan efsanelerin doğruluğu ve kesinliği asla bilinmemekle beraber, bu durum sorgulanmadan diğer nesillere de aktarılır. Zamanla değişime uğrayan bu destansı anlatımlar mit olarak da adlandırılırlar. Türk kültüründe Dede Korkut Hikayeleri örnek verilebilir.

Kahramanlar kültürün güçlenmesi ve kök salması için kilit bir rol üstlenirler. Kültürün ortak değerlerini ve özelliklerini kendi üzerlerinden yansıtır. Kahramanlar üzerinden somutlaşan özellikler toplumda efsanelere dönüşerek, bireylerin kültürü benimsemesine yardımcı olur ve toplumdaki örnek insan modelini ortaya koyarlar (Eren, 2004: 137).

Mitlerin kaynağı belli olmasa da ders verici nitelik taşıdıklarından, toplumun daha önceden yaşanan olayları algılaması ve tekrar yaşanması halinde nasıl davranması gerektiği konusunda topluma bilgi verir. Birleştirici bir rol oynar ve çözüme kavuşturucu bir nitelik de taşır (Terzi, 2000: 52).

1.2.5 Ritüeller

Ritüel kelimesi çoğunlukla dini törenler olarak akla gelmektedir. Dini törenler kültürde önemli bir yer oluşturur. İnsanlar bir araya gelerek ortak inançlarının gereklerini yerine getirirler. Hristiyanlıkta kilise törenleri, Müslümanlıkta ise namaz ibadeti örnek verilebilir. Bu törenler sayesinde toplumun birliği ve bütünlüğü sağlanmış olur, ayrıca toplumdaki bağları güçlendirerek, ortak değerler bilincini oluşturur. Bu yönü dışında toplumların kendine has olan milli bayram ya da yas günleri gibi ortak duygu ve düşüncelerin bir arada yaşandığı zamanlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Toplumsal bütünleşmenin bir parçası olan ritüeller ortak bir amaç taşırlar. Topluluğu bir arada tutmak için kolektif bilinci geliştirerek güçlendirirler. Genelde bir ahenk içinde olan ve tekrarlanan bu davranışlar topluluğun birliktelik duygusunu geliştirirler. Böylelikle her bireyin grup bilincinin artmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca toplumdan yabancılaşma ve anomi gibi olumsuzluklara karşı toplumu korurlar (Karaman, 2010:232).

1.2.6 Semboller

Semboller genellikle toplumdaki bireyler arasındaki iletişimi sağlamaya yarayan davranış, olay, olgu ya da işaret gibi imgesel unsurlardan, müzikler, ya da söyleyişlerden oluşabilir. Ayrıca bayrak, anıt, marş gibi öğeler de toplum için kültürün simgeleri olabilirler. Bu semboller kültürün pekişmesini sağlar ve birlik duygusunu güçlendirir. Ülke bayrakları semboller için bir örnektir. Bayraklar kültürlerde özgürlük, bağımsızlık gibi anlamları yüklenirler.

Semboller kültür içerisindeki duygu ve düşünceleri iletmeyi sağlayan davranış, hareket ve nesnelerdir. Bunlar ilk görüldüğü hallerinden daha fazla anlam taşırlar. Kültür kavramı içerisinde semboller önemli bir yer kaplar. Kültürü oluşturan öğelerin en kapsamlılarından biri sembollerdir. Örneğin dil de bu sembollerden biri olarak sayılabilir (Terzi, 2000: 55).

Kültürel değerler kendilerini semboller olarak da ortaya koyabilirler. Günlük hayatta birçok uygulaması olan sembollere örnek olarak elinde terazi tutan gözleri bağlı bir heykel verilebilir, bu heykel bütün dünya için aynı durumu sembolize etmektedir. Bu sembol gözleri bağlı olduğundan tarafsızlığı, elindeki terazi ile de adaleti ve eşitliği aktarmaktadır. Böylece heykele bakan bireyler geçmiş deneyimlerine dayanarak bunun bir eşitlik ve tarafsızlık sembolü olduğunu anlamaktadır (Berger, 1999).

1.3 Kurum Kültürü

Literatürü incelediğimizde farklı kavramlara rastlanmaktadır. ‘Örgüt kültürü’, ‘firma kültürü’, ‘şirket kültürü’ kavramları öz olarak kurum kültürü ile aynı şeyi ifade etmekte, anlamları ve kapsamı itibari ile de bariz farklar taşımamaktadırlar (Göktaş, vd., 2005: 352). Literatürde bu kadar fazla kavram olmasının sebebi kültür kavramını açıklarken de değindiğimiz tanımlama zorluğudur. Kurum kültürü de kültür kavramının kendisi gibi üzerinde çokça tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum kültürü kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda M.Ö. 431’de Pericles tarafından Atina ve Sparta arasındaki savaşın ancak ve ancak sağlam ve ortak bir takım çalışması sonucunda kazanılabileceğini ortaya atmasıyla kavram önem kazanmaya başlamıştır (Genç, 2016).

Kurum kültürüyle ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Pettigrew tarafından ‘Administrative Science Quarterly’ isimli bir çalışmada yayımlanmıştır. Bu çalışmada Pettigrew aslında antropolojik bir kavram olan kültür kavramını, bu kültürlerle ait mit, simge ve kahramanların organizasyonları açıklarken de kullanılabileceğini öne sürmüştür (Yahyagil, 2004). Ancak kavramın bugün anlamlandırılan boyutu ile ortaya çıkışı 1930’da Amerika’da yapılan ‘Hawtorne’ deneyleri ile olmuştur. Elton Mayo isimli bilim insanı tarafından gerçekleştirilen bu deneylerde şirketlerin verimliliği ve çevresel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmalar işçilerin sosyal faktörlerden etkilendiğini ortaya koyarak, bir makine değil insan oldukları için kurumun yapısı ve kültürünün, şirketlerin verimliliğine etki ettiğini açıklamıştır (Yahyagil, 2004: 54).

Türkiye’de yapılan kurum kültürü çalışmaları ise yakın döneme dayanmaktadır. Yapılan araştırmaların birçoğu ise Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan çalışmaların uyarlamalarıyla sınırlı kalmıştır. Başka ülke kültürlerine ait çalışmaların ise ülkemizde uygulanarak geçerli kabul edilmesi yeterli bir yaklaşım değildir. Kendi kültürümüze has yapılan çalışmalar sayesinde literatür zenginleşecektir (Boyacıgiller, 2000).

Kurum olarak ifade edilen oluşumlar farklı kültürlerden, farklı ırk ve cinsiyetten bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve ortak bir amaca hizmet etmek için bir arada bulundukları gruplardır. Bu gruplar doğal olarak kendilerine has bir değer ve inanç sistemi oluşturmaktadır. Bu oluşumları kurum kültürü olarak adlandırmak mümkündür.

Kurum ifadesi aynı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket eden yerleri açıklamak için kullanılmaktadır. Şirketler ise ticari bir faaliyet ortaya çıkarmak ve ortaya çıkan bu faaliyetler vasıtasıyla kazanç elde etmek için oluşturulan kurumlardır. Şirketlerin temel amacı hizmet ya da üretim yoluyla kazanç elde etmektir. Şirket sahibi olanlar kazanç elde etmeye çalışırken, çaba ve yetenekleri ile kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışanlar ise bu emeğin karşılığında bir ücret almaktadır. Emeği karşılığında ücret almayan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları ve daha çok sanatsal ve toplumsal hedefleri gerçekleştirmeye çalışan oluşumlar ise Sivil Toplum Kuruluşları olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004: 73-77).

Kurumlar devamlılıklarını sağlamak için belirli gelenekleri uygulayarak kendi öznel benliklerini yani kendilerine has bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak durumundadırlar. Birbirinden farklı kültürlerden çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları kurumlar,

toplulukların genel kuralı olarak, diğer kurumlardan farklı, özel bir inanç sistemi oluşturacaklardır. Bu sistem ise o kurumun sağlıklı olarak işleyebilmesine olanak sağlayarak, devamlılığını garanti edecektir. Bütün bu faaliyetler kurum kültürü olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2013: 194).

Kurum kültürüyle birlikte, çalışanlar üzerinde bir oto kontrol sistemi kurulmuş olur. Çalışanlar neyin yapılacağını ve neyin yapılmayacağını kavrarlar. Çalıştıkları kurumu daha iyi algırlar ve bun durum verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır. Kurum kültürüne sahip olan kurumlarda prosedürlerin daha az olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü çalışanlar meydana gelen olaylarda ve karşılaşılan problemlerde nasıl tepki verileceğini ve bu durumlarla nasıl başa çıkılacağını daha önceden bilirler. Çalışanların kültürü ve kurum kültürü birbirine uygun olduğunda aidiyet duyguları gelişecektir. Kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeye başlayacaklar, böylelikle yaptıkları işe değer verecekler ve sahipleneceklerdir (Türk, 2007).

Schein ise kurum kültürünü 3 farklı düzey olarak açıklar. En üst katman ‘bireyler tarafından üretilen nesneler’ (artifacts) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar gözle görülebilen davranış, kullanılan alet ve makinalar gibi bariz nesnelerdir. İkinci katman ise “değerler” (values) olarak adlandırılır. Çalışanlar arasında olan ama gözlemlenmesi mümkün olmayan değer yargılarıdır. Bunlar normlar ve değerler olarak ifade edilebilir. Kurumun temel amaçlarını ve felsefesini ortaya koyar. Katmanların temelinde ise “temel varsayımlar” (basic assumptions) bulunmaktadır. Bu boyut zihinde var olan, hem çalışanların öz benlik algıları ile ilgili hem de çevresiyle ilgi değer algılarından oluşur. Gözlemlenemeyen bu boyut daha çok kurum içindeki kültür ağlarıyla ilgilidir (Schein, 1990: 111-112).

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kurum kültürüne sahip olması önemli bir basamaktır. Kurumların temel taşı, kurum kültürüne sahip, iletişim kanallarıyla birbirine bağlı olan çalışanlardır. Çalışanlar sadece ekonomik kazanım elde etmekle kalmayıp, kuruma varlıklarıyla anlam katabilirlerse kurumsal başarı sağlanabilir. Bu şekilde kurum içi kontrol ve verimlilik önemli düzeyde artacaktır (Eroğlu ve Özkan, 2009:50-61).

Şirketler çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini açığa çıkarmalarına olanak sağlamalı, tek başına başarılı olamayacakları işlerde diğerleriyle birlikte hedefe ulaşmalarını sağlayan ortamlar yaratmalıdır. Bu yüzden iş bölümü, değerler ve semboller doğru şekilde koordine edilmelidir. Kurum kültürü çalışma ortamına bir benlik kazandırır. Bu benlik

Çalışanların kendilerini adamalarını, kurumu sahiplenmelerini ve korumalarını sağlamalıdır. Bu şekilde oluşturulan kurum kültürlerinde çalışanlar kendilerini değerli ve prestij sahibi hissedeceklerdir. Böylelikle kurumlar finansal hedeflerine ulaşmada zorlanmayacaktır (Erdem ve Dikici, 2009).

Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere kurum kültürü kavramının ortak ve tek bir tanımı söz konusu değildir. Bunun temel sebebi ise her araştırmacının konuyla ilgili farklı bir bileşeni ele alması, ifadeyi farklı yönleriyle ortaya koymaya çalışmalarıdır. Buna karşın üzerinde hemfikir olunan tek konu her kurumun ayrı bir kültüre sahip olduğudur. Aynı kültür gibi kurum kültürü de kendine has özellikler barındırır. Bu kültür yavaş bir süreç içerisinde kurumlarda kendiliğinden meydana gelmektedir. Bu kültür kurum içindeki ast-st ilişkilerinden, giyilecek kıyafetlere kadar birçok temel kural ve değerin içinde kendini gösterir. Birçok konuda belirleyici bir rol oynar (Varol, 1989).

1.4 Kurum Kültürü Modelleri

1.4.1 Cameron ve Quinn Kültür Modeli

Cameron ve Quinn, dört model ortaya çıkarmışlardır. Bu modeller şu şekilde sıralanabilir (Cameron ve Quinn, 2006):

1.4.1.1 Hiyerarşi Modeli

Hiyerarşi kültürüne sahip olan kurumlar, resmi ve sert bir iklimde yapılanmıştır. Sorunsuz işleyen bir organizasyon elde etmek temel amaçtır. Bu yüzden liderler, hitabeti iyi olan koordinatrlerdir. Bu modeli benimseyen kurumların motivasyonu uzun süreli istikrar, hesap verilebilirlik ve verimliliklerdir. Resm belgeler ve prosedürler önemli bir yer tutar ve bunlar gerçekleşmeden işler ilerletilmez. Katı kurallar içerirler ve çalışan herkes bu kurallara uymakla yükümlüdür. İş bölümü çok net bir şekilde ayarlanmıştır. Örneğin işe yeni giren birine sadece bir görev verilir ve bu görevi yaparak uzmanlaşır. Herkes yapması gereken işe ilgilenir ve aksaklık durumunda bundan sorumlu tutulur (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45)

1.4.1.2 Pazar Modeli

Gelişen rekabet koşullarıyla birlikte 1960'lı yıllarda Pazar (Market) kültür modeli popüler hale gelmiştir. Temel motivasyonları maliyetler üzerinedir. Pazar olarak bahsedilen

kavram piyasa koşulları ya da müşteri odaklı sistemler değildir. Kurumların kendileri pazar olarak hareket ederler. Sonuç odaklı bir kültüre sahiptir, rekabet etmek ve rekabette avantaj elde etmek için büyük bir çaba sarf edilir. Liderleri sürekli üreten, araştırma ve geliştirmeye önem veren özellikler taşır. Yeniliklere açık bir yapıda bulunur ve kazanma duygusu ön plandadır (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45)

Bu kültürü benimseyen kurumlar piyasaya göre hareket tarzlarını belirlerler. Temel amaç piyasada tutunmak ve söz sahibi olmaktır. Bu yüzden piyasa koşulları neyi gerektiriyorsa ona göre şekil almak durumundadırlar. Uzun süreli hedefler ortaya konulur bu yüzden yönetici konumunda bulunan kişiler kararlı kişilik özellikleri taşır. Philips ve Pfizer gibi şirketler bu kültür modeline güzel birer örnektir (Şişman, 2007).

1.4.1.3 Klan Modeli

Özellikle 1960 ve 1970 yıllarında Japonya’da yapılan araştırmalar bu kültür modelinin doğmasına neden olmuştur. Amerikan üretim sistemlerinde çalışanların birer makine olarak düşünülmesine karşın, Japonya’daki çalışanların, insan odaklı oluşturulan sistemlerde daha verimli çalıştığı fark edilmiştir. Bağlılık, bireysellik ve bir olma duygusu bu kültür modelinde hakimdir. Ekonomik örgütlerden çok aile gibidirler. Kurum insani bir çalışma ortamı yaratmakta, çalışanların bağlılıklarını ve işe katılımlarını artırmayı hedeflemektedir. Yöneticiler ebeveyn rolü üstlenirler ve daha çok mentor gibi hareket ederler. Uzun vadeli planlar yapıldığından sadakat önemli bir yer tutar. Çalışanlar seminer, kurs gibi etkinliklerle kendilerini geliştirirler ve bu sayede hem kendilerine hem de kurumlarına katkı sağlarlar (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45).

1.4.1.4 Adokrasi Modeli

Zamanla gelişen ve değişen dünya yeni bir kültür modelinin oluşmasına sebep olmuştur. Endüstri çağından teknoloji çağına evrilen bu süreçte yenilikçi ve öncü girişimlerin başarılı olacağına inanılır. Bu kurumlar yenilikçi ürün geliştirme ve araştırma sektöründe bulunurlar. Havacılık şirketleri ve bilişim sektörü örnek verilebilir. Odak noktaları ise yeni benzersiz ürünler yaratmaktır. Yöneticilerin temel işlevi yaratıcılık ve riskli eylemleri teşvik etmektir. Bunun yanında ürün geliştirmek için harcanan kaynaklar doğru yönetilmezse kurumları iflasa sürükleyebilir. Koşulların çok çabuk değiştiği bir ortamda hizmet verirler. Her an yeni bir krizle karşı karşıya kalınabilir. Hiyerarşi kültürünün tersine yaratıcı ve dinamik bir kültür modelidir. Yöneticiler risk odaklı ve yeniliğe açık

kişilik özellikleri taşır. Kararlar hızlı alınır ve uygulanır. Çalışanlar sürekli kendilerini geliştirmekte ve uyum sağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45)

1.4.2 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy oluşturdukları modelde 4 ayrı boyut ortaya çıkarmışlardır. Bunlar literatürde; Sert Erkek ve Maço Kültürü, Sıkı Çalış ve Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Süreç Kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. (Türk, 2007).

1.4.2.1 Sert Erkek ve Maço Kültürü Modeli

Risk alabilen insanlar tarafından oluşturulur. Genç ve dinamik bir yapıya sahiplerdir. Kurumların kriz durumlarında anında tepki verebilmelerini yardımcı olurlar. Kısa vadeli çözümler üretirler ve durumlar oldukça değişkendir. Çalışanlar çabuk yıpranırlar. Hata yapma oranları oldukça yüksek olduğundan sabit bir işte uzun yıllar çalışmaları zordur. Kozmetik, yayıncılık ve reklam sektörleri örnek verilebilir (Deal ve Kennedy, 2000:108-113).

Bu kültür modelinde belirsizlikler ve risk çok fazladır. Bu yüzden hızlı geri bildirimler önemli bir yer tutar. Bu kurumlar karar verme süreçlerinde çok hızlı davranmak zorundadır. Bunun sonucu olarak da ya büyük kazançlar elde ederler ya da büyük kayıplara uğrarlar. Diğer tanımlaması yüksek risk- hızlı geri bildirim olan kültür bir anda kavgaya tutuşan erkek modelinden esinlenmiştir. Bu modelde kurumlar bir anda kriz ve çatışma ortamıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu yüzden sürekli hazır olmalı ve gelişmelere anında cevap verebilmelidir (Türk, 2007).

1.4.2.2 Sıkı Çalış ve Sert Oyna Kültürü Modeli

Bu modele sahip kurumların risk seviyeleri oldukça düşüktür ancak başarı uzun vadede planlanır. Geri bildirim yavaştır. Genellikle takım halinde çalışan personel iyi birer pazarlamacıdır. Motivasyonu sağlamak için belirli aralıklarla toplantılar, partiler ve ödülleri düzenlenir. Çalışanların kurumlara olan inancı ve bağlılıkları yüksektir. Temel amaçları müşteri ihtiyaçlarına ulaşmak olan bu kurumlar kendilerini kanıtlamaya uğraşan genç insanları çalıştırmayı tercih ederler. Emlakçılık ve fast-food zincileri örnek verilebilir (Deal ve Kennedy, 2000:108-113).

Bu modelin diğerk bir adı da düşük risk- düşük geri bildirimdir. Sert erkek modeline göre daha az risk taşıdığından kısa dönemli karlar da düşüktür. Riski sevmeyen bu kurumlarda öncelik müşteri memnuniyetidir. Bireysel yeteneklerden çok takım çalışmasıyla işler halledilir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışıp, yüksek sayıda satış yapılmasını amaçlarlar (Türk, 2007).

1.4.2.3 Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Modeli

Bu kültürde risk seviyesi yüksek olmasına karşın geri bildirim oranı azdır. Ar-ge şirketleri gibi yeni ürün yaratan kurumlar tarafından kullanılır. Üretilecek olan ürünler için birçok kaynak harcanır. Ama harcanan kaynağın kar getirip getirmeyeceği belli değildir. Ortaya çıkacak bir başarı için yıllarca beklemek gerekebilir. Bunların yanında başarı sağlanırsa kurum büyük karlar elde eder. Petrol şirketleri ve uzay araştırmaları bu kültüre güzel birer örnektir. Karar alma süreçleri yavaş ilerler. Talimatlar yukarıdan aşağı doğru aktarılarak gelir. Sürekli ritüel haline gelmiş uzun toplantılar yapılır. Yöneticiler kararlı ve inançlıdır. Umutlarını kaybetmezler ve başarısız dahi olsalar tekrardan ayağa kalkıp çalışmaya devam ederler. Çalışanlar arasındaki güven yüksek seviyelerdedir fakat kendini göstermek ve yükselmek uzun vadede ancak elde edilebilir (Deal ve Kennedy, 2000:116-119).

1.4.2.4 Süreç Kültürü Modeli

Düşük boyutta bir risk barındıran bu modelde geri bildirimler de düşüktür. Sonuçlar işin başında belirlenemediği için bir olumsuzluk yaşanana dek geri bildirim alamazlar. Yaptıkları işte verimli mi yoksa verimsiz mi olduklarını tam manasıyla kavramaları zordur. Sürecin hatalı olduğunu anlamaları için olumsuz geri dönüşlerle karşılaşmaları gerekmektedir. Süreç içinde çalışanlar için önemli olan işin özü değil, o işin ne şekilde yapılmaya çalışıldığıdır. Teknik detaylar çok önemlidir ve çalışanlar ayrıntıları en ince noktalarına kadar öğrenirler. Yöneticiler daha çok önlem alıcı ve korumacı rolündedir. Kendilerine verilen prosedürleri fazla sorgulamadan uygulamaya geçirirler. Zamanlarının çoğunluğunu işin nasıl yapılması gerektiği üzerine konuşulan toplantılarda geçirirler. Sigorta şirketleri ve ilaç üreten firmalar örnek verilebilir (Deal ve Kennedy, 2000:119-123).

1.4.3 Goffee ve Jones'un SS Modeli

Goffee ve Jones kurum kültürünü incelerken iki ayrı boyuttan bahsederler. Bu boyutlardan ilki sosyallik, ikincisi ise dayanışma boyutudur. Çalışanlar arasında bulunan ortak davranış, düşünce ve paylaşımlar bu boyutlar üzerinden aktarılmaya çalışılır (Goffee ve Jones, 1998).

1.4.3.1 Sosyallik

Bir kurumun üyeleri arasında kendiliğinden oluşan sosyallik, çalışanlar arasındaki arkadaşlığın ve birbiri için fedakarlıkta bulunmanın ölçütüdür. Kuruma dışarıdan bakıldığında ilk göze çarpan unsurlardan biridir. Çalışanların iş haricinde sahip oldukları boş zamanlarda da çalışma arkadaşları ile vakit geçirmeleri, doğum günlerinin kutlanması, hasta ziyaretleri gibi durumlar sosyalliği pekiştirmektedir. Çalışanların bir sosyallik ağı içinde olması kuruma da olumlu yansıyacaktır. Bu özellikler takım çalışmasını destekleyecek, aksayan işler var ise yardımlaşma ile daha kolay tamamlanacaktır. Bilgi paylaşımı artacak, kurulan samimi ortam sayesinde çalışanlar yapması gerekenden daha fazlasını yapacak, fedakârlık edecektir. Bu ortam içerisinde çalışanların gönüllü olarak mesailerini esnetmesi ve görev tanımlarının dışına çıkan işleri halletmede de gönüllülük göstermesi olasıdır (Goffee ve Jones, 1998:25-28).

Bunun yanında fazla sosyalleşme ise olumsuz sonuçlar doğurabilir. Arkadaşlığın fazla olması durumunda, performansı düşük olan çalışanların diğerleri tarafından tolere edilmesi halinde bunların tespiti zorlaşacaktır. Yine aynı sebepler ile sosyalliğe zarar vermemek için yapılan eleştiriler azalır ve işin düzelmesi için yapılması gereken müdahaleler zamanında yapılamaz. Problemleri çözmeye yönelik amaçlar değil, üzerinde daha çok uzlaşılan konular hayata geçirilir. Bazen bu düzey daha da ileri giderek gruplaşmaya sebep olabilir. Bu konular uzun vadede kurumu yıpratarak toplu personel değişimine kadar uzanan olumsuz süreçlere sebebiyet verebilir (Goffee ve Jones, 1998:25-28).

1.4.3.2 Dayanışma

Daha profesyonel bir yaklaşım olan dayanışma, kurum içinde belirlenen ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda planlı şekilde organize olmuş çalışanlar ile sağlanır. Çalışanların birbirini kişisel düzeyde sevmeleri ile ilgilenilmez, asıl olan ortak hedef doğrultusunda

ilerleme motivasyonudur. İşçi sendikaları örnek olarak gösterebilir. Bu düzeye sahip kurumlarda hedefler net olarak belirlenmiştir ve amaca ulaşmak için topluluk halinde büyük çaba sarf edilir. Herkes sonuca odaklıdır. Bu durum paydaşlar ve müşteriler için de olumlu bir durumdur. Yatırım yapan insanlar kısa vadede kazanca ulaşabilecek kurumları daha çok tercih edeceklerdir. Çalışanlar ise profesyonel ve şeffaf, belirli metotlar ile ulaşılan hedeflerin ödüllendirildiği, sonuca yönelik bir çalışma ortamında bulunmayı tercih ederler. Olumsuz etkileri ise sadece hedefe odaklanmanın getirdiği ve bu hedefe ulaşmada yaşanan zorluk durumlarında artan iş yükü ve baskı altında çalışma zorluğudur. Bu çalışanlar açısından zarar verici olabilir. Dayanışmanın kaybolmasıyla ya da işten ayrılmalar ile sonuçlanabilir (Goffee ve Jones, 1998:28-32).

1.4.4 Harrison ve Handy Modeli

Literatürde farklı başlıklar altında incelenen Harrison ve Handy modeli, Harrison tarafından Güç Kültürü, Rol Kültürü, Görev Kültürü ve Birey Kültürü olarak sınıflanırken, Handy tarafından oluşturulan Zeus Kültürü, Apollo Kültürü, Athena Kültürü ve Dionysus Kültürü başlıkları altında aktarılmaktadır. Her iki model de temelde birbirine benzemektedir. Kavram karmaşası olmaması adına iki model birlikte aktarılmaya çalışılacaktır.

1.4.4.1 Güç (Zeus) Kültürü

Bu kültür modelinde yönetici sayısı azdır. Karar verme süreçleri çok hızlı gerçekleşir. Merkezde denetim ve kontrol güçlü iken merkezden uzaklaştıkça kontrol zayıflamaya başlar.

Handy' e göre güç kültürü bir örümcek ağı gibi düşünülebilir. Kararlar merkezden kurumun geri kalanına bir ağ şeklinde aktarılır. Genellikle ticaret ile uğraşan küçük girişimcilik kuruluşlarında uygulanan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Cacciattolo, 2014).

1.4.4.2 Rol (Apollo) Kültürü

Bu tür kurumlarda hiyerarşi önemli bir yer tutar. Bürokratik bir yayılım bulunur ve güçlü yöneticiler mevcuttur. Uzmanlık ve profesyonelliğe önem verilmesine rağmen bu kuruluşlar değişimi fark etmede yavaş kalırlar ve bu değişim fark edilse bile hayata geçirmek uzun zaman alır (Cacciattolo, 2014).

Bu kültürü benimsemiş organizasyonların kültürlerinde hiyerarşi hakimdir. Her şey bu kültür üzerine inşa edilmektedir. Ast-üst ilişkileri, resmi yazışmalar, kurallar ve prosedürler önemli bir yer tutar. Bürokratik sistemler fazlaca kullanılır. Kurumlarda uzmanlaşma ve iş bölümü sağlanmıştır. Çalışan kişilerden ziyade yapılmakta olan işin kendisi önem taşır. İşin niteliğine göre çalışan seçilir. Bireylerden ziyade, kurumun üstünlüğüne ve kutsallığına inanç gösterilir (Sarıyıldırım, 2014: 17).

1.4.4.3 Görev (Athena) Kültürü

Bu modelde takım çalışması ön planda tutulur. Kurumun gerçekleştirmek istediği amaçlar ve ulaşılması gereken hedefler belirlenir ve bunlar oluşturulan küçük gruplar ile sağlanmaya çalışılır. Oluşturulan bu gruplar birbiri ile uyumlu takım çalışması yapabilecek çalışanlardan seçilir. Bütün çalışanlar kurumun menfaatleri için çaba gösterir, bireysel amaçlar geri planda tutulur. Bu kurum modelinde müşteri memnuniyetine önem vermekle birlikte piyasa koşullarına da adapte olunmaya çalışılır. Bu sebeple karşılaşılan problemlere hızlı cevap verebilme ve yenilikçi olma kurumun temel özellikleridir (Öztürk, 2020: 28).

Esnek bir kültür modelidir. Belirli amaçlar doğrultusunda küçük gruplar oluşturulabilir ve hedeflere ulaşıldığında ya da olumsuz durumlarda gruplar dağıtılabilir ya da yeniden yapılandırılabilir. Hızlı cevap vermesi gereken ve değişken piyasa koşullarında iş yapan kurumlar için uygun bir kültürdür. Ancak olumsuz tarafı bu kültürde kontrol ve denetim zordur (Varoğlu, 2013).

1.4.4.4 Birey (Dionysus) Kültürü

Bu kültür yapısında ise bireyin kurumdan üstün olduğu düşüncesi hakimdir. Bireyler bu tarz kurumlara tamamen kendi istekleri ile gönüllü olarak katılım sağlarlar. Bireyin düşünceleri ve istekleri kurumun şekillenmesine yön verir. Daha çok bireysel çalışılan işler mimarlık, hukuk firmaları örnek olarak verilebilir (Varoğlu, 2013).

Bunun yanında kâr amacı gütmeyen sanatsal ya da toplumsal kaygılar ile oluşturulan Sivil Toplum Kuruluşları da bu kurum kültürüne sahiptir. Üyeler gönüllüdür, fikirleri ve istekleri önemlidir. Kurum bu istekler doğrultusunda şekil alır. Kurumdan ziyade bireyin önemine ve kutsallığına inanılır.

1.4.5 Hofstede Kültür Modeli

1980 yılında ortaya konulan Geert Hofstede'in Güç Mesafesi Modeli isminden de anlaşılacağı üzere güç kavramını merkeze almaktadır. Yönetim anlayışlarında genellemelerin doğru olmadığını, kurumun bulunduğu ülkeye ve kültüre göre kendine has özellikler taşıdığını aktarır. Bulunduğu toplumun temel kültürel özellikleri kurum yönetimine yansır. Hofstede bir ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir firmada çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmaları esas olarak dört farklı kültür boyutu ortaya çıkarmıştır (Hofstede, 1984).

1.4.5.1 Güç Uzaklığı Boyutu

Bu modelde güçten kasıt bireyler arasındaki eşitliktir. Güç uzaklığı kavramı ise toplumu oluşturan insanlar arasında gücün eşit dağılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir. Kültürler ve bu kültürlerde kurulmuş kurumların kimliklerinin farklı olacağından yola çıkarak güç uzaklığı boyutları da değişiklik gösterecektir. Güç uzaklığının az olduğu bölgelerde daha demokratik yönetimler hakimdir ve eşitsizlikler azdır. Güç uzaklığının arttığı yerlerde ise bireylerin özgürlüklerinin kısıtlandığı, nüfuzun belirli bir elit kesimin elinde bulunduğu, demokrasiden uzak yönetimler gözlemlenmektedir. Bu sebeple güç uzaklığı arttıkça ilerleme ve verimlilik düzeyleri düşecektir (Akbaş Tuna, 2020: 411-413).

Güç uzaklığı kavramı toplumun üyeleri tarafından, bir organizasyonda gücün eşitsizliğinin hangi dereceye kadar kabullenildiği ile ilgilidir. Bu model olduğu toplumda bireylerin güçlü olanlara ve güçsüz olanlara karşı sergilediği davranışlar sonucunda şekillenir. Büyük güç uzaklığına sahip toplumlarda insanlar hiyerarşik düzenleri kabul etme eğilimindedirler. Güçsüz olanlar toplumdan uzaklaştırılır ya da güçlü olana tabi olurlar. İnsanların bulunduğu ve çalıştığı konumlar fazla sorgulanmaz ve kabul edilir. Küçük güç uzaklığına sahip toplumlarda ise tersine bir süreç işletilerek sosyal adaletin sağlanması için çaba gösterilir. Güçsüz olana yardım edilerek topluma kazandırılması sağlanır. Burada modelin ilgilendiği kısım toplumun bu eşitsizlikler ile nasıl mücadele ettiğidir. Toplumun bu çabası kurum yönetiminde de hâkim olacaktır (Hofstede, 1984:82-84).

1.4.5.2 Belirsizliği Önleme Boyutu:

Bu model bir kültürde bulunan bireylerin, belirsizlik durumları ve anlam karmaşası içinde oldukları çatışma durumlarından, hangi boyutlarda rahatsız oldukları ile ilgilenir.

Güçlü belirsizliği önleme boyutunda inanç sistemleri ve kodlar bolca bulunur. Yeniliklere ve farklılıklara karşı hoşgörü zayıftır. İş stresi ve baskı fazladır. Kurumlar risk alamazlar ve yöneticiler ile çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi vardır. Tam zıttı olarak karşımıza çıkan zayıf belirsizlikleri önleme modelini benimseyen kültürlerde demokratik yapı mevcuttur. Yeniliklere açık bir sistemdir ve hoşgörü egemendir. Bireylerin düşünceleri ön planda tutulur ve bu yönetim sistemlerine de etki eder. Kaygı, stres gibi olumsuz faktörler düşük düzeyde bulunur. Risk alma ve aidiyet duygusu yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında uzaklık fazla değildir. Yatay ilişkiler ile kurum yönetilmektedir. (Hofstede, 1984).

1.4.5.3 Bireysellik ve Çoğulculuk Boyutu:

Bireysellik yapı olarak kişilerin sadece kendilerinin ve yakınındakilerin ihtiyaçlarını öncül olarak alır. Çoğulculuk ise bireylerin içinde bulunduğu toplumun ya da gurubun ihtiyaçlarının ön planda olduğu bir ağ yapısıdır. Bireysellik de ilişkiler zayıf ve bağılıklar azdır. Çoğulculuk ise daha güçlü ilişkilerin bulunduğu ve sadakatin önemli olduğu bir yapı halindedir. Bu kültürel boyut temel olarak bireyler arasındaki bağılılık düzeylerine önem vermektedir. Bu bağılıklardan yola çıkarak kurum içindeki birlik ve beraberliğin getirilerine bakılır. Bireyselliğin olduğu kurumlar takım çalışmasına yatkın değilken, çoğulculuğa sahip kurumlarda takım çalışması ve yardımlaşma yüksek düzeydedir (Hofstede, 1984).

1.4.5.4 Erkekçilik ve Kadınsılık Boyutu:

Bu boyutta erkekçilik kavramına atfedilen sahip olma, başarı ihtiyacı, liderlik ve amaçlara ulaşma gibi kavramlardır. Kadınsılık ise daha çok soyut boyutlar olan dürüstlük ve bağılılık gibi konularla ilişkilendirilir. Sosyal rollerin cinsiyete dağılımı ile ele alınır. Bazı kültürlerde erkeklere iddialı ve rekabetçi özellikler verilirken, kadınlara daha çok çocuk bakımı ve beslenme gibi roller verilir. Cinsiyetlere dayalı sosyal farklılığın bu kadar fazla olduğu toplumlar, oluşturdukları kurumları da bu kültür bağlamında inşa ederler. Bu kurumlar erkeksi kurumlar olarak isimlendirilir. Hiyerarşik bir ast-üst ilişkisine sahip kapalı kurumlardır. Resmi bir hava hakimdir (Hofstede, 1984).

Diğer toplumlar ise cinsiyetler arasında minimum fark olması için çaba sarf ederler. Kadınlar da iddialı roller üstlenirler ve erkeklerde duygusal boyutlarla ilgilenebilir. Bu toplumların inşa ettiği kurumlarda ise daha yatay yönetim sistemleri, daha iyi çalışma ortamı, bürokratik olmayan bir dil hâkim olur. Bu kültürün oluşturduğu kurumlar ise kadınsı kurumlar olarak nitelendirilir (Hofstede, 1984).

1.4.6 Ouchi'nin Z Tipi Kurum Kültürü Modeli

Ouchi Japon tarzı kurum felsefesi üzerine yaptığı çalışmalarla tanınmıştır. 1970'li yıllarda popülerlik kazanan Japon yönetim tarzı, Amerika Birleşik Devletleri'nde alışlagelmiş üretim odaklı yaklaşımın tersine insan merkezli bir sistemdir. Birçok kurum Ouchi'den yaptığı çalışmaları paylaşmasını istemesi üzerine Z teorisini geliştirmiştir. Bu çalışmada bir Z kurumunda hâkim olması gereken kurum kültürünü aktarmıştır (Ouchi, 1981).

Z tipi kurum kültürü modelindeki hâkim kültür, yıllarını aynı şirkette geçirecek sadık çalışanlardan ve duygusal bağlarla kurulmuş ilişkilerden oluşmaktadır. Oluşturulan kurum kimliğinden tutun pazarlamaya kadar her unsur, hâkim olan kültürden etkilenir. Bu teoride insan odaklı kurulan çalışma ortamının sadece yapılan işi değil, çalışanların özsaygısını da geliştireceği düşünülür. Hâkim görüşlerin aksine asıl önemli olanın insani ilişkilere odaklanmak olduğunu savunur. İş yerinde yakın ilişkiler kuran ve mutlu olan çalışanlar sosyal hayatlarında başarılı olacaktır. Sosyal hayatta başarılı olan çalışan işinde daha verimli olacak ve toplam iş kalitesini artıracaktır. Kurum da bu boş zaman aktivitelerini desteklemelidir. Bu etkenler kurumların uzun dönemli başarısını sağlayacaktır. Çalışanlar kurum içerisinde kariyer fırsatlarını değerlendirmede gönüllü olacaklardır (Ouchi, 1981).

Bu teoride bulunan takım oyunu, güvene dayalıdır. İnsanlar kendilerini bir sistemin dişlileri olarak değil birey olarak değerli hissederler. Uyumlu çalışma gruplarına da bu kültürde rastlamak mümkündür. Yakın insani ilişkiler ve çalışanlar arasındaki samimiyet uyumlu grupların çıkmasına zemin hazırlar. Birbirine bağlılıkları bulunan çalışanlar ise çalışma sırasında birbirine destek olurlar, bu destekleme alışkanlığı da kriz gibi mücadele gereken belirsizlik durumlarında tecrübelerden faydalanarak kısa sürede bunların üstesinden gelmeyi sağlar. Fakat bu samimiyet ve güçlü bağlar zamanla ayrışan grupların oluşmasına, zayıf çalışanların idare edilerek tolere edilmesine ve iş kaybına sebebiyet verebilir (Ouchi, 1981:200-208).

Z kültürüne sahip kurumlarda yöneticiler çalışanlar ile yatay ilişkiler kurar. Genellikle o işin içinden yükselerek yönetim kademesine gelen bu kişiler emir komuta sistemine girmeye gerek duymadan kendileri de işin içinde olurlar. Çalışanların koşullarını ve kapasitelerini de düşünerek ulaşılabilir hedefler ortaya koyarlar (Ouchi, 1981:208-218).

Z tipi kurum kültürüne sahip kurumların klasik Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kurumlardan daha başarılı olduğu bilinmektedir. Bu durumun belirli sebepleri bulunur. Bu kültür modelinde çalışanlar sadece çalışırken değil, mesai sonrası boş vakitlerinde de kendilerini kurumun bir üyesi olarak düşünürler. Kendilerini kuruma ait hissederek yaptıkları işe önem verir ve kurumun aldığı kararları desteklerler. Aidiyet duygusu oluşması sonucu çalışanın performansı artar. Kariyer ilerlemesinin önü açıktır. Başarılı olmak isteyenler belirli çabalar göstererek üst mevkilere ilerleyebilirler. İyi planlanmış bir iş bölümü ve koordinasyon vardır. Karar verme süreçleri fikir birliği sağlanarak ilerler. Sorumluluk bireylere yüklenmez, eşit oranda dağıtılır. Bu durum ise iş stresi ve kaygıyı azaltır (Özkalp ve Kirel, 1996: 63).

1.4.7 Peters-Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman isimli bilim adamları kaleme aldıkları Mükemmeli Arayış isimli kitaplarında Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren ve başarılı olan kurumlar üzerinde çalışarak, bu kurumların olumlu yönlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Model ismini de aynı kitaptan almıştır.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için Peters ve Waterman'ın tespit ettikleri bazı hususlar vardır. Oluşturdukları modeldeki bu hususlar aşağıda aktarılmıştır:

- Klasik sistemlerin aksine analiz sürecine değil eyleme önem verir. Çalışanlar sorunları çözmeye çalışmaktan çok bu sorunlara farklı yaklaşımlar geliştirerek sonuca ulaşmayı amaçlarlar. Çünkü olay ve fırsatlar karşısında eyleme geçebilen kurumlar başarı sağlayarak üstünlük elde edebilirler.
- Kurumların temel amaçları gelir elde etmektir. Bu gelire ulaşmak isteyen kurumlar ise müşterileriyle iyi ve yakın ilişkiler kurmak zorundadırlar. Müşteri memnuniyetine önem vermeli ve geri dönüşleri değerlendirmelidirler.
- Özerklik ve girişimciliğe önem verirler. Çalışanların baskıdan uzak, stressiz bir iş ortamı içerisinde etkinlik göstermeleri için zemin oluştururlar. Kararlara katılma ve risk alma konusunda çalışanları cesaretlendirirler ve bu sayede çalışanların fikir üretmesi için yol açmış olurlar.
- Takım çalışmasına önem verirler. Çalışanların sosyalleşmesi ve birbirine bağlılık geliştirmesi için uygun ortam hazırlarlar. Bu yolla herkes birbirini destekler ve bir aile ortamı oluşturulur. Aidiyet duygusu gelişir ve iş verimliliğinin artması sağlanır.

- Ortak değerlere önem verilmektedir. Kurumun değerlerinin çalışanlara aktarılarak kurum felsefesinin özü benimsetilmelidir. Yöneticiler de bu değerleri benimseyip kurumu özüne uygun yönetmelidir. Kurallara herkes tarafından riayet edilmelidir.
- Esnek ve sıkı yapılar bir arada bulunur. Çözüm üretmek için esnek yaklaşımlar kabul görürken, çalışanların birbirini kontrol etmesinden kaynaklanan sıkı yapılar sayesinde oto kontrol sağlanır ve çok fazla yöneticiye ihtiyaç duyulmaz.
- Yalın bir yapıya sahiplerdir. Başarı çalışan sayısı ile ölçülmez. Çalışanların ve yöneticilerin niteliği önemlidir.
- Sadece en iyi yaptıkları işi yapma eğilimindedirler. Kurumlar başarılı olmak istiyor ise uzmanlaştıkları işte ısrarcı olmaları gerekir. Başka sektörlere yönelerek para ve zaman kaybindan kaçınmalıdırlar (Çelik, 2009).

1.4.8 Schein Modeli

Schein modelini üç farklı boyutta aktarır. Bu boyutlar kurum kültürünü anlamlandırabilmek için kurum özelliklerinin basamaklı olarak incelenmesinden oluşur. İlk basamak yapay olgular olarak tanımlanır. İlk göze çarpan dış katmandır. İkinci basamak ise desteklenen olgulardır. Bu katmanı anlamlandırmak için kurum kültürünü incelemek gerekir. Üçüncü basamak ise temelde yatan varsayımlar olarak karşımıza çıkar. Bir kurumun oluşturduğu kültürün temelini oluşturan unsurlar açıklanmaktadır.

1.4.8.1 Yapay Olgular (Artifacts):

Bu katman bir organizasyona baktığımızda gözünüze çarpan ilk boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun tasarım şekli, ofis düzeni, çalışanların kullandığı materyal ve hatta kıyafetlerdir. Buradan elde edilebilecek bilgiler kurumun hiyerarşik yapısı, çalışma düzeni gibi dışarıdan gözlemlenebilen eylemler ile sınırlıdır. Kurum hakkında bazı bilgiler verir ancak sadece bu katmandaki bilgiler ile kurumun kültürünü anlamlandırmak mümkün olmaz. Yansıyan kültürün altında farklı boyutlar yatıyor olabilir. Bu katman yorumlayan kişinin bireysel özellikleri ve bakış açısı ile ilgili olacağından doğru sonuçlar vermeyecektir (Schein, 2009:22).

1.4.8.2 Desteklenen Değerler (Espoused Values):

Kurum kültürünü gerçek manasıyla anlamlandırabilmek için yapay olguların altında yatan nedenlere bakmak gerekir. İlk gördüğümüzde elde edilen verilerden daha fazlasına ihtiyaç

duyulur. Gözlemlerle elde edilen sonuçlardan ziyade kurumun içine dahil olarak, çalışanlara sorular sorarak deneyim elde etmek gereklidir. Bir kurum faaliyete geçtiği ilk zamanlarda iş görenler sorunlara karşı çözümler üretirler ve bazı davranış biçimleri geliştirirler. Bunlardan başarılı olanlar zamanla tüm çalışanlar tarafından kabul görmeye başlayarak bir değer haline gelir. Bu değerler ile gelişen kurum dili ve ortamı, hâkim kültür halini almaya başlayacaktır. Oluşan bu kültür ve davranış biçimleri, çalışanların kuruma ve birbirine olan yaklaşımları, kurumun kültürü hakkında bilgiler aktaracaktır. Yine de bu değerler kurum kültürünün tamamını anlamlandırmakta yeterli olmayacaktır (Schein, 2009:23).

1.4.8.3 Temelde Yatan Varsayımlar (Underlying Assumptions):

Bu katman kurum kültürünü anlamlandırmak için kullanılan en derin katmandır. Kurumu anlamlandırabilmek için kuruluş felsefesi, tarihi, kurucu ve yöneticilerinin düşünce ve varsayımlarını bilmek gerekir. Temelde yatan varsayımlar, kurumun faaliyete geçtiği ilk andan itibaren, uygulanagelen ve aktarılan, sebepleri fazla sorgulanmayan değerleri ve davranış kalıplarıdır. Desteklenen ve korunan değerlerin üzerinden geçen zaman ile bunlar artık bir ritüel haline gelmiştir. Kurumun başarısı için kesinlikle gerekli oldukları düşünülür. Daha çok kurum tarafından meydana getirilmiş olan temelde yatan varsayımlar boyutu kurum kültürünün temelini oluşturan bir zemin boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyuta hâkim olmadan kurum kültürünü anlamlandırmak mümkün olmayacaktır. (Schein, 2009:25).

Üç boyutta birbirini destekleyen ve tamamlayan anlamlar içermektedir. Kurum kültürünü sağlıklı şekilde ortaya çıkarmak için bu üç boyutunda incelenmesi gerekmektedir. Bu boyutları birbiri ile ilişkilendirerek kurum kültürü hakkında sağlıklı sonuçlara ancak varabiliriz.

1.4.9 Talcott Parsons'un AGİL Modeli

Talcott Parsons isimli bilim adamının geliştirdiği, dört boyuttan oluşan bir modeldir. Modeli oluşturan dört boyutun İngilizce dilindeki baş harflerinden ismini almıştır. Bunlar sırası ile Adaptation(Uyum), Goal Attainment(Amaca Ulaşma), İntegration(Bütünleşme) ve Legitimacy(Meşruluk) olarak karşımıza çıkmakta ve model AGİL olarak adlandırılmaktadır.

1.4.9.1 Uyum (Adaptation):

Kurumlar sürekli değişen ve gelişen bir ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Kurumlar meydana gelen değişimleri devamlı takip etmeli ve gerekli değişiklikleri yapmalıdır. Kurumlar devamlılığı sağlamak için ürettikleri hizmet ya da ürünleri çağın koşullarına uydurmalı, yeniden üretmeli ya da üretimden kaldırmalıdır. Eğer değişimi yakalayamaz ise başarısız olacaktır. Kurumlar bu değişimlere kendi bünyelerinde öncülük edebilirlerse çevresi kuruma uyum sağlayacaktır. Kurum kültürlerini şekillendirirken bu boyuta önem verilmelidir (Swingewood, 1998: 274).

1.4.9.2 Amaca Ulaşma (Goal Attainment):

Kurumların oluşturdukları amaçlar doğrultusunda, hedeflerine ulaşmak için yaptıkları eylemleri ifade eder. Bu eylemler için doğru bir planlama yapılmalıdır. Hedefler gerçekçi ve elde edilebilir boyutlarda tanımlanmalıdır. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için sarf edilecek kaynaklar iyi planlanmalı, gerekli yatırımlar ve iş düzenlemeleri hayata geçirilmelidir (Swingewood, 1998: 274).

1.4.9.3 Bütünleşme (İntegration):

Kurumun işleyişini sağlayan tüm unsurların bir bütün halinde, nizami bir biçimde işleyişini ifade eder. Kurum içindeki bütün departmanlar birbiri ile uyumlu çalışmak zorundadır. Bir karara varılırken ya da önemli planlama dönemlerinde bütün departmanların katılımı sağlanarak, kurumun her bir bölümüne oluşturulan iş planı aktarılmalıdır. Bunun haricinde kurum dışı unsurlar ile de bir bütünleşme sağlanmalıdır. Paydaşlar, iş ortaklığı yapılan diğer kurumlar ile de bir bütünlük sağlanmaya çalışılmalıdır (Swingewood, 1998: 274).

1.4.9.4 Meşruluk (Legitimacy):

Kurumun bir düzen ya da norma uygun şekilde oluşturulması ve yine bu doğrultuda yönetilerek devamlılığını sağlaması olarak tanımlanabilir. Kurumun sistemde kalabilme hakkı ve kabulüdür. Böylelikle yaptığı işler, verilen hizmet ya da üretilen ürün meşru bir zemine oturtulacaktır. Kurumların oluşması ve kalıcı olması olmaları için gereklidir (Poloma,1993:158).

1.4.10 Toyohiro Kono Modeli

Kono Japonya'daki kurumları temel alarak, birçok ülkede kurum kültürü üzerine derinlikli çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ise kültür modelini oluşturmuştur. Kono modelini dört başlık altında incelemektedir. Bunlar; Hayat Verilmiş (Vitalized) Kültür, Lideri Takip Et (Follow-The-Leader) Kültürü, Bürokratik (bureaucracy) Kültür ve Durgun (Stagnant) kültürdür.

1.4.10.1 Hayat Verilmiş (Vitalized) Kültür

Hayat verilmiş kültürün içerisindeki iş görenler yeniliğe açıktır. Kurumda bir aile ortamı bulunur. Çalışanlar arasında bağlılık kuvvetlidir. Kurumun hedefleri net olarak belirlenmiştir ve müşteri odaklı bir yaklaşımları vardır. Üyeler risk almaktan çekinmez, görevlerini gönüllülükle yerine getirirler. Yöneticiler ve çalışanlar arasında yatay bir iletişim bulunur. Hatta çalışanlar yöneticilere ismiyle hitap edebilirler. Bu kültüre sahip kurumlar verimli çalışırlar ve üretkendirler (Kono, 1990).

Dinamik kültür de denilen bu modelin en dikkat çeken özelliği yeniliklere açık olmasıdır. Kurumun değerleri bütün üyeler tarafından paylaşılır, aile şirketi görünümüne sahiptirler. Kurum içindeki iletişim kuvvetlidir ve bir problemle karşılaşıldığında üyeler ne yapması gerektiğini bilir, böylelikle işler aksamaz. Yönetici ve çalışanlar arasında statü farkı fazlaca hissedilmez, yatay ilişkiler kurulur ve bağlar sağlamdır (Akıncı, 2003: 84).

1.4.10.2 Lideri Takip Et (Follow-The-Leader) Kültür

Lideri takip et kurum kültüründe genellikle karşımıza kurucu bir lider çıkar. Bu lider güçlü kişilik özelliklerine sahip, kuruma yön veren bir konuma sahiptir. Genellikle kararları alır ve uygulanmasını sağlar. Lider çalışanlar için bir rol modelidir. Çalışanlar bu lidere hayran konumdadır. Onlar için bir yol gösterici niteliği taşır. Aldığı kararlar sorgulanmadan uygulanır. Hata yapılırsa üzeri örtülür ve sebepleri araştırılmaz. Doğru kararlar alındığı sürece ve karizmatik lider konumu sürdükçe kültür de devam eder. Ama lider yaşlandığında ya da yeteneklerini kaybettiğinde kurumlar zayıflamaya başlar. Yeni bir lider ortaya çıkmadığı sürece bu gerileme kurum yok olana dek sürecektir (Kono, 1990).

1.4.10.3 Bürokratik (Bureaucracy) Kültür

Bu kurum kültürüne sahip organizasyonlar bir dizi kural ve kalıplaşmış değerlerle ile varlıklarına devam eder ve yönetilirler. Çalışanlar iş konusunda sınırlandırılır ve risk almaktan kaçınırlar. Bu kültür daha çok köklü ve geleneksel kurumlarda bulunur. Kararlar genellikle yöneticiler tarafından alınır ve altta bulunan çalışanlara dikey ilişkilerle iletilir. Hata payı minimize edilmeye çalışılır ve bu yüzden herkes kendi işine odaklanır, uzmanlaşmaya çalışır. Çalışanlar tek başına karar alamaz çünkü üstüne bağımlı halde bulunurlar. Karar alma süreçleri ve geri dönüşlere tepki verme süreleri fazladır. Personel sayıları azdır ve nitelikli personel görevlendirilmeye çalışılır. Muhasebe departmanları gibi hataya açık olmayan bölümler örnek verilebilir (Kono, 1990).

1.4.10.4 Durgun (Stagnant) Kültür

Çalışanlar sadece eski alışkanlıklarını ve monoton eylemlerini sürdürürler. Verimsiz bir kültürdür. Yeni fikir üretilmez ve üretilmesine karşı çıkılır. Etrafındaki gelişmelere kapalıdır. Yönetici ve çalışanlar arasında dikey bir ilişki vardır. Emir-komuta sistemi görülür. Çalışanlar arasında iletişim zayıftır ve kuvvetli bağlar bulunmaz. Bir güven atmosferi yoktur, herkes birbirine mesafeli davranır. Bu sebeplerle kurumda bir takım çalışması oluşturmak oldukça zordur. İş birliği görmek mümkün olmaz. Çalışanlar görevlerine de yeterince bağlı değildir. Yeterli iş motivasyonları bulunmaz. Yaptıkları işler çalışanları motive etmez. Bu kurumlar genelde tekelci pazar payına sahip organizasyonlardır. Sadece işin yerine getirilmesi bu kurumlar için yeterlidir (Kono, 1990).

Günümüz şartlarına uyum sağlayamayan ve piyasaya ayak uyduramayan kurumlardır. Eski davranışlarına sıkı sıkıya bağlı olurlar. İşlemler hala eski sistemlerle halledilmeye çalışılmaktadır. İlgilendikleri şeyler daha çok kurum içindeki işleyişleriyle ilgili konulardır. Çevreleri ile iletişimleri zayıftır. Ne olup bittiği ile ilgili fikirleri yok denilecek kadar azdır. Yeniliklere kapalıdır ve yeni bir uygulamaya geçmeleri büyük zaman alır (Büte, 2018: 69).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL BAĞLILIK

2.1 Kurumsal Bağlılık Kavramı Ve Tanımları

1980’li yıllardan beri birçok akademisyen kurumsal bağlılık kavramı üzerine çalışmalar yapmaktadır. Kurumsal bağlılık ile ilgili çokça kuram ve tanımlama bu çalışmalar neticesinde ortaya çıkarılmıştır. Tanımlarda ve modellerde bir fikir birliği elde edilememiş ve bu sebeple kavramlar ile ilgili bir uzlaşma ortaya konulamamıştır. Kurumsal bağlılık, çalışan ve kurum arasında yazılı olmayan psiko-sosyal bir uzlaşmadır. Çalışanların kurum ile özdeşleşerek kurumun kurallarını, amaç ve hedeflerini benimseyerek, kurumun amaçlarına ulaşmasında gönüllü olarak onlardan beklenilenden daha fazla çaba göstermeleri, kurumun bir üyesi olarak kalma arzuları şeklinde tanımlamak mümkündür.

Kurumsal bağlılığı tanımlamak için öncelikle bağlılık kavramına bakmak gerekir. Bağlılık Türk Dil Kurumu tarafından; bağlı olma durumu, merbutiyet; bireylerin kendilerini bir topluluk, ya da gurubun üyesi saymaları ve karşılıklı ilgi, korelasyon olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.com.tr).

Bağlılık kavramı gurubun ya da toplumun olduğu her noktada karşımıza çıkan bir olgudur. Toplumsal içgüdülerden yola çıkan duygusal bir eylem biçimidir. Bağlılık bir kişiye ya da kuruma, üstün olarak görülen şeye atfedilen yerine getirmekle yükümlü olunan bir zorunluluk, sözleşmedir (Balay, 2014: 15).

Kurumsal bağlılık kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmalara baktığımızda karşımıza 1956 senesinde, William Whyte isimli bilim adamının ‘Örgüt İnsanı’ adıyla ortaya koyduğu eseri çıkmaktadır. Örgüt İnsanı isimli eserle birlikte kurum kültürü kavramı incelenmeye başlanmış ve kavram diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. (Gül, 2002: 37).

Meyer ve Allen’ e göre kurumsal bağlılık kurum ve çalışan arasındaki iletişim biçimine odaklanan, çalışanın kurumun devamlı bir üyesi olma yolunda sarf ettiği çaba ve davranışlardır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Bir başka tanıma göre ise kurumsal bağlılık çalışanın kurumun iyiliği için çaba göstermesi, kurumun sahip olduğu temel değer ve kuralları benimseyerek, kurumda kalmaya devam etmesi, kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine gönüllü katkı sağlamasıdır. Özetle kurumsal bağlılık çalışanların kuruma bağlanma dereceleri, kurum ile birlikte hareket etme ve kuruma sadakatleri ile doğru orantılıdır (Greenberg ve Baron, 2008).

Kurumsal bağlılığın önem kazanmasının temel sebebi işten ayrılımların kuruma olan maliyetidir. Kurumlar bir çalışanı işe aldıklarında, işi öğrenmek ya da işleyişi çözebilmek için geçirecekleri zamanlarda belirli bir maliyete katlanırlar. Çalışan uzun süreli olarak işine devam ettiğinde bu maliyetler mantıklıdır. Ama işe alınanlar kısa süre sonra ayrılma kararı alırsa, zaman ve kaynaklar boşa harcanmış olur. Ayrıca kurum çalışanın daha verimli olması için eğitim ve seminer gibi yollara başvurarak gelişmeye teşvik eder ve çalışana yatırım yapar. Bununla birlikte uzun süreli çalışanlar iş ile ilgili belirli bir tecrübe edinirler. İşten ayrılma durumu bu yatırım ve tecrübenin kaybedilmesi demektir. Bu mali yükümlülükler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların bağlılığını arttırma konusunda kurumlar çaba göstermek zorundadır. Çalışan bağlılığı arttıkça iş değiştirme rotasyonu azalacaktır. Kuruma bağlılık geliştiren çalışanlar uzun yıllar boyunca kurumda kalmaya devam edecektir (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışanların kuruma bağlılığı iş performansına etki eden faktörlerden biridir. Kuruma bağlı çalışanlar üst seviyede performans göstererek, kurumun başarılı olması için çaba sarf edeceklerdir. Bağlılıkları yüksek düzeyde bulunan iş görenler, az olanlara kıyasla daha motive durumda olacaklar ve daha verimli çalışacaklardır. Verimliliği arttırmak ve devamlılığı sağlamak için kuruma bağlı çalışanların oranı önem arz etmektedir. (Jafri & Lhamo, 2013).

Kuruma bağlı çalışanlar kurumun gücünü ve verimini artırmaktadır. Bu oran ne kadar yüksek ise kurum da o oranda başarılı olacaktır. Çalışanların bu bağlılığı geliştirmek için bazı hususları benimsemeleri gerekir. Bu hususlar:

- Kurumun kültürüne ve değerlerine karşı oluşturdukları inançlar,
- Kurum için gönüllü olarak çaba sarfetme isteği,

- Kurumda devam etme etmeye olan istekleri olarak sıralamak mümkündür. Bu temel hususları benimseyen personelin örgütsel bağlılıkları da artacaktır (Zefeiti & Mohamad, 2017).

Kuruma olan bağlılığın oluşmama sebeplerinden biri ise yöneticilerin bu konudaki başarısızlıklarıdır. Bu yüzden kurum yöneticilerinin bağlılığı artırmak için daha verimli politikalar izlemeleri zorunlu hale gelmiştir. Kurumda yetenekli, işinde uzmanlaşmış ve belirli tecrübeler edinmiş çalışanların sadece ücret ve iş garantisi ile uzun süre devam etmeleri olanaksızdır. Kuruma aidiyet sağlayamayan personelin alternatif iş imkânlarına yönelmesi olağandır. Kurumlar oluşturacakları planlar ve etkinlikler ile bağlılığı geliştirmeli, çalışanları değerli hissettirerek aidiyet duygularını geliştirmelidir. Aidiyet duygusu gelişen personelin performansı artacak, kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenecektir. Bu bağlılığın artmasında ücret, ödüller ve kurum kültürü gibi koşullar önem arz etmektedir.

2.2 Kurumsal Bağlılık Teorileri

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Teorileri

Bireylerin meydana gelen bir olay veya durum karşısında göstermiş olduğu tepkiler tutum olarak tanımlanır. Başka bir ifadeyle insanların edindiği tecrübeler sonucunda kendine ait bir görüş ve bakış açısı kazanması durumudur. Kazandığı bu bakış açısı ile birlikte gelecekteki davranışlarını, olaylar hakkındaki eylemlerini şekillendirecek ve bunlara göre bir hareket tarzı oluşturacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Bahsi geçen teoriler çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiler ile ilgilenir. Tutumsal bağlılığın oluşması için çalışanların kendi inanç ve görüşlerinin, kurumu kültürü ve değerleri ile uyuşması gerekmektedir. Bu değerler birbiri ile uyuştığında kurumsal bağlılık gelişme gösterecek ve çalışan verimliliği artacaktır. Uyuşmadığı durumlarda ise çalışan bağlılığı azalacak ve kurumdan uzaklaşma eğilimi gösterecektir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

Tutumsal bağlılık araştırmacılar tarafından üzerinde durulan ve uygulanmaya çalışılan bir yaklaşım çeşididir. Bireyin amaçlarının kurumun amaçları ile örtüşmesi halinde ortaya çıkar. Daha çok davranış boyutuyla ilgilenir. Çalışanın duygularından yola çıkarak oluşturduğu, kurumun değerleri ile bağlantılı davranış biçimleridir. Tutumsal bağlılık Allen

ve Meyer, Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould'un yaklaşımları çerçevesinde işlenecektir.

2.2.1.1 Allen ve Meyer Yaklaşımı

Meyer ve Allen'ın kurumsal bağlılık yaklaşımı, çalışan ile kurum arasında gerçekleşen psikolojik ve duygusal yaklaşımını ifade eder. Kurum ile iş gören arasındaki ilişkiyi yansıtan, kurumun üyesi olma durumunu devam ettirme kararına yol açan bir durumdur. 1984 yılında Meyer ve Allen, kurumsal bağlılık konusunda yaptıkları bir takım çalışmalar sonucunda bağlılığı, “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olarak iki boyutta ele almışlarken, 1990'da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir boyut katarak bugün incelediğimiz şekline getirmişlerdir. Modelin odak noktası bağlılığın çalışanı kurum ile özdeşleştirdiği ve işten ayrılma olasılığını azalttığıdır (Allen ve Meyer, 1990:63).

2.2.1.1.1 Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık boyutu modelde arzulanan bağlılık türü olarak görülmektedir. Çünkü duygusal bağlılık çalışanın kendi iradesinden yani duygularından oluşan, zorunluluk barındırmayan bir bağlılık boyutudur. Bireyin amaçları ile kurumun amaçlarının örtüşmesi bağlılık durumunu pekiştirir. Kuruma karşı duygusal bağlılığı olan çalışanlar, aldıkları ücretten ziyade gönüllü olarak bir bağ kurdukları için çalışmaya devam ederler. Kendilerini kurumun bir parçası olarak hissederler ve başarılarından pay çıkarak çalışmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 14).

Kurumsal bağlılığın ilk basamağını oluşturan duygusal bağlılık çalışanın kurum ile özdeşleştiği ve örgütün devamlı bir parçası haline gelme isteğinin geliştiği boyuttur. Kuruma karşı gelişen olumlu duyguların hepsi olarak tanımlanabilir. Çalışanın duygusal bir bağ oluşturarak, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde gönüllü olarak rol üstlenmesi durumudur. İş görenler kendilerini kurumun ücretli bir çalışanı olarak görmemektedirler, kendilerini kurumun bir parçası olarak konumlandıklarından, kendilerini değerli hissedecek ve çalışmaktan memnuniyet duyacaklardır (Demirkol, 2014).

Bu bağlılık türü, literatürde en fazla üzerine düşülen bağlılıktır. Sevgiye dayandırılan, kurumun kültürünün kabul edildiği ve güvenin ön planda olduğu bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık oluşturan çalışanların kuruma sadakati ve çalışma performansları

yüksektir. Çalışanlar bir zorunluluktan ötürü değil, kurumda olmaktan duydukları duygusal tatmin dolayısı ile gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirirler (Çöl ve Ardıç 2008).

Allen ve Mayer duygusal bağlılığa neden olan etmenleri şöyle sıralar;

- **İşin ilgi çekici olması:** Kurum üyelerine verilen görevlerin angarya olmaması, çalışanlarda istek yaratması ve coşku verici olması durumudur. Çalışanlar yaptıkları işi mantıklarına oturttuklarında ve yaparken keyif aldıklarında doğrudan istekleri artacak ve bağlılıkları yükselmeye başlayacaktır.
- **Rollerin belirlenmesi:** Çalışanlara dağıtılan görevlerin açık ve net olarak belirlenmesidir. Çalışanlar kendilerine verilen görevin ve beklentinin ne olduğunu tam olarak kavradıklarında daha verimli çalışacak ve üzerine düşen görevleri yerine getirecektir. Bununla beraber kurumsal bağlılıkları da olumlu düzeyde gelişim gösterecektir.
- **Amaçların ve hedeflerin net olarak aktarılması:** Çalışanlara verilen işlerde, bu işlerin hangi hedef doğrultusunda yapılması gerektiği ve hizmet ettiği amacın açıklanmasıdır. Çalışanlar ellerindeki işi başarıya ulaştırdıklarında bu işin neleri değiştireceğini bilecekler ve mantığa uygun olarak amacına hizmet edecek şekilde yerine getirmeye çaba harcayacaklardır.
- **Yöneticilerin önerilere açık olması:** Yöneticilerin, kurumda çalışanların verdiği geri dönüşlere önem göstermesi, iletilen önerilerde çalışanların düşüncelerine önem verilmesidir. Çalışanlar kendilerinin kurum tarafından dinlendiğini ve isteklerinin yerine getirildiğini gördüklerinde kendilerini değerli hissedecekler ve bunlarla birlikte kuruma olan bağlılıkları artacaktır.
- **Kuruma yönelik güven duygusu:** Çalışanların, kurumun yaptıkları işlere güvenmesi ve inanması, ayrıca sözü verilen maaş artışı gibi konularda sözünü tutacağına olan güvenidir. Kurumsal bağlılık güven duygusu ile birlikte kurulduğunda daha kalıcı olmaktadır. Yaptıkları iş ve işlemlerde kurumlarına güvenerek hedefe ulaşmada cesaret göstereceklerdir.
- **Çalışanlar arası eşitlik durumu:** Çalışanlar arasında ayırım yapılmadan hakların dağıtılmasıdır. Kurumlar ücret, çalışma düzeni gibi konularda eşit davranmazlarsa kuruma olan güven duygusu azalacak, kurumun adaleti sorgulanmaya başlayacaktır. Olumsuz sonuçlara neden olan bu durumun oluşmaması için adil ve şeffaf bir ücret

ve ödöl sistemi kurulmalıdır. Ayrıca yöneticilerde bu eşitliğin sağlanması için gayret göstermelidir.

- **Geri bildirimde bulunma:** Çalışanların performansları üzerinden yapılan yapıcı eleştirici ve geri dönüşler çalışana olumlu katkılar sağlayacaktır. Yaptığı yanlışlar var ise bunları fark edecek ve denetim altında olduğunu idrak edecektir. Bu bildirimler ile çalışan kendisi için yeni hedef ve stratejiler oluşturacaktır (Allen ve Meyer, 1990).

2.2.1.1.2 Devam Bağlılığı

Rasyonel bağlılık olarak da karşımıza çıkan bu bağlılık türünde daha çok maddi kaygılar ön planda tutulur. Çalışanların kurumda varlıklarını sürdürmeye devam etmelerinin sebebi, maaş gibi ekonomik kayıplardan kaçınmaları, elde ettikleri statüyü kaybetme korkuları ve yeni iş bulmada yaşayacakları güçlüklerdir. Bu düşünce yapısı gönüllü bir bağlılığı değil zorunlu bir bağlılığı temsil etmektedir. Oluşması kurumlar için çok olumlu bir durum olmasa da çalışanlar kurum tarafından kazanılmaları mümkün olan bir noktada durmaktadır (Yalçın ve İplik; 2005:398).

Mecburi bir bağlılık türüdür. Maddi ve manevi olgular ile gelişim gösterir. Devam bağlılığının oluşması için ekonomik kazanımlar ve statü gibi koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullar sağlandığında çalışan bulunduğu kurumdaki almış olduğu maaşı kaybetmek istemeyecek, yıllardır vermiş olduğu emek karşılığında terfi gibi beklentiler içinde olacağından işten ayrılmak istemeyecektir. Bu durum kuruma karşı bir bağlılık geliştirecek ve kurumda kalma gereksinimi oluşturacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Allen ve Mayer devam bağlılığını oluşturan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- **Yetenek ve tecrübeler:** Çalıştığı kurumda elde ettiği tecrübe ve yeteneklerin, başka kurumlarda faydalı olmayacağı düşüncesidir. Çalışan sadece o kurumda yıllardır yapmış olduğu bir işte uzmanlaşmıştır. O işten ayrıldığında yeni bir iş bulmakta zorlanacağı ya da mevcut ücretini alamayacağı düşüncesi hakimdir.
- **Eğitim ve yeterlilikler:** Kurum içinde almış olduğu eğitimlerin diğer kurumlarda çalıştığında kendisine bir katkı sağlamayacağı düşüncesidir. Çalışan bu eğitimlere emek vermiş ve zaman harcamıştır. Bu yüzden emeğinin boşa gitmemesi için kurumda çalışmaya devam etme eğilimi gösterir.
- **Yer değişimi maliyetleri:** Çalışanların işten ayrılmaları durumunda katlanacakları taşınma maliyetleridir. Çalışanlar bu maliyetlere katlanmaktansa,

mevcut işlerinde çalışmanın daha mantıklı olduğunu düşünebilirler ve mevcut işinde çalışmaya devam edebilirler. Ayrıca alıştıkları sosyal çevreden ve arkadaşlarından da uzaklaşmak istemeyeceklerdir.

- **Yatırımlar:** Çalışanın kuruma bir emek vererek yatırım yaptığını düşünmesi ve bunun karşılığında ise terfi gibi beklentiler içinde bulunması durumudur. Bu beklentiler çalışanın aynı kurumda devam etmesine neden olmakta ve beklentileri karşılandığında ise bağlılıkları artmaktadır.
- **Alternatif iş bulmanın zorluğu:** İşi bırakmaları durumunda mevcut olandan daha iyi bir iş seçeneği bulamayacakları endişesidir. Kendilerini zamanla geliştirmemiş ya da değişimlere ayak uyduramamış çalışanlar, başka kurumlarda başarılı olamayacaklarına inanmaktadır. Bu yüzden işlerini kaybetmemek için çalışmaya devam etmektedirler. (Allen ve Meyer, 1990:14).

2.2.1.1.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığa sahip çalışanlar kurumdaki varlıklarını daha çok yaptıkları işin doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için sürdürürler. Bireysel faydalardan daha çok kurumun yaptığı işin doğruluğuna ve kutsallığına olan inançları ayrıca kuruma karşı hissettikleri vefa duygusu, kurumda kalmak için temel motivasyonlarıdır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar ücretten daha çok kurumun yaptığı işin bir parçası olmaktan mutluluk duyarlar. Sivil toplum kuruluşları bu bağlılığa örnek verilebilir. Ayrıca kurumun kendilerine yaptığı fazla ödemeler, hediyeler ve verilen ücretsiz eğitimler gibi koşullar da çalışanları kuruma karşı borçlu hissettirerek devam etmelerinde rol oynamaktadır (Allen ve Meyer, 1991:72).

Kuralcı bağlılık tanımıyla da literatürde yer edinmiştir. Normatif bağlılık çalışanların bir takım yükümlülük ve sorumluluklarından ortaya çıkar. Çalışanın kuruma sadakatle bağlanması, işe karşı bir görev sorumluluğu geliştirmesi, yaptığı işin kutsallığına inanıyor olması sebebi ile diğer iki koşuldan farklı özellikler taşımaktadır. Kuruma bağlılık duymanın ahlaki olduğu düşüncesi hakimdir. Çalışan işe girdikten sonra edindiği kazanımlar sayesinde kuruma karşı bir minnet duygusu geliştirir. Kurumda elde ettikleri statüyü de kaybetmek istemezler. Kuruma karşı geliştirdikleri bu sadakat sayesinde hem duygusal olarak tatmin olurlar hem de kurumda çalışmaya devam etmek için mantıklı bir zemin oluştururlar. Hem duygusal bağlılığın hem de devam bağlılığının özelliklerini taşımaktadırlar (Bozkurt ve Yurt, 2013).

2.2.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni çalışmalarında kurum üyelerinin kurallara uyma boyutunu esas alarak kurumsal bağlılık yaklaşımını geliştirmiştir. Kurumun üyeler üzerindeki otoritesinin bağlılığın ölçütü olduğunu savunur. Kurumsal bağlılığın bütün çalışanlar tarafından kurumun oluşturduğu kurallar bütününe uyumu ile oluşabileceğini ve kurumda oluşturulan güç ve otoritenin bağlılığı şekillendirdiğini aktarır (Penley ve Gould, 1988).

Yaklaşım 3 başlık altında incelenmektedir. Bunlar, Ahlaki Bağlılık (Moral Bağlılık), Çıkara Dayalı Bağlılık (Hesapçı Bağlılık) ve Yabancılaştırıcı Bağlılık'tır.

2.2.1.2.1 Ahlaki Bağlılık (Moral Bağlılık):

Ahlaki bağlılık kavramı, çalışanların kurumun değer ve normlarını kabul ederek benimsemesi, kurum ile özdeşleşmesi olarak açıklanabilecek, kuruma karşı geliştirilen pozitif bir bağlılıktır. Bu bağlılık türüne sahip bireyler yaptıkları işi ve üstlendikleri görevleri içselleştirmekte ve önemli görmektedir. Kurumun başarısı için kendilerinden beklenenden fazla emek sarfetmektedirler (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Ahlaki bağlılık ya da moral bağlılığı olarak isimlendirilen bağlılık türü kurumun amaç ve standartları özümsemiğinde ortaya çıkmaktadır. Yüksek bir bağlılık türüdür ve kurumlar bu bağlılık türünde çalışanlar elde etmek için çaba gösterirler. Çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak görürler ve kurumun oluşturduğu kurallara saygı göstererek benimserler. Kurumun hedeflerine ulaşmasında çaba harcarlar. Bu sebeple işlerini özen göstererek yaparlar ve kurumda çalışmayı sürdürürler. Bu bağlılık türü pozitif bir bağlılık olduğundan ödüllerdeki değişimlerden etkilenmez (Balay, 2000).

2.2.1.2.2 Çıkara dayalı Bağlılık (Hesapçı bağlılık)

Çıkara dayalı bağlılık duygusal bağlılığın ve kuruma olan inancın zayıf olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ahlaki açıdan yakınlaşmaya nazaran daha düşük seviyede bir bağlanma türüdür. Kuruma verdiği emeklerin karşılığında bir takım ücret ve ödüller alacağı beklentisi çalışmaya devam etme arzusunu tetikler. Kurum ile arasında olan tek bağ bu hesaba yönelik bireysel çıkar barındıran beklentilerdir. Çalışması gerektiği kadar çalışır, kurumun amaçlarından çok kendi amaçları ve hedefleri ön plandadır. Bu bağlılığa sahip çalışanların verimi düşüktür. Kurum ile bir değiş-tokuş ilişkileri bulunmaktadır. Kurumla birey arasındaki alış-veriş durumu sürdükçe bağlılık da sürmeye devam edecektir. Ama

kurum ile çıkarları çatışmaya başladığında çalışan yabancılaşıma yaşayacaktır (Çetin ve Kayır, 2010).

2.2.1.2.3 Yabancılaştırıcı Bağlılık:

Etzioni, yabancılaştırıcı bağlılık kavramıyla kuruma olan negatif bağlılığı açıklamaya çalışmaktadır. Kurumlar tarafından istenmeyen, olumsuz bir bağlılık türünü ifade eder. Bu bağlılık türünde çalışanlar kuruma karşı bir bağlılık hissetmezler fakat buna rağmen çalışmaya devam ederler. Bu devamın sebebi daha çok dış faktörler ile ilgilidir. Maaşını kaybetme ve alternatif iş imkanlarının kısıtlı olması gibi etmenler çalışanı isteksiz de olsa kurumda devam etmeye iter. Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Baskıcı ve zor şartlar altında çalışan bireylerin bağlılığı olumsuz yönde değişmektedir. Kurumu zararlı görmeye başladığında yabancılaştırıcı bağlılık oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar kurumun amaç ve değerlerini benimsemedikleri için verimleri oldukça düşüktür ve yeni iş imkanları ya da daha iyi bir maaş teklifi elde ettiklerinde kurumdan ayrılma eğilimi gösterirler (Balay, 2000: 16).

2.2.1.3 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre bağlılık çalışanların sadakatlerini ve enerjilerini kuruma vermeye istekli olmaları durumudur. Kurumlar ihtiyaçları gidermek için gerekli düzenlemeleri sağlarken çalışanlar da enerjilerini ve duygularını kuruma yönlendirirler. Kurumun hedeflerine ulaşması için kurumun kültürünü ve amaçlarını benimsemektedirler. Bu şekilde çalışan ve kurum arasında doğrudan ortak bir bağ kurulmuş olur. Kurdukları sosyal birlikteliklerle birlikte kurumda oluşan takım çalışmaları ve birbirini destekleme eğilimleri sayesinde verimlilik artacaktır (Penley ve Gould, 1988: 47-48).

Kanter yaklaşımını 3 boyutta inceler. Bu boyutlar Devama Yönelik Bağlılık, Kenetlenme Bağlılığı ve Kontrol Bağlılığı'dır (Kanter, 1968).

2.2.1.3.1 Devama yönelik bağlılık

Bireyin kuruma ait bir sadakati olmasa bile, belirli dış faktörler nedeniyle kurumda devam etmeye eğilim göstermesidir. Kurumdan ayrılmanın maliyeti, kurumda kalmanın maliyetinden daha yüksek ise devam bağlılığı ortaya çıkar. Çalışan işinden memnun değildir ancak işten ayrılmadan kaynaklı zorlukları yaşamayı göze alamadığından çalışmaya devam eder (Kanter, 1968:501).

Diğer bir açıdan ise uzun zamanlar aynı kurumda çalışanlar, devama yönelik bağlılık gösterebilir. Kuruma çok fazla emek verdikleri için, elde ettikleri kazançları kaybetmek istemezler. Yaptıkları kişisel yatırımlardan dolayı ayrılmaları oldukça maliyetleri ve zor gelmektedir. Bu yüzden çalışmaya devam ederler (Kanter, 1968: 504).

2.2.1.3.2 Kenetlenme bağlılığı

Bu bağlılık türünde çalışanların birbiri ile yatay ilişkilerin kurduğu, dayanışma oranının yüksek olduğu görülmektedir. İç çatışma ve baskıcı bir çalışma ortamından uzak durulmaktadır. Kurum içindeki sosyal ilişkiler iyi düzeydedir ve çalışanlar birbirini desteklemektedir. Başarılı bir takım çalışması kuruma hâkim durumdadır. Çalışanlar isteklidir ve enerjilerini yaptıkları işe harcarlar (Kanter, 1968).

Birleşme bağlılığı da denilen bu yaklaşım örgütteki iyi sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Kurum çalışanların iyi ilişkiler kurması ve sosyalliği artırması için kurum dışı sosyal aktiviteler, partiler ve organizasyonlar düzenlemektedir. Bu yöntemlerle çalışanlar birbiri ile kaynaşacak ve bir aile ortamı sağlanacaktır. Bu şekilde bağlılığı artan çalışanlar arasında kıskançlık gibi olumsuz duygular azalırken, birlikte hareket etme ve birbirine destek olma gibi olumlu duygular artış gösterecektir. Bütün bunlar çalışanları verimli hale getirecek ve kurumun başarı sağlamasında rol oynayacaktır (İnce ve Gül, 2005:31).

2.2.1.3.3 Kontrol Bağlılığı

Kanter'in bu yaklaşımında grup ve kurum üyelerinin yöneticilerin emir ve komutlarını uygulayarak içselleştirmesi temel alınır. Bireyler kişisel davranışlarını örgüt normları doğrultusunda yeniden inşa ederler. Kurumun üretmiş olduğu kurallara bağlılık gösterme eğilimindedirler. Çalışanların kendi değer normları ile kurumun normları uyum içinde bulunur ise kurumsal bağlılık gelişecektir (Kanter, 1968).

Bu bağlılık türünde kurumun normlarına olan bağlılık, kuruma olan bağlılığın sebebidir. Kontrol bağlılığı çalışanların kurumun normlarını içselleştirerek, bu kurallara uyum sağlaması ile oluşur. Çalışan kurallara uyarak, kuruma karşı olumlu bir eğilim göstermektedir. Çalışanlar, kurumun normlarını ve kendi tecrübelerini harmanlayarak kendilerine yeni bir algoritma oluştururlar. Bu bağlılığa sahip çalışanlar kuruma saygı gösterir ve ceza almamak için elinden gelen bütün gayreti gösterir (İnce ve Gül, 2005).

2.2.1.4 O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bağlılık kavramı, ortak fayda inşasında karşımıza çıkan psikolojik bir süreçtir. Bağlılık, kurumu ve çalışanı ortak paydada birleştiren psikolojik bir anlaşma ve kuruma duygusal yönden bağlı olma durumudur. Bu psikolojik bağ özdeşleşme ile gerçekleşebilir. Özdeşleşme kurumun değer ve normlarının, çalışanın değerleriyle ortak bir noktada buluşması ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple kurumsal bağlılık, çalışanların kurumun değerlerini kabul düzeyi olarak da ölçülmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

O'Reilly ve Chatman, bağlılık kavramını Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme olarak üçe ayırmaktadır (Balay, 2000:22-23).

2.2.1.4.1 Uyum

Kurumsal bağlılığın ilk boyutu olan uyum sürecinde önemli olan ödüllere ulaşmak ve cezalardan kaçınmaktır. Kuruma karşı yüzeysel bir bağlılığı tanımlar. Uyum, bağlılığın ilk aşamasıdır. Bu bağlılıkta çalışanın davranışları gönüllü değildir. Ödül alma hevesinden ya da ceza alma korkusundan kaynaklanır. Çalışmaya yeni başlayan personellerde daha çok görülen bu bağlılık türü rıza gösterme veya belirli ödüllere ulaşmayı içermektedir. Uyum sağlama ile başlayan kurumsal bağlılık olumlu gelişmeleri izleyerek gelişir ya da olumsuz gelişmeler neticesinde, çalışan kuruma uyum sağlayamadığı için bir bağlılık oluşturamaz (İnce ve Gül, 2005:35).

2.2.1.4.2 Özdeşleşme

Kurumsal bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme kurum ile bir ileri düzeyde bağ kurmayı, kurumun normlarını ve değerlerini kabul etmeye başlayarak, yakınlaşmayı ifade eder. Çalışan kurumun değerlerini kabul eder ve kurum normlarıyla kendi normlarını özdeşleştirebilirse bağlılık gerçekleşmeye başlar. Çalışanlar daha doyurucu ve duygusal bağlar kurma yolunda çaba gösterirler. Çalışanlar bir gurubun parçası olmaya başlarlar ve bu durum çalışanlarda aidiyeti geliştirerek, olumlu bir etki bırakır. Bireyler çalışan diğer üyelerle yakın ilişkiler kurmakta ve başarıya ortak olmaktadır. Kuruma ait olma hissi, aileden biri olma ve kurumda gönüllü olarak çalışmaya devam etme durumudur. Bir çatışma durumu ortaya çıkmaz ise bağlılık gelişecektir. Ama bu aşamada bir sorun ile karşılaşırsa bağlılık gerileyecektir (Balay, 2000:22-23).

2.2.1.4.3 İçselleştirme

Kurumsal bağlılığın üçüncü boyutu olarak görülen içselleştirme çalışan ve kurum arasında değerlerin tam olarak uyum sağlaması ile oluşur. Bu değerlere uyum kendiliğinden, zorlama olmaksızın gerçekleşir. İçselleştirme boyutu gerçekleştiğinde çalışan artık yaptığı işte gönüllüdür ve kuruma karşı sadakat geliştirmiştir. Diğer çalışanlarla uyum içinde olduğu için yapılan işlerde diğerlerini destekler ve onlardan da yardım alır. Kurumun kurallarına uyar ve diğerlerini bu kurallara uymaya zorlayarak bir oto kontrol de sağlar. Kendini kuruma ait hissettiği için fazladan çaba harcar ve işlerin daha hızlı halledilmesine yardımcı olur. Çalışanların ne kadarı içselleştirme bağlılığını taşıyor ise, kurum da o oranda başarılı olacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Son iki boyuttaki çalışanlar kurumun yararına gönüllü olarak fazladan emek ve zaman harcarlar. Her iki boyutta da bağlılık yüksek olduğundan aidiyet duygusu gelişmiştir. Uyum boyutunda ise bağlılık düşük olduğundan sadece ödül doğrultusunda emek harcanır ve aidiyet gelişmez. Kurumların amacı, yapacakları organizasyonlar ile uyum boyutunda yer alan çalışanları özdeşleşme boyutuna taşımak olmalıdır. Son olarak içselleştirme boyutu ile de kalıcı bir aidiyet ve bağlılık sağlanmalıdır (Sığrı, 2007: 264).

2.2.1.5 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin ortaya çıkardığı yaklaşımı referans almaktadır. Etzioni'nin modelinin karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı anlaşılamadığı görüşünü öne sürer. Ayrıca modeli açıklarken kullandığı boyutların birbirinden bağımsız kavramlar mı olduğu yoksa birbirinin zıttı kavramlar mı olduklarının, yeterince açıklanmadığı görüşünü savunurlar (İnce ve Gül, 2005:36).

Etzioni'nin modelinde boyutlar tek bir uyum sistemine ve bununla ilgili bağlılık düzeylerine sahiptirler. Bu model Penley ve Gould'un kurumsal davranış hakkındaki görüşlerine uymamaktadır. Penley ve Gould'a göre, kurumlar birden fazla uyum sistemlerinin (sembolik, zorlayıcı gibi) ve bağlılık türlerinin (ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı) bir bileşkesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Penley ve Gould 1988).

Bu yaklaşımda Ahlaki Bağlılık, Çıkarıcı Bağlılık ve Yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 bağlılık boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988).

2.2.5.1 Ahlaki Bağıllık

Ahlaki bağıllık, çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini benimsemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllıkta çalışanların aidiyet duyguları yüksek olmakla beraber, kurumun başarısı için fazladan çalışmaya ve emek vermeye razı olmaktadır. Bireyler örgütün başarısını kendi başarıları ya da başarısızlıkları görece derecede içselleştirmiş durumdadırlar (Penley ve Gould, 1988).

2.2.5.2 Çıkarıcı Bağıllık

Çıkarıcı bağıllık türü çalışanların kuruma verdikleri emekler karşılığında bir ücret ya da ödül almaları halinde gerçekleşir. Bu kurum ile çalışan arasında bulunan bir tür alışveriştir. Kurum belirli amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç olarak görülür. Bu bağıllığa sahip bireyler işsiz kalmamak için mecbur olduklarından ya da kurumu bir basamak olarak kullanarak gerçek hedeflerini gerçekleştirmek istediklerinden, çalışmaya devam ederler. Bu bağıllığa sahip kurumlar dışarıdan gelen tehditlere açık konumda bulunurlar (İnce ve Gül, 2005).

Bu bağıllık türü kendini sevdirmeye ve kanıtlama olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Çalışan kendini göstermek için fazladan çaba sarfeder, sorumluluk almak için üstlerinden ricada bulunur. Bu şekilde kendilerini kanıtlamaya çalışarak daha fazla ücret ve ödül alma pesinde olabilirler (Penley ve Gould, 1988).

2.2.5.3 Yabancılaştırıcı Bağıllık

Ahlaki bağıllık gibi kuruma duygusal açıdan bağlanmayı sembolize etmektedir. Yabancılaştırıcı bağıllık çalışan için alternatif bir iş imkanının olmadığı hallerde ortaya çıkar. Çalışmaya devam etmelerinin bir başka sebebi ise yaşayacakları kayıplardan, maaş, lojman gibi imkanların elinden gideceğinden ve daha iyi imkanları sağlayacak bir kurumda çalışma imkânı bulamayacaklarından korkmalarıdır. Kurum içinde sunulan ödül ve cezaların herhangi bir koşula göre değil rastgele dağıtıldığını ve adil olmadığını düşünürler. Bu çalışanlar sadece kurumun kendilerinden talep ettikleri karşılayacak kadar, düşük yoğunluklu bir çalışma temposu içinde bulunurlar. Bu çalışanlar istedikleri çalışma ortamı ve şartları bulamadığında, kurumdan ayrılma eğilimi göstermezler. Çünkü işten ayrıldıklarında daha iyi bir işe kavuşamayacaklarını bilirler. Bu duygusal sıkışıklık hali içinde giderek kuruma yabancılaşırlar (Penley, ve Gould, 1988).

Etzioni'nin tersine, bu bağıllık teorisinde, bütün bağıllık türlerinin aynı anda ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar. Çalışanlar aynı çalışma ortamı içerisinde üç bağıllık biçimini de sergileyebilirler. Çalışanın kurumda ilk çalıştığı günlerdeki uyumu ile ilerleyen günlerdeki uyumu aynı olmayacaktır. İki modeli birbirinden ayıran temel fark budur (Güllüoğlu, 2012).

2.2.2 Davranışsal Bağıllık Teorileri

Kurumsal davranış araştırmacılarının geliştirmiş olduğu tutumsal bağıllık kavramına karşılık olarak, sosyal psikologlar da davranışsal bağıllık kavramını öne sürmüşlerdir. Bu bağıllık teorileri daha çok çalışanın geçmiş deneyimlerine dayanmaktadır. Toplumsal normlar bu deneyimlerden biridir. Çalışanlar toplumsal normlarla öğrendikleri deneyimleri işlerinde de uygularlar ve davranış olarak yansıtır. Bu deneyimler kurumdan ayrılmama ve işini aksatmama olarak olumlu şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Mowday vd., 1982).

Bu yaklaşım türü sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Örgüte bağıllığın temel ölçütü olarak özveride bulunmaktır. Bu bağıllık türü çalışanlar tarafından daha çok bireysel olarak ortaya çıkardıkları davranışlara yönelik oluşturulur. Devam ettirdiği bu davranışlarına zamanla bir alışkanlık geliştirir. Bu alışkanlıkla gelişen tutumlar ise aynı davranışın tekrarlanmasına yol açarlar (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağıllık teorisinde 'Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı' ile 'Salancik'in Yaklaşımları' olmak üzere 2 yaklaşım bulunmaktadır.

2.2.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre kurumsal bağıllık bireyin tutarlı olarak devam ettirdiği davranışlardan vazgeçmesi halinde, ortaya çıkacak olumsuzlukları göze alamamasından kaynaklanır. Tutarlı davranışlar uzun zamanlar boyunca tekrarlanmış davranışlardır. Çalışanlar bu davranışları amaçlarına ulaşmak için kullanırlar. Çalışan bazı yan bahislere girerek devam ettirdiği tutarlı davranışlarını, aslında o davranış ile doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla eşleştirir (Becker, 1960).

Yan bahis kavramı ile açıklanmaya çalışılan konu, bir davranışın getirilerinin, aslında bu davranış ile fazla ilgili olmayan çıkarları etkilemesidir. Çalışanların kurum ile karşılıklı iddiaya girme sürecidir. Burada çalışan davranışları ile, bir amaç uğrunda emeğini ortaya koyarak yatırım yapar. Bu yatırımlar kurum tarafından karşılık görür ise çalışan

emeğinin sonucunu alır. Bu bağlılıkta çalışanın ortaya koyduğu davranış biçimi ne kadar önemli ise bağlılığı da o oranla artmaktadır. Kısacası çalışan kurum için bir emek harcadığında bunun karşılığında bir çıkar olarak terfi almak ister. Yan bahisle dolaylı yoldan iddiaya girdiği konu terfi almaktır. Davranışlarının ve çalışma azminin asıl sebebi budur. Davranışlarındaki tutarlılık devam ederse terfi alabilir. Ama devam ettiremediği durumlarda terfi alamayacağını bilir. Bu yüzden tutarlı davranışlarda bulunmaya devam eder (Becker, 1960).

Becker'e göre yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar; Toplumsal beklentiler, Bürokratik Düzenlemeler, Sosyal Etkileşimler ve Sosyal Roller'dir.

- Çalışanlar toplumun beklentilerini karşılamak için birtakım bahislere girer ve bu baskı altında çalışır, işinden atılmak toplumsal beklentileri karşılamaz. Toplum normlarına uyum sağlamak ve işsiz kalmamak için çalışan tutarlı davranışlarına devam etmek zorunda hisseder.
- Bürokratik düzenlemeler ise tazminat gibi maddi kazanç ve kayıplar üzerine girilen iddiadır. İşten nedensiz ayrıldığınızda birtakım tazminatlardan mahrum kalacağı düşüncesi çalışanı kurumda kalmaya sevk eder. Kurumda kalmasının sebebi çalışma isteği değil, tazminatı kaybetme korkusudur.
- Sosyal etkileşimler ise bir çalışanın kendi kişisel özellikleri üzerinden ortaya çıkmış kanaatlerdir. Örneğin kurumda çalışan olarak nitelenmiş biri, elde ettiği bu kanaati kaybetmemek için tutumlarına devam eder. Bu kanaate zıt hareketler sergilediğinde toplumdan ve kurumdaki olumsuz tepkiler almaya başlar. Davranışlarını düzeltmediği sürece bu tepkiler devam edecektir. Çalışan bütün bunların maliyetini göze alamadığında kendini düzelterek ve eskisi gibi çalışmaya devam edecektir.
- Sosyal roller ise kişinin kurumda üstlendiği roller olarak karşımıza çıkan. O kurumda uzun süredir aynı işi yaptığı için, mevcut işinden ayrıldığında daha alt statüde bir rol edinmek istemez. Bir kurumda müdür olarak çalışan biri, başka bir kurumda aynı statüyü elde edemeyebilir. Bu da çalışanın göze alamayacağı, olumsuz bir durum olduğu için, çalışan statüyü elinde tutmaya gayret gösterir ve bununla yetinir. Çalışmaya devam etmesinin sebebi duygusal bir bağlılık değildir. Bu davranışın yan bahsi olan statüsünü elinde tutma isteğidir (İlsev, 1997: 31-34).

2.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kurumsal bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Becker'in yaklaşımına benzer şekilde çalışanın kurumda geliştirdiği tutumlara bağlanarak bunlar ile tutarlı ve uyumlu davranışlar geliştirmesidir. Bu sebeple bazı davranışlar bağlılığı etkileyecektir. İnsanlar herkesin gözü önünde gerçekleştirdikleri ve gönüllü olarak yaptıkları davranışlardan kolaylıkla geri adım atamayacaklardır. Tutarlı davranışlar devam ettiği sürece bağlılık da artacaktır. Çalışanların tutumları ve davranışları arasındaki uyum devam ettiğinde, dışarıdan herhangi bir olumsuz tepki ile karşı karşıya kalmayacaklardır. Kurumda devam etmeye gönüllü olacak ve kurumun başarısı için kendinden ödün vererek çalışacaktır. (İnce ve Gül, 2005).

Ancak davranışlar ve tutumlar arasında uyum olmazsa kişi stres yaşamaya başlayacak ve bağlılığı azalacaktır. Bu durumda kişi ya davranışlarını düzeltecek ve eski uyumlu haline dönecek ya da işten ayrılacaktır. Yıllardır süregelen davranışlardan vazgeçmek zordur. Çalışanlar o kurumda sergiledikleri hareketler ile bir statü edinmişlerdir. Bu statüyü kaybetmemek için uyumlu davranışlarına geri dönme eğilimi gösterirler. Uyumlu hareketlere dönmedikleri sürece çevreleri tarafından tepki alacaklar, kurum tarafından cezalandırılacaklar ya da işten ayrılmak zorunda kalacaklardır. Salancik' in yaklaşımında en önemli husus uyumdur (İnce ve Gül, 2005).

Her iki yaklaşımda bağlılık konusunu davranış temeli üzerinden ele almaktadır. İki modelde de davranışı devam ettirmeye yönelik bir eğilime rastlanmaktadır. Becker'in yaklaşımında çalışan davranışı devam ettirmediği durumlarda kaybedeceği yatırımların farkındadır. Çıkarıcı bir eğilim sergiler. Salancik' in modelinde ise temel alınan çalışanın davranışı devam ettirme arzusunda olup olmadığıdır. Bu arzu çalışanda mevcut ise bağlılık artacak, arzu bulunmuyor ise bağlılık azalacaktır.

2.2.3 Çoklu Bağlılık Teorileri

Kurumsal bağlılığı ele alan araştırmacılar genellikle örgütün bütününe bakarak çıkarımlar elde etmeye çalışırlar. Oysa çoklu bağlılık sınıflandırılmasında kurum içerisinde birbirinden farklı boyutların olduğu ve bu boyutların farklı düzeylerde bağlılık oluşturdıkları için farklı bir başlık altında incelenme gereği duyulmuştur (Balay, 2000:28).

Reichers tutumsal bağıllık kavramını daha da geliştirmiş ve çoklu bağıllık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985: 465). Kuramsal bağıllık araştırmacıları kurumları tek ve bütünleşik olarak ele almaktadırlar. Reichers'e göre kurumsal araştırmacılar, çalışanların bulundukları kurumlarında, farklı değerler ile çatışan amaçlar üzerinde birçok araştırma yapmalarına rağmen, kurumun kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469-470).

Çoklu bağıllık kaynaklarını araştırabilmek için öncelikle özel nitelikli gruplar oluşturmak gerekir. Bunlar çalışanlar, müşteriler ya da yöneticiler olabilir. Çıkarımları bu gruplar özelinden elde etmek daha ayrıntılı sonuçlar vermektedir. Bu grupların her biri farklı kurumsal bağıllıklar duymaktadırlar (İnce ve Gül, 2005).

Çoklu bağıllık yaklaşımı bir çalışan tarafından oluşan kurumsal bağıllığın, bir başka çalışan tarafından farklı olarak oluşabileceğini savunur. Örneğin bir kişi için kurumsal bağıllığın niteliği üretilen ürün ya da hizmetin kutsallığı olabilirken, başka biri için yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkiler olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağıllık modelinde kurumsal bağıllık, kurumu oluşturan farklı unsurların, birbirinden bağımsız olarak geliştirdikleri bağıllıklarının toplamı olarak görülmektedir. Çalışanlar kurum içindeki arkadaşlarına, yöneticilerine ya da işin kendisine farklı bağıllıklar gösterebilirler. Aynı şekilde örgütün dış çevresine, müşterilerine ya da sendikalarına farklı bağıllıklar gösterebilirler (Balay, 2000: 26).

2.3 Kurumsal Bağıllığı Etkileyen Faktörler

2.3.1 Demografik Faktörler

2.3.1.1 Cinsiyet

Kurumsal bağıllık ile cinsiyet faktörleri arasındaki ilişkiyi araştıran bilimsel çalışmalara bakıldığında hangi cinsiyetin daha yüksek bağıllık gösterdiği konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bunun nedenleri arasında cinsiyet rollerinin bulundukları toplumlardan etkilendikleri için, yapılan araştırmalar genellikle bölgesel sonuçlar vermektedir. Bu sebeple bazı çalışmalarda erkek çalışanların bağıllığı yüksek çıkarken, bazı çalışmalarda kadın çalışanların bağıllığı yüksek çıkmaktadır. Bu yüzden kesin bir sonuca varmak zor gözükmemektedir. Fakat uzlaşılan nokta kadın çalışanın daha az iş değiştirdiği bu yüzden sadakatinin yüksek olduğudur. Fakat bu argüman bize bağıllığın yüksek olduğu

çıkmasını vermez. Çünkü bu durum dolaylı olarak kurumsal bağlılık ile birlikte düşünülmelidir.

Erkeklerin kurumsal bağlılık düzeylerinin, kadınların kurumsal bağlılık düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varan araştırmacılar genelde bu farklılığın kadınların üstlendikleri sosyal rollerden ötürü, iş hayatını ikinci plana atmak zorunda kaldıklarından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Ayrıca kadınların bulundukları toplumun inanç ve değerlerinden kaynaklı cinsiyet ayrımcılığı ve baskı, erkekler ile aynı şartların oluşmasının önüne geçmektedir. Ayrıca bu cinsiyet ayrımından kaynaklı zorluklar kadınların kurumsal bağlılığının önüne geçmektedir. Kadınların kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkaran araştırmacılar ise yine aynı sebeplerden ötürü kadınların daha istikrarlı ve durağan bir iş hayatını tercih ettikleri, uyum sağladıkları kurumda uzun süreli çalışmaya gayret gösterdikleri ve sadakatlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (Angle ve Perry 1981:7).

Cinsiyet ve kurumsal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda yaygın olan düşünce kadınların kurumsal bağlılık oranlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğudur. Bunun sebebi olarak kadınların kurumlar ile daha yakın bağlar kurduğu ve duygusal kodlamalar kullandığı, ayrıca uyum sağladığı kurumda sadakatle çalışma isteği gösterilmektedir. Erkeklerin kurumsal bağlılığının yüksek olduğu düşünülen araştırmalarda ise gösterilen nedenler, kadınların toplumsal rolleri gereği evlerindeki işlere ve çocuklarına vermiş oldukları yüksek önemin, kurumsal bağlılığın önüne geçtiği ve işlerini ikinci plana itmelerine sebep olduğu, toplumsal baskılardan dolayı iş gücüne katılmada yaşanan zorluklar olarak sayılabilir (İnce ve Gül, 2005).

2.3.1.2 Hizmet Süresi (Kıdem)

Hizmet süresinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda genellikle pozitif bir korelasyon olduğu yönünde sonuçlar alınmıştır. Kurumda geçirilen süre artış gösterdikçe buna bağlı olarak kurumsal bağlılık da gelişecektir. Uzun yıllar aynı kurumda hizmet veren çalışanlar sadece o kuruma has yetenek ve uzmanlıklar geliştirecek ve yalnızca bu işte kullanabilecekleri yetenekler sebebiyle alternatif iş bulma imkanları giderek azalacaktır. İşini kaybetmemek için kurumlarına olan bağlılıkları da artacaktır.

Hizmet süresi (kıdem), çalışanın bulunduğu kurumda ne kadar süreyle çalışmaya devam ettiğini ifade eder. Kıdem, çalışanlar tarafından kuruma yönelik yaptıkları bir yatırım

olarak görülmektedir. Çalışanın aynı kurumda geçirdiği çalışma süresi arttıkça çalışanın beklentileri de artacaktır. Geçen yıllar boyunca maaşı artacak, yaptığı işte tecrübe edinerek uzmanlaşacak, kurumun kültürüne ve çevresine hâkim olacaktır. Bu gelişmelerle beraber pozisyonunda da değişiklikler olacak, statüsü artacaktır. Dolayısıyla bu kazanımları elde eden çalışanın bağlılığı artacak, bu kazançları kaybetmekten kaçınacaklardır (Sığrı ve Basım, 2006).

Kurumsal bağlılık ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kurum içindeki herhangi bir pozisyonda geçirilen süre ya da kurumda geçirilen toplam süre çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkilemektedir. Cohen' e göre çalışma süresi kurumdaki çalışanlar için bir yatırım aracı olarak görülmektedir. Çalışanlar geçen süreyle birlikte kuruma bir emek vermiştir, böylelikle bir yatırım yapmıştır. Bu emeğin karşılığını statü, ücret artışı gibi şekillerde alma beklentisi bulunmaktadır. Özetle, kıdem arttıkça çalışanların kurumdan kazanımları da artacaktır. Böylelikle bağlılıkları da yükselecektir (Cohen, 1992: 542).

2.3.1.3 Medeni Durum

Medeni durum da kurumsal bağlılık açısından önemli bir değişkendir. Yapılan çalışarlarda evli olan ve bekar olan bireylerin kurumsal bağlılık oranlarına bakıldığında evli olanların daha yüksek bağlılığa sahip olduğu karşımıza çıkmaktadır. Buradaki temel nokta evli olan bireylerin daha az risk alma potansiyeline sahip olduğu, üzerlerindeki sosyal ve ekonomik baskıların, bekar oranlara nazaran daha fazla olduğudur. Ayrıca çocuk sahibi olanların bağlılığının, evli ve çocuk sahibi olmayanlara kıyasla, daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu koşul baskı oranını daha da artıracaktır. Evli olanların taşınma, şehir değiştirme gibi koşullarda da dezavantajlı olduklarından, sabit bir işte çalışmaya daha uygun oldukları varsayımı hakimdir.

Burada cinsiyet konusu da medeni durumdaki bağlılığı etkilemektedir. Evli erkeklerin, bulundukları kuruma evli kadınlara oranla daha fazla bağlılık gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise evlilik konusunun, erkeklerin hayatından sosyal anlamda fazla iş yükünü aldığı, ancak kadınlara daha fazla sorumluluk yüklediği gösterilebilir. Bu durum evli olan kadınların kuruma bağlılıkları azaltmaktadır. Ayrıca evli olmayan çalışanlar, evli olanlara göre daha fazla risk alabilmekte ve kurum değiştirme

yoluna gidebilmektedir. Medeni durumun getirdiği sosyal ve ekonomik yükümlülükler bu konuya etki etmektedir (Cengiz, 2002:53).

2.3.1.4 Öğrenim Durumu

Eğitim düzeyinin artmasıyla beraber çalışanın beklentileri de artmaktadır. Bu beklentiler kurum tarafından karşılanamaz ise bağlılık zayıflayacaktır. Ayrıca öğrenim durumunun artması alternatif iş imkanlarının da artmasına sebep olacağından yine kurumsal bağlılığı zayıflatacaktır. Bu yüzden öğrenim durumu ve kurumsal bağlılık arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005:67-68).

Yaptığı iş ile ilgili yeterli öğrenimi alan çalışanların ücret ve çalışma ortamı gibi beklentileri ve talepleri vardır. Bu beklentilerin kurum tarafından karşılanmaması durumunda çalışan bağlılığı azalacaktır. Diğer yandan çalışan öğrenim durumuyla birlikte kendini yetkin hissedeceğinden alternatif işler bulabileceğini ve kısa zamanda uyum sağlayabileceğini düşünmektedir. Bu şekilde kendilerine istedikleri imkânı sunan başka bir kurum bulduklarında, kurum değişikliğine gideceklerdir. Bunlar kurumsal bağlılığı düşüren etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenim durumu arttıkça kurumsal bağlılık oranı azalacaktır (Güllüoğlu, 2012:77)

2.3.1.5 Yaş

Kurumsal bağlılık ve yaş durumu arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacılar yaş ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanın yaşı arttıkça kuruma olan bağlılığı da artmaktadır. Bunun nedeni ise yaşlandıkça alternatif iş bulma imkanlarının azalması, kendini geliştirme ya da eğitim olanaklarının düşmesi gösterilmektedir. Bu sebeplerle yaşı ilerleyen çalışanlar, kendi kurumlarına bağlılık göstereceklerdir. Bunun yanı sıra kurumda uzun zamandır çalışan ve yaşı ilerleyen çalışanlar, kuruma yaptıkları yatırımlardan ötürü beklenti içinde olacaklardır. Kurumdaki tecrübelerinden kaynaklanan statüleri ve artmış ücretleri bulunan, yaşı ilerlemiş çalışanlar bu ayrıcalıklardan vazgeçmek istemeyeceklerdir. Bu sebeplerle kurumsal bağlılıkları yaşları ilerledikçe, giderek artacaktır (Angle ve Perry 1981: 12).

Çalışanların kuruma uyum sağlaması için bir alışma süreci gerekmektedir. Genç çalışanlar kuruma henüz alışmadıkları için, daha az bağlılık gösterirler. Dolayısı ile yaş en başta bir yatırım aracıdır. Kurumda uzun yıllar çalışanlar bir planlama yaparak beklenti

içinde çalışmalarını sürdürürler. Bu planlama terfi alma, söz sahibi olma ve tazminatlar şeklinde gerçekleşebilir. Bunun gibi beklentiler kuruma olan bağlılığı arttıracaktır. Ayrıca bu beklentiler diğer kurumların çekiciliğini azaltacaktır. İlerleyen yaş kurumlar arası hareketliliği ve iş alternatiflerini azaltır (Balay, 2000:58).

2.3.2 Kurumsal Faktörler

2.3.2.1 Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanın kurum içinde faaliyetlerini gerçekleştirdiği, kurum tarafından çalışanlara sunulan fiziki koşulların tamamını ifade eder. Çalışma koşulları arasında kullanılan araç ve gereçler, uygun çalışma ortamı, izin planlaması sayılabilir. Çalışma koşulları, çalışanların uygun ve verimli faaliyet göstermeleri için sağlanması gereken şartlardır. Bu olanaklar kurumlar arasında gelişen rekabetin bir gerekliliği ve sosyal sorumluluğun da bir parçasıdır. Çalışanların verimliliğini artırmak için, lojmanlar, tatiller ve çalışma harici verilen ödüller gibi alternatifleri geliştirmek kurumsal bağlılığı artıracaktır. Ayrıca rahat ve yeterli çalışma koşullarının sağlanması ile bağlılık arasında pozitif bir uyum gözlenmektedir (Karcıoğlu vd., 2009:62).

Çalışma koşulları kurumsal faktörlerden biridir. Çalışma koşullarında fiziksel şartlar ve çalışma süresi, işin monotonluğu ve stres koşulları, doğrudan verimliliği etkilemektedir. Çalışanları motive etmek için bu koşulların iyileştirilmesi şarttır. Uygun fiziki ortam ve çalışma koşullarında sahip çalışanlar kendilerini güvende hissederek, daha verimli çalışacak ve kuruma olan bağlılıkları da artacaktır (Akat, 2000)

Çalışma koşulları çalışan üzerinde büyük etki bırakmaktadır. Sürekli gürültülü ortamda çalışanlarda duyma rahatsızlıkları, yetersiz ışıklandırma ya da yüksek ışık altında çalışanlarda görme bozuklukları, stres ve psikolojik baskı altında çalışanlarda ise ruhsal problemlerin açığa çıktığı görülmektedir. Çalışanlar bunlar gibi sağlıksız koşullar altında uzun süre devam etmek istemeyecektir. Kuruma bağlılığı artırmak için bu koşulların düzenlenmesine ve olanakların çoğaltılmasına önem verilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004:41).

2.3.2.2 İletişim

İletişim kurumlar için en önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iletişim kurumsal faaliyetleri devam ettirmede önemli bir yer tutmaktadır. İletişimde düzenli

bir akış kurulmadan çalışanlar arasındaki fikir alışverişinin ya da üstler ve altlar arasındaki bilgi aktarımının sağlıklı olarak sağlanması mümkün olmayacaktır. İletişimin sağlıklı kurulamaması, kurum içinde birtakım olumsuzluklara neden olacaktır. Geri dönüşler zamanında aktarılamayacak, işleyiş aksayacaktır. Bu durumda ortaya bir belirsizlik çıkar. Bu belirsizlik çalışanlarda strese sebep olacaktır. Bu olumsuzluk ise kurumsal bağlılığı azaltarak devamsızlık, performans ve zaman kaybı, işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilir. Bu sebeplerle kurum içindeki iletişime önem verilmeli ve gelişmesi için uygun ortam sağlanmalıdır (Yüksel, 2005:296).

Çalışanlar, kurumun kendileriyle görüş alışverişinde bulunulması halinde ve kuruma aktardıkları düşüncelerin dikkatle dinlenildiğini gördüklerinde, kendilerini kurum için değerli bulacaklar ve önemli hissedeceklerdir. Bu şekilde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar kendilerini kuruma ait hissederek bağlılıklarını güçlendireceklerdir. Geri dönüşler zamanında cevaplanarak verimin artırılması sağlanabilir (Barutçugil, 2004:466-467).

2.3.2.3 Kurum Kültürü

Kurum kültürü çalışan ve kurum arasında doğrudan bir bağ oluşmasını sağlar. Bu bağ ile çalışanlar kuruma sadece ücret karşılığı bulunmaz. Kendini kurumun bir parçası hissederek aidiyet geliştirir. Biz duygusunu edinerek, yaptığı işte kuruma fayda sağlamak için fazladan çaba sarfeder. Kurumun temel değerlerini içselleştirdiği için bu amaçlara bir kutsiyet yükler. Bütün bunlar kurumsal verimliliği artıracak niteliklerdir. Kurum kültürü benimsenmediğinde çalışan ve kurum uyum içinde olamayacağından çatışma durumu ortaya çıkacaktır. Kurum için olumsuz olan çatışma ortamında çalışanlar yaptıkları işten ve kurumdan uzaklaşacak dolayısı ile verimleri düşecektir. Bu duruma gelen çalışanların kuruma olan bağlılıkları giderek zayıflayacaktır.

Kurum kültürü, her kuruma kendine has bir yapı sergiler. Genel olarak kurumun sahip olduğu değerler, inançlar ve ilkelerden oluşan kendine özgü bir çalışma şeklidir. Çalışanlar kurum kültüründen etkilenerek bu kültüre uyum sağlarlar. Kendi değer ve görüşleri ile çalıştıkları kurumunkiler örtüşürse uyum sağlayarak bağlılık gerçekleştirirler. Kurumların oluşturduğu kültür iklimi sağlıklı ve devam ettirilebilir düzeyde ise bağlılık yükselecektir (Erdem ve Dikici, 2009:205).

Kurum tarafından oluşturulan kültür doğrudan verimliliğe etki edecektir. Çalışanların birbiri ile iletişimi, ast üst ilişkiler, değerler çalışan için bağlılığı geliştirmenin en önemli

araçlarıdır. Bu değerler çalışanlar arasında paylaşılmadığında kurumsal bağlılık düşecektir. Kurumdaki olumsuz iklim sebebiyle çalışanlar işinden uzaklaşacak, devamsızlıkta bulunacak ve verimi düşmeye başlayacaktır. Eğer oluşan bu iklim değiştirilmez ise bağlılık giderek azalacak ve işten ayrılma gibi boyutlara neden olacaktır. Kurum kültürü kurumun yönetim kadrosundan veya liderinden de etkilenmektedir. Kurum ne kadar iyi yönetiliyor ise bağlılık da o oranla artış sağlayacaktır. Ayrıca güçlü liderler de kurum kültürünün gelişmesine etki etmektedir. Çalışanlar da bu liderin olumlu özelliklerini taşıyacak ve bağlılıklarını geliştireceklerdir. (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:20).

2.3.2.4 Ödüller

Ödüllendirme işveren ve çalışan arasındaki çıkara bağlı bir ilişki türüdür. Çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşması için bir emek verdiklerinde bunun karşılığı olarak bir ödül beklentisi içine girerler. Kurum ise çalışanlardan yüksek verimlilik ve kurum kurallarına uymasını beklerken bunların karşılığında bir ödül vermeyi kabul eder. Kurum ve çalışan arasındaki bu ilişki, verimliliğe etki ederek kurumsal bağlılığı artırır. Çalışan ödüllere ulaşmak için fazladan mesai yapacak, çalışma sınırlarını zorlayacak ve kurumun kurallarına uyum sağlayacaktır (Bakan, 2018).

Ödüller çalışanların kuruma daha kısa sürede uyum sağlamaları, yüksek performansla çalışmaları ve işe devam etmeleri için kurumlar tarafından bir araç olarak kullanılırlar. Çalışanlar ödül sisteminden faydalanabilmek için gayret gösterirler. Ödül sistemi ile çalışanların başarıları takip edilmekte ve çalışanlar kendini değerli hissetmekte, takdir edilerek verdiği emeklerin boşa gitmediğini kavramaktadırlar. Ödüller çalışanların işgücüne aktif olarak katılmalarını sağlayan ve kurumsal bağlılıklarını geliştiren araçlardır (Eren, 2004).

2.3.2.5 Ücret

Kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de ücret sistemidir. Ücret, kurum üyelerinin yaşamını devam ettirmesi açısından önemli olan, motivasyonlarının temelini oluşturan bir konudur. Kurumun çalışanlara biçtiği değeri ifade eder. Kurum üyelerinin emeklerinin karşılığında alacakları ücret tatmin edici olursa bağlılık ve motivasyon artacaktır. Bu ücret çalışanı tatmin etmez ise motivasyon düşecek ve verimlilik azalacak, kurumsal bağlılık ise zayıflayacaktır. Ücret düzeyinin haricinde diğer bir önemli konu ise ücret dağılımındaki adalettir. Ücret politikası eşit ve şeffaf olmalıdır. Aynı işi yapan

iki çalışandan biri daha düşük bir ücret aldığında yine motivasyonu ve verimliliği düşecektir. Çalışanların kuruma olan adalet algısı zayıflayacak kuruma olan bağlılıklarını sorgulamaya başlayarak kurumdan uzaklaşacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Kurumda ekonomik tatmin çok önemli bir yer tutsa da tek başına yeterli olmayacaktır. Ücret dağıtımındaki adalet de verimliliği büyük oranda etkilemektedir. Bu sebeple kurumlar ücret dağıtımında ne kadar adil davranırsa çalışanların bağlılığı da o oranda artacaktır. Ayrıca ücretin yanında kurum politikası olarak teşvikler, zamlar ve ödöl sistemleri ile bu koşul pekiştirilmelidir. Kurumu monotonluktan kurtaracak olan ücret ve ödöl sistemleri ile daha aktif bir çalışma düzeni elde edilebilir. Bu koşullar sağlandığında çalışan verimliliği önemli oranda artacak, kuruma olan bağlılık ise pekişecektir (Unutkan,1995).

2.3.2.6 Yönetim Biçimi ve Liderlik

Kurumsal bağlılık ve yönetim biçimi arasında ilişki incelendiğinde, yönetim biçiminin kurumsal bağlılığı etkilediği görölmektedir. Çalışanlar ve yönetim arasında dikey ilişkiler kurulduğunda, kurumlar baskıcı ve kontrolcü bir yönetim biçimi benimsediklerinde çalışanlar yöneticilerden uzaklaşmakta, fikirlerini belirtmekte zorluk yaşamakta, yeterli geri dönüş ve eleştiri yapamamaktadır. Böylelikle kurumda katılım azalmakta, çalışan kurumdan çekinir hale gelerek bağlılıkları zayıflamaktadır. Yönetici çalışanlara karşı açık ve net olmalıdır. Çalışanları amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmeli, adaletli bir çalışma düzeni kurmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara karşı yol gösterici bir rol oynamaları gerekmektedir. Çalışanlar onlardan ne beklenildiğini bildiğinde daha verimli çalışmaktadır. Kuruma katılımı ve bağlılığı artırmak için çalışanlar dinlenilmeli, geri dönüşleri dikkate alınmalı ve fikirlerini söylemek konusunda cesaretlendirilmelidir. Yöneticilerin çalışanları adaletli ve güvenilir bir yaklaşımla yönetmeleri halinde kurumsal bağlılık artacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Liderlik ise çalışanların kurumsal hedeflere gönüllü olarak sevk edilmesini sağlayan, ortak hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan ve yol gösterici bir etkileme sürecidir. Liderlerin tutum ve davranışları çalışanları doğrudan etkilemektedir. Liderlerini takdir eden, onaylayan ve örnek alan çalışanların olduğu bir kurumda kurum bağlılığı üst seviyelerde olacaktır. Kurumsal bağlılığın oluşması için liderlerin çalışanların beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Kurum içinde dikey ve cezalandırıcı bir tutum yerine yatay ve yol gösterici,

ödüllendirici bir tutum bağlılığı arttıracaktır. Liderliğin yöneticilikten temel farkı açık şekilde iletişim kurabilen, çalışan psikolojisinden anlayan ve motivasyonuna önem veren, sürece dahil olabilen ve gerektiği şekilde yönlendirebilen kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır. Liderlerde yöneticilerde bulunmayan bir enerji ve etkileme kabiliyeti bulunmaktadır. Bu liderlere sahip kurumlarda çalışanların kurumsal bağlılığı yüksek olacak ve liderlerini takip edeceklerdir (Zahra,1984).

2.3.3 Kurum Dışı Faktörler

2.3.3.1 Alternatif İş İmkanları

Kurumsal bağlılık düzeylerini etkileyen başka bir faktör ise alternatif iş imkanlarıdır. Alternatif iş olanakları çalışanların kendilerini geliştirme düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Alanında uzmanlaşmış, bilgi ve becerilerini geliştirmiş çalışanlar için başka kurumlarda iş fırsatları ortaya çıkabilir. İçinde bulunan sektör ve gelişen şartlar bu fırsatları etkilemektedir. Kendini ispatlamış çalışanlar için bu kural geçerli olsa da sadece kendi kurumunda uzmanlaşmış ve belirli gelişmeleri takip edemeyen çalışanlar için ise bu fırsatlar çok daha azdır. Bu yüzden alternatif iş imkânı bulamayan çalışanların bağlı oldukları kuruma olan bağlılıkları yüksek olurken, diğer gurubun ise bağlılıkları daha düşüktür. Çünkü alternatif iş imkanına sahip çalışanlar daha yüksek ücret ya da daha iyi çalışma şartlarına sahip başka bir kurum bulduklarında kurum değiştirme yoluna gidebilmektedir. Bu da bağlılığın düşük olmasına ya da belirli koşullar sağlandığında bağlılık göstermelerine sebep olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Alternatif iş imkanlarının kurumsal bağlılık üzerine etkilerini gözlemleyen araştırmacılar yeni iş imkânı bulmanın zor olduğu dönemlerde kurumsal bağlılığın arttığı yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Alternatif iş imkanları ülkenin içinde bulunduğu sosyoekonomik durumdan etkilenmektedir. Bu dönemler ekonomik kriz gibi piyasa belirsizliğinin yoğun olduğu dönemler ve şirketlerin küçülmeye gittiği kriz dönemleri gibi stresli ortamlardır. Çalışanlar başka iş bulamayacaklarını ya da işsiz kalacaklarını hissettikleri dönemlerde kurumsal bağlılıklarını artırırlar. Bu yüzden verimliliklerini artırarak kendilerini kanıtlama yoluna gidebilirler (Çetinel, 2008:78).

2.3.3.2 Profesyonellik

Profesyonellik kavramı çalışanların yaptıkları meslek tanımında bulunan mesleki değerleri ve normları benimseyerek, yaptıkları işi içselleştirmiş, mesleki bilgi ve yeteneklerinden dolayı konularında uzman ve söz sahibi olmuş, işi en az hata ile yapabilen kişileri tanımlamaktadır. Profesyonellik ve kurumsal bağlılık arasında da bir etkileşim söz konusudur. Kurumlar profesyonellerin işlerini yaparken rahat edebilecekleri uygun bir ortam hazırlamalı ve kendilerini geliştirecek imkanlar sağlamalıdır. Profesyoneller işlerini baskı ve strese uzakta, özgürce yaptıklarında ve gerekli imkanlarla desteklenerek kendilerini geliştirebildiklerinde kurumsal bağlılıkları artmaktadır. Nitelikli olan personeli ifade eden bu kavramla, kurumda ne kadar çok profesyonel varsa kurumda o denli başarılı olacaktır. Bu yüzden kurumlar profesyonel personel ile çalışmaya isteklidir. Ama bu yetkinlikten gelen birtakım beklentiler de olacaktır. Yüksek ücret gibi beklentiler karşılanmaz ise personel kendini değersiz hissedecek ve bağlılığı azalmaya başlayacaktır.

Profesyonellerin çalıştıkları kurumun mesleki gelişimlere destek vermesiyle kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Böylelikle kurumdan ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz durumlardan kaçınacaklar ve ellerindeki nitelikli personelden kayıp yaşamayacaklardır. Ödül ve terfi gibi ödüllendirmelerde bu personellerin bağlılığını artıracaktır. Yönetici konumuna gelen profesyonellerde kurumsal bağlılık daha yüksek olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.4. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri

Kurumlarda her çalışanın farklı bağlılık durumları mevcuttur ve bu bağlılıklar düzeylerine göre olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlar doğururlar. Bu bağlılık düzeyleri çalışan motivasyonuna ve kurumun başarısına doğrudan etki etmektedir. Araştırmalarda iş tatmini, kurumda kalma isteği ve verimlilik olumlu bağlılık olarak tanımlanırken, işi bırakma, devamsızlık gibi konular ise olumsuz bağlılık olarak tanımlanır. Kurumsal bağlılığın bu sonuçları düzeylerin önemini ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2014).

Kurumların başarı sağlamasında çalışanların rolü büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden kurumun mevcut insan kaynağını en iyi şekilde kullanması ve geliştirmesi gerekir. Çalışanların kuruma karşı geliştirdikleri bağlılık, kurumun bütün faaliyetlerinde kritik bir rol üstlenmektedir. Yüksek kurumsal bağlılığa sahip çalışanlar kurumun değer ve hedeflerini en iyi şekilde benimseyen ve bunlarla özdeşleşerek kurumun amaçlarına doğrudan gönüllü

olarak hizmet eden bireylerdir. Düşük bağımlılığa sahip çalışanlar ise kuruma karşı negatif bir bakış açısına sahip, verimlilikleri düşük bireyleri tanımlar (Tetik, 2012).

2.4.1 Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Düşük düzeyde kurumsal bağlılık kurum ile çalışan arasındaki bağın oldukça düşük olduğu ve çalışanın kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda yeterli davranışlar sergilemediği kurumsal bağlılık düzeyi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düzey zorunluluk bağı ya da devam bağılılığı olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar minimum çaba sarfederek, sadece kurum tarafından tanımlanmış işlerle ilgilenerek, fazladan çaba harcamaya gerek görmeden çalışma hayatlarına devam etme isteğinde bulunurlar (Koç, 2009).

Bu düzeyin sonuçları hem çalışan hem de kurum için önemlidir. Çalışanlar kendilerini kuruma bağlayacak tutum ve davranışlardan yoksundurlar. Bu durumun çalışan için olumlu yönleri bulunabilir. Düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar yaratıcılık gösterebilirler ve gelişime açık halde bulunurlar. Ayrıca çalışanlar mutlu olmadıkları bir yerde çalışmaktansa alternatif iş imkanlarını değerlendirerek sosyal ve psikolojik bir refaha erebilirler. Bu bağlılık türünün çoğunluk olduğu kurumlarda alternatif iş imkanlarına başvurular fazla olacaktır. Bu da kurumun insan kaynakları departmanının daha iyi çalışmasına, çözümler arayarak kendini geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu da uzun vadede düşünüldüğünde kuruma katkı sağlayarak, çalışanlara yerinde ve zamanında müdahale ile vakit ve kaynak kaybının önüne geçecektir (Balay, 2000:93).

Olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkan düşük düzeyde kurumsal bağlılık çalışan ve kurum arasındaki psikolojik aidiyet bağının zayıf olması durumudur. Bu düzeydeki çalışanlar performans kaybı, geç kalma, kendisine verilen görevleri yapmakta zorlanma gibi kurum için ağır getirileri olan davranışları sergilemektedirler. Ayrıca bu düzeydeki çalışanlar söylenti, itirazlarda bulunma ve şikayetler ile kuruma zarar vermekte ve bu durum diğer çalışanlara da sirayet etmektedir. Kuruma yayılmaya başlayan bu zararlı iletişim sonucunda, kurumun otoritesi giderek zayıflamakta ve yönetimin meşruluğu sorgulanır hale gelmektedir. Bu durum devam ettiği sürece iş gücü kaybı da sürece ve kurum zarara uğrayacaktır (Randall, 1987).

2.4.2 İlimli Kurumsal Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi literatürde karşımıza normatif bağlılık veya şekilsel bağlılık olarak da çıkabilmektedir. İlimli kurumsal bağlılık düzeyinde iş gören kendisinin kurumda kalmasının önemli olduğunu ve bağlılık duymasının yanlış olmadığını hissetmektedir. Kurumla arasında bir bağ kurmuştur fakat bu bağ ilerleyen dönemlerdeki durumuna göre değişecektir. Olumlu gelişmeler devam eder ise yüksek bağlılık düzeyine evrilecek, olumsuz gelişmeler yaşanır ise de düşük bağlılık düzeyine geri dönecektir (Koç, 2009).

İlimli bağlılık düzeyinde çalışanlar kurumlarına sonsuz bir güven bağı ile bağlanmamıştır. Bu düzeydeki çalışan kurumun tüm değer ve kurallarını kabul etmeyip, kendi değer ve görüşleriyle uyum halinde olanları benimsemiştir. Birey kimliklerini korumakta ve bazı kurallara karşı direnç göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanların işten ayrılma istekleri azalırken, kuruma olan bağlılıkları zamanla artmaktadır. Kurumda geçirdikleri süre ve verdikleri emek arttıkça işe devam etmek isteyecek ve bu yolla doğacak kazanımlarından dolayı bağlılıkları artarak devam edecektir. İş doyumları tatmin olmakta ve kurumla bütünleşmektedirler. İçselleştirdikleri değerler ve işler arttıkça kuruma olan bağlılıkları da artış gösterecektir (Randall, 1987: 463-464).

İlimli bağlılık düzeyi kurum için her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İlimli bağlılık gösteren çalışanlar kurum değerlerini tam olarak kabul etmediği ve kurum yöneticilerini önemsemediği için terfi ve ödülleri daha yavaş geliştirmekte ve belirsiz olabilmektedir. Kendilerini bir uzlaşma çatışmasının içinde bulabilirler. İlimli düzeydeki çalışanlar temel olarak kurumun amaç, hedef ve değerlerini benimsemiş olmalarına rağmen, tam olarak kabullenmemekte ve kurumu içselleştirememektedirler. Çalışan kurumun isteklerini yerine getirirken bir yandan da kendi kimliğini ve değerini koruyarak, kendinden ödün vermemektedir. Bu yüzden kurumun verdiği kararlarda kendisi ile çatışan kararlara karşı çıkarken, uyumlu olanları kabullenmektedir. Bu yüzden kurum ile bir çatışma hali içinde bulunmaktadır. Dolayısı ile bu düzeydeki kararsızlık kurum için verimsizlik ve zaman kaybı olarak sonuçlanabilmektedir (Balay, 2014).

2.4.3 Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Yüksek düzeyde kurumsal bağlılığa sahip çalışanlar kurum için en değerli üyelerdir. Bu çalışanlar kurumun kendisinden, kurumdaki geleceklerinden, çalışma ortamı ve iş arkadaşlarından, aldıkları ücret ve ödüllerden gayet memnun durumdadırlar. Kurumun amaç

ve değerlerini tamamen benimseyerek kurum ile aralarında bir güven bağı oluşturmuşlardır. Kurumun başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapmakta ve fazladan çaba sarfetmektedirler. Kendilerini kuruma ait hissederler ve sadakatleri yüksektir (Bayram, 2006:136).

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar kurumlara yüksek performans, verimlilik, devama dayalı bir iş gücü ve başarı sağırlarlar. Böylelikle kurumun yıldız yeleri halini alırlar. alışan kuruma karşı yüksek düzeyde bağlılık hissettiğinde verimliliği artacak ve yaptığı işte tatmin duygusu elde edecektir. Bu durum hem kendine hem de kuruma kazanç sağlayacaktır. Bu performansın sonucunda çalışan terfi ya da dl kazanacak ve elde ettiği bu kazançlarla birlikte kurumda düşük bağlılığa sahip çalışanlardan gelen eleştirilere karşı da bir bariyer görevi üstlenecektir. Kurum ile çalışanların çatışma halinde olduğu kriz dönemlerinde kurumundan yana taraf tutarak, bu olumsuz durumun giderilmesi için de çaba sarf edecektir (Bakan, 2018).

Yüksek düzeyde bağlılık kurum için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kurumlarda iş performansı, verimlilik, devamlılık ve iş tatmini yüksek olmaktadır. Kurumda yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışan ne kadar fazla ise kurum başarısı da o oranla artış gösterecektir. Kurumun amaç ve değerlerini kabullenmiş, fazladan emek ve çaba gösteren çalışanlar sayesinde daha büyük işler, daha az çalışan ile başarılabilir duruma gelecektir (Randall, 1987:464).

Yüksek düzeyde bağlılığın olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Bu düzey çalışanın gelişmesini ve canlılığını sınırlandırabilir. Bu durum üretkenliğin ve yeniliklere açık olmanın önüne geçerek bir direnç oluşturur. Yüksek düzeyde bağlılık yaraticılığın önüne geçerek bir monotonlaşmaya sebep olmaktadır. Bu monotonlaşma ile birlikte çalışan gerilmekte ve strese girmektedir. Bu bağlılıktaki çalışanların sosyal ve aile hayatlarında da olumsuzluk meydana gelmektedir. Zamanının büyük çoğunluğunu işte geçiren çalışanlar ilişkilerinde de zorlanacaklardır. Bu alışanlar enerjilerinin ve zamanlarının çoğunluğunu yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri kurumlari için feda ettiklerinden, iş sonrası sosyalleşme için yeterli enerji ve zamanları kalmayacaktır. İşleri ve sosyal hayatları arasındaki dengeyi kurmakta zorlanacaklar dolayısı ile hem bireysel hem de toplumsal bir yabancılaşma davranışı göstereceklerdir. Monotonlaşan işlerde zamanını tüketen ve toplumsal bir yabancılaşma yaşayan çalışanlar psikolojik olarak yıpranmaya başlayacaklardır (Balay, 2014).

Yüksek bağılılık düzeyindeki başka bir olumsuzluk ise çalışanların kendini geliştirebilmesinin önüne geçmesidir. Bir işte uzmanlaşmak için çaba sarfederken diğer fırsatlar ve iş olanakları gözden kaçabilmektedir. Bu durum insan kaynağının da verimsiz kullanılmasına sebep olacaktır. Yılların getirdiği alışkanlık ile kafasını kuma gömerek aynı kurumda yıllarını harcamak, ileride çalışanın kendisiyle ve toplumla çatışma yaşamasına neden olacaktır. Çünkü bütün değerli vaktini ve enerjisini çalışarak harcamış, işinden başka bir şeye önem vermeden yıllar geçirmiş, sosyal yönden zayıf, monotonlaşmış bireylere dönüşmüş olacaktırlar (Randall, 1987:464-466).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ MOTİVASYONU

3.1 İş Motivasyonu Kavramı ve Tanımları

Motivasyon kelimesi yabancı kökenli bir kelimedir. Latince dilinde hareket anlamına gelen ‘mot’ kelimesinden türetilerek İngilizce dilinde ‘motive’ olarak karşılık bulmuştur. Dilimize de bu kökten geçen motivasyon kişilerin bir işe karşı sahip oldukları potansiyel, fiziksel ve zihinsel gücü olarak tanımlamak mümkündür (Ünsar, vd. 2010:250).

Motivasyon kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından ‘isteklendirme’, ‘güdüleme’ olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.com.tr). Harekete geçmek için bireyde istek uyandıran güç veya güdüler olarak tanımlamanın mümkün olduğu motivasyon kelimesini tam olarak kavrayabilmemiz için güdü kelimesi önemlidir. Güdü temel bir dürtü doğrultusunda oluşan ihtiyacı gidermek için, faaliyete geçirilen eylemdir. Bireyi içinde bulunduğu durum karşısında, bir dürtü doğrultusunda harekete geçirmek için oluşan gücü ifade eder.

İş motivasyonu kavramı kurum içindeki çalışanların davranışlarının güçlendirilmesi, yaptıkları işe devam etmelerini sağlayan güç, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gönüllü olarak sarf ettikleri emek verme arzusu, amaca yönelik davranışın ortaya çıkarılması ve hedeflere ulaşma doğrultusunda bir işi yapmak için istekli olma durumu olarak tanımlamak mümkündür (Ağca ve Ertan, 2008).

Kişiyi olay ve olgular karşısında harekete geçirerek, bazı davranışlarda bulunmasını sağlayan güce motivasyon denilmektedir. Bu istek bireylerin kendi içsel dünyalarına yönelik olabildiği gibi çalıştıkları kurumlara karşı da oluşabilir. Çalışanlar bir kurumun hedefleri gerçekleştirebilmek için sahip oldukları yetenekler doğrultusunda bir çaba gösterebilirler. Eğer çalışan bu istek ve çabayı gönüllü olarak sarf ediyorsa bir iş motivasyonundan söz etmek mümkündür (Steers ve Porter, 1983).

Motivasyon kavramı, birbiri ile ilişki içinde bulunan inanç, değer ve eylemlerin birlikte harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Motivasyon bireyden bireye, yaşa, kültüre ve koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Aynı amaca ulaşmak için bile farklı bireylerin farklı motivasyon kaynakları ile sonuca ulaştıkları gözlemlenmektedir. Bu yüzden

motivasyon kişilerin kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, kendi bakış açılarına göre geliştirdikleri eylemlerdir (Koçel, 2007).

Motivasyon kavramı, bireylerin bir arzusun ya da ortaya çıkan bir ihtiyacın giderilmesine yönelik bir hareketin başlama ve bitirme süreci olarak ele alınmaktadır. Motivasyon kavramında önemli olan bir hedefin gerçekleştirilmesi ya da bir ihtiyacın karşılanarak bireyde tatmin, sonuca karşı bir doyum ortaya çıkaracak olmasıdır. Bu yüzden çalışan bir kişinin, çalışma motivasyonu da kuruma yönelik bir hedef ve arzu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir çalışanın kurumda başarılı olabilmesi için iyi şekilde motive olması gerekmektedir. Bu sebeple kurumlar çalışan motivasyonu çerçevesinde çaba göstermelidir (Keser, 2006)

Motivasyon kavramı bir kişiyi davranışta bulunmaya iten süreç olarak tanımlanmaktadır. Bireyin fiziksel ya da zihinsel olarak bir harekete yönelmesi ya da yöneltilmesi anlamlarına gelmektedir. Motivasyon bireyin içsel dünyasından gelebileceği gibi dışsal etmenlerle de güdülenebilmektedir (Şahin, 2004).

Çalışanların motive olabilmesi için gereken ilk neden, kendi içlerinde oluşacak olan ilgi, istek ve ihtiyaçlardır. Birey bir konu için bunları hissetmeye başladığında motive olmaya başlamış demektir. Motivasyonun gelişmesi bir anda olmayacak, basamak basamak ilerleyecektir. Birey önce bir ihtiyaç hissedecek, sonra hissedilen bu ihtiyacı karşılamak üzere bir davranış kalıbı geliştirecek ve bu davranışları sürdürerek ihtiyacın karşılanmasını sağlayacaktır. Motivasyon kavramının temelinde ihtiyaç kavramının olduğunu söylemek mümkündür (Izgar, 2014).

Günümüzde kurumların en önemli amaçlarından biri yapılan işlemlerin sonucunda kar elde etmektir. Bu amaca ulaşmak için kurumlar çalışanların verimliliğini ve yaratıcılığını yükseltmek zorundadır. Bunun için kurumlar iş motivasyonunu geliştirmeye önem vermeli, çalışanların motivasyonunun düşmemesi için çaba sarf etmelidir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için motivasyon kavramı önemli bir yer tutmaktadır (Tutar ve Erdönmez, 2007:159).

Motivasyon kavramı, bir kurumda bulunan çalışanların davranışlarını önemli oranda etkilemesi sebebiyle, bir davranışa sebep olma ve yönlendirme konusunda önem arz ettiği için kurumların üzerine çokça düştüğü bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden iş

motivasyonu ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve bazı yaklaşımlar öne sürülmüştür (Örücü ve Kanbur, 2008:85-86).

3.2. Motivasyon Teorileri

Bir kurumda çalışan iş görenlerin, aynı işte sergilediği verimlilik birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılığın sebebi uzun yıllar merak konusu olmuştur. Bu farklılığın kaynağını bulmak için, çalışanların nasıl motive edilebileceğinin cevabını bulmamız gerekir. Motivasyon kavramı karmaşık bir duygu durumunu ifade ettiğinden, bu karmaşıklığı giderebilmek adına pek çok teori ve model ortaya atılmıştır. Bu teoriler yöneticilerin ve kurumların, çalışanları nasıl motive edeceği hakkında bilgi sağlamaktadır.

Motivasyon konusunda ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı bireyin kendi iç dünyasına yönelik ihtiyaçlarını karşılamak için bireyi merkeze alırken, bir kısmı ise bazı teşvikler ile bireylerin dışsal araçlarla motive edileceğini düşündüğünden, bireye dış dünyadan verilebilecek etkileri merkezine alır (Kuşluvan ve Oral, 1997)

Çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel yönden sürekli bir gelişim içinde olduğunu düşünen görüşler, daha çok bireylerin içsel durumları ile ilgilenmişlerdir. Bu görüşler çalışanları anlamayı ve içinde bulundukları durumlara çözümler üreterek onları motive etmeyi amaçlamaktadır. Başka bir anlayış ise çalışanların bulundukları çevredeki dışsal etmenleri incelemektedir. Bu anlayışa göre bireyin motivasyon kaynağı dışsal faktörlerdir. Edilgen bir durum bulunmaktadır. Burada çalışana dışarıdan müdahale edilerek, çözüme ulaşılmaya çalışılır. Bu yüzden motivasyon teorilerini iki guruba ayırmak mümkündür. Kapsam teorileri olarak bahsedeceğimiz grup içsel faktörlere önem veren teoriler, süreç teorileri ise dışsal faktörlere önem veren teorilerdir (Koçel, 2001:509-510).

3.2.1 Kapsam Teorileri

Bu teoriler temel olarak çalışanların ihtiyaç ve dürtülerini açıklamaya, bunların önem sırasını anlamaya ve iş motivasyonuna sebep olan etkenleri belirlemeye yöneliktir. Kapsam teorileri çalışanların bulundukları durumdan, belirli davranışlara yönlendiren etkenlerin ne olduğunu araştırır. Burada aktarılanlar ile birlikte yöneticiler çalışanların motivasyonuna etki eden faktörleri kavrayıp, aksaklıkları gidererek daha verimli bir çalışma ortamı elde edebilirler. İçerik teorileri olarak da karşımıza çıkan bu yaklaşımlar çalışanların

motivasyonuna etki eden içsel faktörleri ortaya çıkarmaya çalışırlar. Kısacası çalışanları nelerin motive ettiğini anlamlandırmaya çalışırlar (Kuşluyan ve Oral, 1997).

Kapsam teorileri bireylerin ihtiyaçlarının altında yatan nedenleri araştırarak, nelerin motivasyonu ortaya çıkardığını anlamaya çalışır. İnsanın her yönden sürekli bir gelişim halinde olduğunu savunan bu görüşler, çalışanların içsel durumlarını, yeteneklerini ve davranışlarını, kapasitelerini oluşturan duygusal yönlerini ele alır (Sökmen, 2014:191).

3.2.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, kapsam yaklaşımlarının en fazla bilinen ve en çok tartışılan konusudur. Abraham Maslow 'un ürettiği bu kuram, motivasyon kavramının da temel kuramlarından biridir. Bu kuram sayesinde kurumlar, çalışanlarının verimliliğini artıracak, hedeflerine ulaştıracak birtakım uygulamalar üretebilmektedir. Yöneticiler çalışanların içsel ihtiyaçlarını tespit ederek, bu ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirecekleri ödül sistemleriyle çalışan motivasyonunu artırabilmektedir. Bu teoride karşılanan bir ihtiyaç motivasyon kaynağı olmaktan çıkarak, diğer basamaktaki ihtiyaç motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Sadri ve Bowen, 2011).

Maslow, insanların varoluşlarının temelinde var olan ve buradan ortaya çıkan amaçları temsilen bir ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ortaya çıkarmıştır. İnsanlar bu hiyerarşide bulunan hedefleri gerçekleştirmek için güdülenirler. Ortaya çıkan bu güdüler motivasyon için gerekli enerjiyi ortaya çıkarır. Bu hedeflerin her biri, diğer basamaktaki hedeflerle ilişkilidir. Bireyler için gerekli olan en baskın hedefin, önceliğe sahip olduğunu savunur. Bu hedef gerçekleşmez ise diğer basamakta bulunan hedefe doğru bir aksiyon alınamayacaktır. Bu üstünlük hiyerarşisi siteminde en gerekli olan ihtiyaç karşılandığında, birey tam olarak tatmine ulaşamayacağı için, diğer basamakta bulunan ve açığa çıkan ihtiyaca güdülenmeye başlar. Piramit modeli olarak şekillendirilen bu hiyerarşide en alt basmakta fizyolojik ihtiyaçlar bulunur. Bu ihtiyacı karşılayan bireyler sırasıyla güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak diğer ihtiyaçları karşılamaya yönelirler. Bu piramit tamamlandığında yani birey kendini gerçekleştirdiğinde, ihtiyaçları karşılanmış sayılır. Böylelikle insanlar öncelikle kendi ihtiyaçlarını giderdikten sonra, içinde bulundukları toplumun ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf etmeye başlar. Bireyler ancak kendi ihtiyaçlarını karşıladıklarında sosyal hedeflere yönelebilirler (Walsh, 2011:791).

Bu hiyerarşiye göre bireyler, ilk basamaktaki ihtiyacın karşılanması ile birlikte, bir sonraki basamakta bulunan hedefi gerçekleştirebilmek için kendilerini yönlendireceklerdir. Hiyerarşi, sırasıyla şu şekilde aktarılabilir (Işıksaçan, 2011):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğdukları andan itibaren sahip oldukları ihtiyaçları tanımlar. Bu ihtiyaçların yokluğu halinde insanlar yaşamaya devam edemeyeceklerdir. Yemek yemek, su içmek, uyumak gibi en temel insani ihtiyaçları kapsamaktadır. İş motivasyonunda da temel olarak aç olan ya da uykusuz olan çalışanlardan verim beklemek mantıksız olacaktır. Bu yüzden motivasyon için temel ihtiyaçların makro düzeyde karşılanması gerekir.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** İnsanlar kendilerini güvence altına almak ve korunmak isterler. Yaratılıştan beri sahip olunan bu ihtiyaçlar can güvenliği, korunaklı bir ortamda bulunmak ve tehlikeye açık olmamak gibi ihtiyaçlardan oluşur. Çalışanlar da bu koşullar sağlandığında motive olmaya başlayabilirler. Can güvenliği olmayan bir işi icra etmek insanları motive etmeyecektir.
- **Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı:** Bu basamaktaki ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının karşılandığında ortaya çıkan sosyal yönü bulunan ihtiyaçlardır. Bunlar sevmek, sevilme gibi duyguları hissetmek, bir guruba ait olmak, birliktelik ve paylaşma ihtiyacıdır. Fizyolojik olarak ihtiyacını karşılayan ve kendini güvende hisseden insanlar sosyalleşmeye başlayacaktır. İş motivasyonunda bu durum yaptığı işi sevmek, iş arkadaşları tarafından sevilme ve bir topluluğun içinde yer alma olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Saygı İhtiyacı:** İnsanlar bir toplulukta bulunmaya başladıklarında ve duygusal olarak tatmin olduklarında saygı duyma ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Tanınmak, sosyal bir statüye erişmek, takdir edilmek isteyeceklerdir. İş hayatında da belirli bir kurumda bir süre geçirerek uyum sağlayan çalışanların bağlılıklarının devam edebilmesi için kıdemleri oranında statü, maaş ve ödüller alması gerekmektedir. Motivasyonda da aynı kural geçerlidir. Kişinin saygı ihtiyacı giderilmediği sürece bir üst basamak olan kendini gerçekleştirmeye ulaşamayacaktır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Alt basamaklarda bulunan ihtiyaçların hepsi gerçekleştiğinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Kişi ideallerini, hayallerini ve yeteneklerini gerçekleştirmeye çalışır. Örneğin yönetici olarak saygı ihtiyacını karşılayan çalışanlar, gördüğü aksaklıkları değiştirmeye

çalışacak ve idealindeki yönetim biçimini hayata geçirmek için çaba sarf edecektir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kurumlara uygulandığında motivasyon daha belirgin hale gelecektir. Kurumlar bünyesindeki çalışanların potansiyellerini tamamıyla kullanabilmeleri için ve en verimli halleri ile çalışmalarına olanak sağlamak için uygun bir iklim oluşturacaktır. Bu iklim oluşturulmadığı takdirde motivasyon tam anlamıyla sağlanamadığından verimlilik ve kurumsal bağlılık azalacaktır (Steers ve Porter, 1983).

3.2.1.2 Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı ismini üç temel başlığının baş harflerinden almaktadır. Bunlar sırası ile Varoluş (Existence), Aitlik (Relatedness) ve Gelişme (Growth)'tur. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan ilk iki basamak varoluş, aitlik ihtiyacı, sevgi ve saygı aitlik, kendini gerçekleştirme ise gelişme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Kreitner vd., 2010).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisini kaynak alan bir kuram olarak karşımıza çıkar. Alderfer'in ortaya attığı bu kuram varlık, aitlik ve gelişme olarak ihtiyaçları ele alır. Fizyolojik ihtiyaçlar bu kuramda varlık olarak ele alınmaktadır. Temel insani ihtiyaçlar bu başlık altında yer alır. Aitlik kavramına atfedilen ise bireyin diğer insanlarla olan ilişkisi ve duygusal ihtiyaçlarıdır. İnsanlar arasındaki bağların gelişmesini hedefler. Gelişme basamağı ise yeteneklerini kullanabilmesi ve geliştirebilmesi, kendisi ve çevresi üzerinde geliştirici etkilerini ortaya çıkarması olarak tanımlanabilir. Kendini gerçekleştirme basamağının karşılığıdır (Erdem, 1997:72).

ERG teorisinde de ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi bulunur fakat bu hiyerarşide kesin sınırlar yoktur. Bu yüzden ihtiyaç grupları arasında aşağı ya da yukarı geçişler olabilir. Bu teoride hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme konuları önem taşımaktadır. Üst basamakta yer alan bir ihtiyacın karşılanmasında yaşanan problemin ya da olumsuzluğun bireyi hayal kırıklığına uğratarak, bir alt basamakta yer alan, daha önceden karşılanmış olan bir ihtiyacı tetikleme sonucu, alt basamağa geri çekilmesine neden olmaktadır. Bu durum alt basamaktaki ihtiyacın da tatminsizliğe uğramasına sebep olabilmektedir. Bir kurumda yıllar geçiren çalışan, verdiği emeğin karşısında hak ettiği terfi ya da ödülü alamadığında hayal kırıklığına uğrayacak, yaptığı işte yeteri kadar yetenekli olmadığını düşünecek ve bir geri çekilme yaşayacak, bunun sonucunda ise verimliliği ve bağlılığı azalacaktır (Eren, 2008: 507).

3.2.1.3 David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland başarı, güç ve aidiyet olmak üzere üç ihtiyaca dayanan bir teori ortaya atmıştır. Başarı ihtiyacı olarak tanımlanan boyut bazı standartlara bağlı kalarak başarıya ulaşma çabası olarak karşımıza çıkmaktadır. Güce duyulan ihtiyaç ise insanların davranışları üzerinde bireyin bir güce sahip olmak için ihtiyaç duyduğu kazanımlardır. Aidiyet ihtiyacı ise kişilerarası samimi ve dostane ilişkiler geliştirme dürtüsüdür (McClelland, 1961).

McClelland'ın ortaya attığı ihtiyaçlardan biri olan başarı ihtiyacı diğerlerine karşı bir üstünlük elde etme uğraşını tanımlar. Başarı ihtiyacı bireyin çevresindeki insanlardan bağımsız olarak kendi içsel amaç ve hedeflerini başarıya ulaştırdığında karşılanabilir. Güce duyulan ihtiyaç ise kişilerin, diğerleri üzerinde bir egemenliğe sahip olması durumunu ve etkili olma arzularını tanımlar. Bu kişiler kontrolcü, rekabeti seven ve işinde yükselme isteği taşıyan bireylerdir. Aidiyet kurma ihtiyacı ise kişinin diğer insanlar ile yakın ilişkiler kurma isteğidir. Bu ihtiyacı yüksek olanlar, diğerleriyle vakit geçirmekten hoşlanan, dışa dönük, iletişim becerileri gelişmiş ve takım çalışmasına yatkın kişilerdir. Topluluk halinde yapılan işlerde daha başarılı olurlar ve yakın ilişkiler kurmak için çaba gösterirler (Royle ve Hall, 2012).

Bu teorinin temelinde başarma, güç ve ilişki kurma olmak üzere üç ihtiyaç boyutu vardır. Başarma ihtiyacında kişinin başarma duygusuna yüklemiş olduğu bir ihtiyacı mevcuttur. Bu ihtiyacı gidermek için kendisine verilen görevleri eksiksiz olarak yapabilmek için motive olur ve çaba gösterirler. Güç ihtiyacında ise etkileme, elde etme, üstünlük kurma gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Tüm bunları korumaya çalışarak, devam ettirme zorunluluğu hissederler. Bu ihtiyaca sahip insanlar çevrelerine egemen olma, daha üst konumda bulunma isteğine sahip olurlar. Bağlılık ihtiyacı ise insanların sosyal olarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli kişiler arası iletişim, yakın ilişkiler kurma, arkadaş edinme ya da bir guruba veya topluluğa ait olma ihtiyaçlarını ifade eder. Tek başına hayatına devam etmesi mümkün olmayan birey için, diğer kişilerle ya da gruplarla sosyal ilişkiler sürdürmesi elzem bir durumdur. Bu ihtiyaçlar göz önüne alınarak kurumdaki personelin durumu ve verimliliği değerlendirilmelidir. Başarısız olan bir çalışanın hangi ihtiyaç boyutunda eksikinin olduğu araştırılarak, bu ihtiyaç giderilmeye çalışılmalıdır. Bağlılık ihtiyacı konusunda sorun yaşayan bir çalışana tek başına yapabileceği bir iş tanımlamaktansa, bir guruba dahil ederek sistemin içine sokulması çalışan için daha verimli

olacak, bu yolla motivasyonu ve kurumsal bağlılığı da artış gösterecektir (Küçüközkan, 2015:105).

3.2.1.4 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Verimli olma ve iş tatmini üzerine kurulan bu teoride motivasyon ve hijyen olarak iki faktör bulunmaktadır. Bu kuramda iş tatmini ve verimlilik kavramları üzerinde durulurken işin kendine has ve kendi doğasına ait özellikleri ile ilgili olan faktörlerin bu kavramlar üzerinde etki sağladığı aktarılmaktadır. Çalışanlarda bir tatmin sağlayan işin kendisi ile ilgili özellikler motivasyon faktörleri olarak adlandırılmakta, çalışma ortamı ve koşulları ile ilgili olan faktörler ise hijyen faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motive edici faktörler, başarı ihtiyacı, statü ihtiyacı, kendini geliştirme ihtiyacı gibi kavramlardır. Hijyen faktörleri ise çalışılan kurumun kural, norm ve yönetim biçimi, çalışma ortamı ve kurumda çalışanların iletişim biçimleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gökçe vd., 2010:237).

Bu teoride iş motivasyonu ile ilgili kavramlar iki bölüm üzerinden incelenmektedir. İlk bölüm kişinin içsel ihtiyaçları olarak da görebileceğimiz başarı, statü, tanınma gibi motivasyon boyutlarından oluşmaktadır. İkinci bölüm ise ast üst ilişkileri, ücret, çalışma ortamı gibi eksikliğinde ya da olumsuz durumlarında motivasyonu etkileyen dışsal boyutlardır. Bu boyutlar motivasyon için doğrudan bir etkide bulunmaz ama motivasyonun oluşması için gerekli ortamı sağlar (Koçel, 2010).

Bu kuramda çalışanların motive olmasının önüne geçerek kuruma karşı olumsuz bir tutum içine girmelerine sebep olan faktörler hijyenik etmenler olarak, çalışanı motive eden, kuruma karşı bağlılık geliştiren ve olumlu tutumlar içinde bulunmasına sebep olan faktörler ise motivasyon faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Kurumda bazı faktörlerin mevcut olması doyuma katkı sağlarken, yoklukları doyumsuzluğa neden olarak çalışanlar için olumsuz durumlar ortaya çıkarmaktadır. Bu olumsuzluğa neden olan faktörler hijyen faktörleridir. Çalışma ortamı, kurumun yönetim düzeni, iş yoğunluğu ve can güvenliği gibi konuları içermektedir. Kurumlar çalışanlar için uygun şartlar ortaya koymadığı sürece, hijyen faktörlerinde bir doyum meydana gelmeyeceğinden dolayı, motivasyonu yakalamak mümkün olmayacaktır. Hijyen faktörleri tamamlanmadan çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışmak verimli sonuçlar ortaya çıkarmayacaktır (Eren, 2015).

Herzberg yaptığı çalışmalarda çalışanlarda iş tatmini sağlayan eylemlerin işin kendine özgü değerlerinden ortaya çıktığı sonucuna varmıştır. Bu faktörler motivasyon

araçları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların iş tanımları, başarı elde etme istekleri, terfi ve gelişim gibi içe dönük hedeflerini içermektedir. Fakat hijyen faktörleri ise bunların tersine tatmin edici rol oynayan fakat eksikliğinde olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olan etkenler; maaş, kurum politikası, denetim modeli gibi aslında işin kendisi ile ilgili olmayan dışsal faktörleri tanımlamaktadır (Steers ve Porter, 1983).

Özetle bu teoride üzerinde durulan konu, hijyen faktörlerinde meydana gelen ve belirli bir eşğin altına düşen durumlar sonucunda çalışanda bir tatminsizlik durumu oluşmakta ve bu nedenle çalışanın kurumdan ve işinden uzaklaşmasına, hatta nefret duymasına yol açmaktadır. Bu nedenle hijyen koşullarında belirli standartların üzerinde durulmaya çalışılması, bunun için gerekli koşulların mutlaka sağlanması gerekmektedir. Hijyen faktörlerinde bir standart oluşturulmasıyla birlikte çalışan motivasyon konusunda teşvik edilebilir hale gelecektir. Bu eşikten sonra çalışan için yapılacak motivasyonu güçlendirme uygulamaları sonuç vermeye başlayacaktır. Bu boyutlar sağlanmadan yapılacak olan çalışmalar sonuç vermeyecek ve kurumlar için zaman ve kaynak kaybına sebep olacaktır (Eren, 2015).

3.2.2 Süreç Teorileri

Kapsam teorileri büyük ölçüde kabul görmelerine rağmen bireyin bir davranışta bulunmasına neden olan süreçler ve görüşler üzerine durmuştur. Bu teoriler genelde durağan olup, ihtiyaçları tanımlamada ve çözümlemede kullanılan özelliklere sahiptir. Süreç teorileri ise çalışanların iş ortamında ortaya koyduğu davranışlar ve bu davranışların gelişim gösterdiği dinamik yapıdaki düşünce süreçleri ile ilgilenir (Carrell vd. 1997).

Süreç teorilerini açıklamaya çalıştığı konu çalışanların nasıl motive oldukları ve bu durumlarda hangi amaçları taşıdıklarıdır. Bir çalışanın olumlu bir davranışı nasıl sergileyebileceği ve sergilediği bu davranışın nasıl devam ettirilebileceği üzerinde durur. Bu teoriler ihtiyaçları, çalışanı motive eden faktörlerden sadece biri olarak görür ve ihtiyaçları merkezine almaz. İçsel ve dışsal faktörler birçok şekilde motivasyona etki etmektedir (Koçel, 2001).

Kapsam teorilerine karşı bir görüş öne sürerek çalışanlıların hepsinin birbirinin benzeri özelliklere sahip bireylerden oluşmadığını, kişisel faktörlerin ve farklılıkların motivasyonu belirleme de büyük bir öneme sahip olduğunu aktarırlar. Bireylerin bu

farklılıklarının da hesaba katılarak motivasyon süreçlerinin oluşturulması hususuna dikkat çekerler (Eren, 2008: 533).

3.2.2.1 Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

Kurumlarda bulunan eşitlik algısının çalışanların üzerinde nasıl etkiler bıraktığını ve bu etkilerin çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği konusunda araştırmalar yapan Adams tarafından, bu araştırmalar sonucunda Eşitlik Teorisi ortaya çıkmıştır. Bu kuramda bireyin motive olma durumu ve verimliliği üzerinde kuruma karşı algılanan eşitlik düzeyi önemli ölçüde etki bırakmaktadır. Çalışanlar kurumun eşitliğine inanç gösterdiklerinde tutumları olumlu olarak gelişmekte fakat eşitlik konusunda şüphe duymaya başladıklarında tutumlar olumsuz olarak gerilemektedir.

Bu teoriye göre çalışanların iş motivasyonu ve tatmin olma düzeyleri kurumlarında karşılaştıkları eşitlik ya da eşitsizliklere göre şekil almaktadır. Bu yaklaşımda çalışanlar kurumları için sarf ettikleri çaba ve emeklerinin sonucunda bir karşılık beklentisi içine girecekler ve kurumdan aldıkları ya da kurumun karşılayamadığı beklentilere göre motivasyonları artacak veya azalacaktır. Burada verilen emek ile karşılığında alınan ücret, ödül ya da terfilerin dereceleri ile doğru orantılı olarak motivasyonları da değişim gösterecektir (Kuşluvan ve Oral, 1997).

Ödüllendirme ve cezalandırmada kurumun tutumu, adalet ve hakkaniyet durumu çalışan motivasyonu üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Çalışanlar ortaya çıkardıkları emek sonucunda almış bulundukları ödülleri daima diğer çalışanlar ile karşılaştırma eğilimi göstereceklerdir. Diğerlerine dağıtılan ödüller ile kendilerine hak görülen ödüller arasında bir kıyas yaparak kurumun yürüttüğü politika hakkında olumlu ya da olumsuz görüşler edineceklerdir. Çalışan eğer kendine verilen ödüllerin adil ve eşit olmadığını düşünürse motivasyonu azalacak ve kurumdan uzaklaşmaya başlayacaktır (Eren, 2008: 543).

Eşitlik teorisine göre çalışanın bir sonuç olarak aldığı ücret, diğer çalışanlar ile aynı ise bir eşitlik durumundan söz etmek mümkün olur. Fakat bu ödüller bir çalışandan diğer çalışana farklılık gösteriyor ise eşitlikten söz etmek mümkün olmaz. Çalışanlar bulundukları ortamda algıladıkları bu eşitlik düzeylerine göre motivasyon geliştirme eğiliminde bulunurlar (Sevinç, 2015: 950).

Teori eşitlik ifadesini kullanmış olsa da eşitsizlik ifadesini de kullanmak mümkün gözükmemektedir. Temel motivasyon kaynağı eşitliğe olan inanç olmasına rağmen, bu eşitliğin fark edilebilmesi için bir eşitsizlik durumunu algılamak gerekmektedir. Teoriye göre çalışanlar ve kurum arasında bir anlaşma mevcuttur ve bu anlaşmaya göre kurumun hedeflerine ulaşması için çalışanlar bu uğurda bir emek sarfetmektedir. Kurum ise çalışanları sayesinde bu amaçlara ulaştığında emeklerinin karşılığı olarak bir ödül vermekle yükümlü bulunur. Çalışanların kendilerini diğerlerinden ayırmaları ve eşitlik algısını fark etmeleri için gereken, kuruma verdikleri ile aldıklarının, birbirini desteleyip desteklemediği ya da kendileri ile aynı işi yapan çalışanların onlarla eşit ödüllere sahip olup olmadığıdır. Buradaki referans kaynakları sadece kurumla sınırlı kalmaz, diğer kurumlarda aynı işi yapanların sahip oldukları ödüller ya da diğer ülkelerde aynı işle meşgul olanların ödül standartları olabilir. Eğer çalışanın elde ettiği ödüller referans olarak aldığı diğer kişilerden düşükse ortaya eşitlik çatışması çıkar. Çalışanlar aynı işi yapmalarına rağmen başka birinin kendinden daha yüksek değere sahip olduğunu gördüklerinde, fark ettikleri eşitsizlik durumu sebebi ile motivasyonları düşecektir. Diğer bir durum ise aynı işte diğerlerinden daha fazla çaba göstermelerine rağmen, kendinden daha az emek harcayarak çalışan diğer kişiler ile aynı ödülü almak da motivasyonu düşürecek ve verimliliği azaltacaktır. Bu karşılaştırmalarda bir eşitlik dengesi mevcut ise kurumdaki çalışanlar eşitliğe inanarak motive olmuş şekilde çalışmaya devam etme isteği göstereceklerdir (Adams ve Freedman, 1976).

Bu teoride yöneticilerin ve kurumların dikkat edilmesinde fayda göreceği bazı hususlar bulunmaktadır. Kurumda eşit gayret gösteren çalışanlara eşit şekilde ödüller verilmelidir. Daha çok çalışan daha fazla ödül alırken, görece daha az çalışanlar daha az ödüle sahip olmalıdır. Bu durum düşük emek ile çalışan personelin motive olmasını sağlarken, daha fazla emek harcayan personeli ise teşvik edecektir. Eşitlik ya da eşitsizlik durumları çalışanların kendilerini kurum içindeki benzerleri ile ya da diğer kurum dışı benzerleri ile karşılaştırdığında ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden kurumlarda kurulan ücret ve ödül sistemlerinin hem kurum içindeki standartlara ve derecelendirmeye uyum göstererek mikro düzeyde, hem de kurum dışındaki sektörel ya da global dengeleri güderek, makro düzeyde dikkat etmesi gerekir. Aynı meslek gurubu bir kurumda yüksek ücretler alırken, diğer kurumda görece düşük ücretler almamalıdır. Bu karşılaştırma sonucu düşük ücret alan çalışanda eşitsizlik algısı oluşacaktır. Ayrıca bir diğer husus ise bu eşitsizlik tepkilerinin kişiden kişiye değişeceğini unutmamak gerekir. Kurumlar ve yöneticiler eşitlik algısını

doğru oluşturmali ve ödün vermeden, bu olumlu algıyı devam ettirmeye gayret göstermelidir (Koçel, 2013:637).

3.2.2.2 Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teoriye göre davranışlar büyük ölçüde ödüllendirilmiş olan fonksiyonların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Her çalışan farklı amaç ve isteklere sahiptir. Kurumda yapmış oldukları işler sonucunda bir beklenti oluştururlar. Amaçladıkları beklentiye ve ödüllere ulaşabilmek için her biri farklı bir davranış biçimi ortaya koymaktadır. Motive olmalarındaki asıl sebep ulaşmak istedikleri beklentilerdir. Davranışları ise bu ödüllere ulaşmada kullandıkları yönteme göre değişiklik gösterecektir (Vroom, 1964).

Beklenti teorisinin temelinde çalışanlar yaptıkları davranışın olağan, beklenen sonuçları üzerine motive olurlar. Eğer çalışan daha fazla mesai yaparak terfi alacağına inanıyor ise terfi elde etmek için daha yüksek bir verimlilik ile çalışmaya özen gösterecektir. Fakat terfi elde etmek kıdem ya da belirsiz diğer koşullar ile elde ediliyor ise daha düşük bir motivasyon ve verimlilik ile faaliyetlerini sürdürecektir (Mullins, 2005: 489).

Bu kuram beklenti, araçsallık ve valens olarak üç süreçte oluşmaktadır. Motivasyonu belirlemede kullanılan bu süreçler $\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} * \text{Araçsallık} * \text{Valens}$ olarak açıklanabilmektedir (Suciu vd., 2013).

Valens kavramı kişiden kişiye değişiklik gösterebilen, ödülü arzulama derecesidir. Bir ödül bazı kişiler için çok önemli bir konumda olurken, bazıları için önemsiz olabilir. Bu yüzden valens kavramı +1 ile -1 arasında bir değer alacaktır. Beklenti kavramı ile açıklanmak istenen kişinin bir çaba sonucunda, ödül elde edebileceğine inanıyor oluşudur. Bu sebeple 1 ya da 0 arasında bir değer alır. Sonuç olarak bir çalışanın beklentisi ve valensi ne kadar yüksek bir değere sahip ise motivasyonu o ölçüde artış sağlayacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2017).

Araçsallık kavramı ise bireyin beklenti ve valens kavramları arasındaki ödülün algılanma derecesidir. Birey beklenti sonucu gösterdiği performans ile küçük bir ödül alır ise bunu valens de bulunan büyük ödül için bir araç olarak görecektir. Araçsallık arttığında motivasyonda artacaktır. Kurum bünyesindeki bir çalışana performansından dolayı bir ikramiye verilir ise, çalışan terfi almak üzere devam eden hedefine daha çok bağlanacak ve

valens de bulunan terfi ödölünü alabilmek için daha motive ve verimli çalışacaktır (Paşahmetoğlu ve Yeloğlu, 2017).

Kurumların çalışan motivasyonunu artırabilmesi için aşağıdaki tavsiyelere önem vermeleri gerekir: (Güney, 2008).

- Yöneticiler altında bulunan çalışanlar için hangi ödölün ya da hedefin önemli olduğunu iyi bilmelidir. Her çalışan için farklılık gösteren ödüller, çalışanların eğilim ve isteklerine göre dağıtılmalı ve doğru tespiti yapılmalıdır. Çalışana ilgisini çekmeyen bir ödöl hedefi belirlemek motivasyonu artırmayacaktır.
- Ödöl ve ödüle ulaşılacak kriterlerin doğru belirlenmesi gerekir. Çalışanlar hangi ödüle, ne tür bir performans sergileyerek ulaşacağı konusunda emin olmalıdır. Belirsizlik durumu motivasyonu düşürecektir. Örneğin en çok satış yapan temsilci en yüksek ücreti alacağını biliyor ise performansını da buna göre ayarlayacaktır.
- Çalışanlar yeterli mesleki eğitim almalıdır. Eğitimi olmayan çalışanlardan kurumsal hedefler beklemek, olumsuz bir motivasyon kaynağı ortaya çıkarır. Bilgisiz çalışanlar kendilerine verilen görevleri tam manası ile yerine getiremeyeceklerini bildiklerinden, ödüle karşı beklentileri zayıflayacaktır.
- Ödöl sistemi eşit ve şeffaf olarak devam ettirilmelidir. Satış üzerine kurulu bir kurumda ödöl bir satışla orantılı bir prim ise, çalışanların sattıkları ürünlere göre alacakları prim miktarı net olmalı ve herkese tarafından görülecek şekilde paylaşılmalıdır. Eğer bu düzeylerde bir aksaklık olursa inanç düşecek ve beklenti azalacaktır. Beklentinin düşmesi motivasyonu da düşürecektir.

3.2.2.3 Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Bu teori temel olarak Vroom modelinden esinlenir. Bu modelde de beklenti ve valens kavramları bulunmaktadır. Fakat buradaki farklılık yüksek çaba göstermenin yüksek bir verimlilik ile her zaman sonuçlanmayacağıdır. Yüksek performans için iki yeni düzey ortaya atarlar. Bunlardan birincisi yüksek çaba gösteren çalışanların aynı zamanda iş ile ilgili yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Çalışan ne kadar gayret ederse etsin bilgisinin ya da yeteneğinin olmadığı bir işte performans göstermesi mümkün olmayacaktır. Diğer değişken ise çalışanın kendine biçtiği rol ile ilgilidir. Roller çalışanların kendilerinden beklenen davranışlarıdır. Çalışanın verimli olabilmesi için aynı zamanda uygun bir role sahip olması gerekir. Yöneticilerin çözebileceği bir işin, alt kademedeki çalışan birine

yüklenmesi durumunda bu işten sonuç almak olanaksız olacaktır. Sahip olunmayan uygun rol nedeniyle çalışan rol çatışması yaşayacak ve belirsizlik ile karşılaşacaktır. Bu durum ise verimsizliğe ve performansın düşmesine sebep olacaktır (Koçel, 2001:523).

Bu teorideki diğer bir önemli konu ise ödüllerin çalışan tarafından algılanan değeri ile ilgilidir. Ödüller çalışan için önemli oldukları sürece motivasyonu artırıcı özelliklere sahiptirler. Ödüllerin çalışan tarafından bir ihtiyacı karşılayacak düzeyde görülmeleri gerekir. İçsel ve dışsal olarak ikiye ayrılan ödüller ise şu şekilde açıklanabilir (Eren 2001:529):

- İçsel ödüller çalışanın bir işi tamamladıktan sonra hissedeceği başarıma duygusu ve bireysel tatminidir. Çalışan bu düzeyde kendi başarısını yine kendisi, içsel olarak algılamaktadır ve yüklediği değer ile birlikte bir duygusal tatmine ulaşmaktadır. İşin kendi doğasıyla da ilgili olabilen bu düzeyde çalışanlar işin manevi boyutlarından dolayı ya da toplumsal bir fayda sağlamasından dolayı tatmin olabilecekleri gibi, sevdiği işi yapan ve bu işte bir başarı elde eden çalışanların hissettiği başarıma hissi de olabilir.
- Dışsal ödüller ise daha çok kurumlar tarafından bireye sağlanan ödülleri ifade eder. Bu ödüller belirli başarıları sergileyen çalışanlara verilen, terfi, maaş artışı, prim ve teşvikler olabilir. Motivasyonu yükseltmek için başvurulmuş bu yol ile çalışanlar ödüllere ulaşmak için verimliliklerini artıracaklardır.

3.2.2.4 Locke'ın Amaç Teorisi

Bu teorinin temel fikri çalışanın motive olmasını sağlayan durum çalışanın edindiği amaçlardır. Çalışan belirlediği amaç oranında motivasyon sağlayacaktır. Yüksek amaçlara sahip çalışanlar, ulaşılması zor hedefleri amaç olarak belirleyenler, daha düşük amaçlar için çaba gösteren çalışanlara göre daha fazla motive olacak ve daha fazla çaba gösterecektir. Bu konuda önemli olan kurumun amaçları ile çalışanların amaçlarının ortak bir noktada buluşturulmasıdır. Çalışanlar tarafından kabul görececek bu amaçlar doğrultusunda, kurumun başarıya ulaşabilmesi için, çalışanlar üstün bir performans ile çaba sarf edeceklerdir. Bu durum ise motivasyon üzerinde doğrudan etki sağlayacaktır (Kuşluvan ve Oral, 1997: 106).

Amaç belirleme kuramına göre çok fazla ve karmaşık amaçların bulunması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Birden fazla amaç uğrunda çaba harcayan çalışanlar bu amaçlardan birkaçını elde edemediklerinde motivasyonları düşecektir. Bu

nedenle amaçların net olması gerekmektedir. Belirsiz amaçlar çalışanları strese sokarak baskı altında çalışmaya itecektir. Bu olumsuz durumlar neticesinde bağlılıkları düşecek ve motivasyonları azalacaktır (Mwita, 2003).

Çalışan bireyler ise çevrelerini değerlendirip kendilerine has öznel amaçlarını oluştururlar. Kendi değer yargılarına göre oluşturdukları bu amaçlar temel motivasyon kaynakları haline gelir. Amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler ve bu amaçlara ulaşmak için fedakârlıkta bulunurlar. Yapacakları davranışlar bu amaçlara göre şekillenmektedir. Bu yüzden motivasyonun temelinde amaçların olduğu söylenebilmektedir (Eren, 2008: 525).

3.3 İş Motivasyonunu Etkileyen Araçlar

3.3.1 Ekonomik Araçlar

Çalışanları motive etmeye yarayan en önemli araçlar ekonomik araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın temel mantığı olan bir emek karşılığında belirli bir ücret alma, çalışanın kendisi ve ailesi için hayati önem arz eder. Kendisinin ve yakınlarının yaşamlarını garantiye almak, daha iyi bir hayat sürmelerini sağlamak için ekonomik araçlar şarttır. Bu araçlar maaş, ödüller, primler, sosyal yardımlar, ücret artışı ve kara katılma olarak karşımıza çıkar. Kuruların sundukları bu unsurlar ne kadar güçlü olur ise motivasyon da o oranla güçlenecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:128).

Kurumların faaliyette bulunma nedeni ve insanların çalışma hayatına dahil olma sebebi ekonomik temellere dayanmaktadır. Bu yüzden motivasyonu artıran en önemli etmen ekonomik araçlar olarak karşımıza çıkar. Çalışanlar verdikleri mesainin sonucunda kendilerine daha iyi imkanlar sağlayacak, ekonomik özgürlüğe kavuşmayı amaçlarlar. Çalışanlar verdikleri emek ile doğru orantılı olarak bir karşılık alamadıklarında motivasyonları düşecek ve kendilerine daha iyi imkanlar sunacak kurumlar arama ihtiyacı duyacaklardır (Karatepe, 2005: 29).

3.3.1.1 Kâra Katılma

Kâra katılma kurumların belirli bir süre içinde elde ettikleri kârın bir miktarını, çalışanlara dağıtmayı taahhüt etmesidir. Kurumların bu yolu seçmesinin sebebi çalışanların üretimde başarı göstermelerini ve yüksek verim ile çalışmalarını sağlamaktır. Çalışanlar ne kadar verimli çalışırlar ise kurumun o oranda kâr edeceğini bildiklerinden, kendileri için

çalışıyormuş hissine kapılarak motivasyonlarını yükseltmektedirler. Karşılıklı bir kazan kazan durumu mevcuttur (Silah, 2005:110).

Kâra katılma konusu, çalışanları verimli hale getirmede etkili bir yol olarak görülürken, uygulama konusunda bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Kârın nasıl ve hangi biçimlerde dağıtılacağı önem arz etmektedir. Bu konuda hayata geçirilen uygulamaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Toker, 2006: 123):

- Bu yollardan biri kârın nakit olarak dağıtılmasıdır. Bir süre zarfında elde kârın bir bölümü çalışanlar arasında nakit olarak paylaştırılmaktadır. Hangi orana göre dağıtılacağı ise kurumların vereceği taahhüt oranında değişiklik göstermektedir.
- Ertelenmiş dağıtımda ise belirli bir süre içinde elde edilen kârların, kurum tarafından çalışanların adına oluşturulan bir fonda biriktirilmesidir. Biriken bu meblağ emeklilik ya da ölüm hallerinde kişilere ya da yakınlarına aktarılır. Ek bir emeklilik sistemi olarak da görülen bu yaklaşım, çalışanların kurumda bir yatırımı olduğu düşüncesini ortaya çıkararak bağlılıklarını ve motivasyonlarını yükseltecektir. Bu fondan ayrılarak zarar etmek istemeyen çalışanlar, kurumda kalmaya özen göstereceklerdir.
- Bir diğer yol ise bu iki dağıtım türünün de birlikte kullanıldığı bir kâra katılım yöntemidir. Çalışanlara kârın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir kısmı ise sonra dağıtılmak üzere saklanmaktadır.
- Kâra katılım hisse senedi verilerek de sağlanmaktadır. Bazı kurumlar elde ettikleri kârın bir bölümünü çalışanlarına hisse senedi olarak dağıtırlar. Zamanla dağıtılan hisse senetleri değerlendirilerek çalışan için büyük getiriler sağlayabilmektedir. Bu yol sayesinde kuruma ortak olma düşüncesi ile çalışanların bağlılık ve motivasyonu artış gösterecektir.

3.3.1.2 Ödüllendirme/İkramiye

Çalışanlar yaptıkları iş ve verdikleri çaba karşılığında, aldıkları ücret ya da ödül arasında bir ilişki kurabilirse motivasyonlarında artış yaşanacaktır. Bu artışın sebebi ise sebep sonuç ilişkisidir. Çalışan elde ettiği ödülün çabaları sonucunda verildiğini bilmektedir. Bu sonuca ulaşabilmek için daha verimli davranışlar sergileyecektir. Ödüller ve motivasyon arasında doğru oran bulunur. Ödüller artarsa motivasyon da artacaktır (Ritchie ve Martin, 1999: 17).

Bu kavramlar çalışanların aldıkları ücrete ek olarak, üretkenliklerine ve diğer koşullara göre derecelendirilen maddi katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha fazla kazanç elde etmek isteyen çalışanlar için daha fazla çalışma anlamına gelmektedir. Bu ödüllere ulaşmak için çalışanlar daha fazla çaba harcayacak ve daha verimli olacaklardır. Bu da motivasyonlarında bir artış anlamına gelir. Fakat daha fazla kazanma arzusu olmayan personeller için motive edici bir yanı bulunmamaktadır. Bu yüzden kurumlar çalışanlarını analiz ederek bu sistemin uygun olup olmadığına göre ödülleri kullanmalıdır. Aynı zamanda bir ödül bazı çalışanlar için değerli iken diğerleri için değerli olmayabilir. Ödüllerin eşit ve adil dağıtılması da sistemin devamlılığı için önemli husustur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:128).

Çalışanları motive etmeyi amaçlayan ödüller aşağıdaki şekillerde dağıtılırlar (Petri, 1996: 332):

- İçsel ödüller olarak tanımlanan ödüller içsel duyularını ve dürtülerini tatmin etmeye çalışır. Bu ödüller çalışanın kendine güvenme ve yeterlilik duygusunun yükselmesini sağlar. Başarının takdir edilmesi, bilgisi dolayısıyla yaptığı işte saygı duyulması içsel ödüller olarak örnek verilebilir.
- Dışsal ödüller ise çalışanın daha çok maddi beklentilerini tatmin eden durumlar olarak tanımlanır. Bu ödüller çalışanların bir ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmalıdır. Ücret, ikramiye, prim gibi ödüller dışsal ödüllerdir.
- Duygusal ödüller ise işin daha çok manevi ve toplumsal boyutuyla ilgili olan doyumlarıdır. Yapılan işin sonucunda bir sosyal fayda sağlanıyor ise ya da çalışan kurum içinde yaptığı bir proje ile insanlara yardım edebiliyor ise duygusal bir tatmin yaşar. Yaşadığı bu duygusal deneyim çalışan için bir ödül niteliği de taşımaktadır.

3.3.1.3 Primli Ücret Sisteminin Uygulanması

Kurumların amaçlarına ulaşabilmek için yapılan iş ölçütünde çalışana da orantılı olarak verilen fazla ücretlerdir. Parça başına verilen ücret olarak da tanımlamak mümkündür. Alınan maaşa ek olarak çalışanların yaptıkları satışlardan belirli miktarda ücret almasını sağlar. Buradaki amaç verimliliğin artmasını sağlamak ve artan verimle orantılı olarak çalışanın kazanç sağlamasıdır. Çalışan daha fazla prim alabilmek için daha verimli

çalışacak ve motivasyonu yüksek olacaktır. Bu yolla motivasyonun da devamlılığı sağlanmaya çalışılır (Karatepe, 2005: 30).

Primli ücreti çalışanlara verimliliği oranında verilen mükafat olarak da nitelemek mümkündür. Çalışanların yüksek motivasyon ile sürdürdükleri işlerin karşılığı olarak prim vermek motivasyonun devam etmesine ve artmasına olanak sağlar. Bir özendirici faktör olan primli ücret sisteminin koşulları net olmalı ve adil olarak dağıtılmalıdır. Bu şekilde kurulan bir sistemle kurumun verimliliği artacak ve diğer çalışanlarda motive olarak sisteme dahil olacaklardır (Kuzu, 2015:32).

Primli ücret sisteminin olumlu yanlarının yanında olumsuz özellikler de barındırdığını söylemek mümkündür. Özellikle yapılan uygulamaların ölçümünün zor olduğu ve kimin ne kadar katkı sağladığının tam olarak ölçülemediği işletmelerde bazı sorunlara neden olacaktır. Çalışanların verdiği emek gözden kaçırıldığında motivasyonları düşecektir. Ya da aynı işi yapan çalışanlar arasında primler eşit olarak dağıtılmadığında, adalet inancı çökecek ve yine olumsuz bir motivasyon değeri ortaya çıkacaktır. Bu sistemde çalışanlar daha fazla prim alabilmek için kendini fazla yıpratmakta, aceleci davranmasından ötürü kazalara sebebiyet verebilmektedir. Bu durumlar işin kalitesini düşürecek ve uzun vadede daha düşük verimle çalışacak yıpranmış bir personel kadrosuna neden olacaktır. Diğer bir olumsuzluk ise ücretlerin oranı doğru ayarlanmadığında bazı çalışanlar yöneticilerinden fazla maaş alacak duruma gelmekte bu da sistemin işleyişi bozarak verimliliğe etki etmektedir. Bu sebeplerle bazı kurumlar tarafından benimsenmesi ve devam ettirilmesi zor bir sistem olarak karşımıza çıkar (Taşpınar, 2006).

3.3.1.4 Sosyal Yardımlar/Kolaylıklar ve Güvenlik

Çalışanların yaptıkları işe daha iyi motive olabilmeleri için kurumlar tarafından yapılan desteklerin ve yardımların önemi büyüktür. Bu yardımların içeriği maddi olabileceği gibi manevi de olabilmektedir. Önemli olan husus çalışanların hissetmiş olacağı kurum desteğidir. Bu yardımları kurumlar hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan ve devamlılığı için muhtaç oldukları çalışanlara bir minnet duygusu içinde sunulabilecekleri gibi motivasyonu yükseltmek ve verimliliği artırmak için de sunulabilir. Bütün durumlarda çalışanlar bu kolaylık ve yardımlar ile motivasyonlarını yükseltme eğilimi içine girerler. Sosyal yardım uygulayan kurumlarda ise kurumsal bağlılık yüksek olacağından devamsızlık, düşük verim gibi olumsuz durumlar ile de karşılaşılmayacaktır (O'Driscoll ve Randal, 1999: 199-201).

Daha iyi emeklilik koşulları çalışanların bağlı oldukları kurumda kalıcı olmalarını ve yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlar. Geleceklerini güvene alan çalışanlar stres altında olmayacaklarından daha verimli çalışacaklardır. Uygun bir sağlık güvencesi çalışanların başlarına gelebilecek olumsuzluklara karşı bir güvence sağlar. Böylelikle bir sakatlık ya da hastalık durumunda bunların üstesinden daha kolay gelebileceklerini bileceklerdir. Ücretli ya da ücretsiz izinler ve çocuk yardımı gibi kolaylıklar da motivasyonu artırıcı uygulamalardır. Bu uygulamalar sayesinde çalışanlar kurumlarına güven duygusu geliştirecek ve artan bir motivasyon ile çalışma eğilimi göstereceklerdir. Maddi yardımlar ve bunun gibi çalışan için cazip olan faktörler çalışan memnuniyetini artırarak, çalışanın güvende hissetmesini sağlar. Bu şekilde kurum rakiplerinin önüne geçerek nitelikli personel tarafından tercih edilen ve yüksek verimliliğe sahip bir yer halini alacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 212).

3.3.1.5 Ücret Artışı

Ücret insanların çalışmasındaki en temel faktördür. Hayatın devamlılığı için önem arz eden para kazanma çalışanın hayatını şekillendirmektedir. İnsanların hayat kalitesinin ve statüsünün artmasında büyük rol oynar. Bu sebeplerle insanların çalışma hayatına dahil olmalarında ve çalışmaya devam etmelerindeki temel motivasyon kaynağıdır (Vroom, 1995: 37).

Ücretin motivasyona etki sağlaması için kurumda verimlilik ve ücret artışı arasında bir bağlantı bulunması gerekir. Eğer ücret artışı kurumda faaliyet gösteren çalışanların başarısına göre artış gösteriyor ise motivasyona etki eder. Fakat ücret artışı doğrudan kıdem ile ilgili ise burada motivasyona etkisi gözlemlenmeyecektir. Çünkü minimum çaba harcayan çalışan ile maksimum çaba harcayan çalışan aynı ücreti alacak, hatta kıdemi yüksek değilse daha az çalışan kıdemli çalışana göre daha az ücret alacaktır. Bu sebeplerle ücret artışının makul ve ölçülebilir değerlere dayandırılması ve adaletli olması gerekir. Bu artış belirli ihtiyaçları da karşılar nitelikte olmalıdır. Ücret artışının doğru zamanda ve doğru miktarlarda yapılması motivasyon artışı bakımından önem arz etmektedir (Acuner,2010:48-49).

Ücretlerin düşürülmesi ise kurumların çalışanlar karşısında ellerinde tuttukları bir tehdit unsuru karşımıza çıkar. Çalışanlar aldıkları ücret bazında hayat standartları geliştirmekte ve buna uyum sağlamaktadır. Statüsünden ya da yetkinliklerinden dolayı aldığı

yüksek ücretin düşmemesi için çalışan daha fazla çaba göstermek zorunda kalır. Elinde bulunan imkanları kaybetmek istemez. Bir diğer olumsuzluk ise yeterli miktarda ücret alan ve hayat standartlarını sürdürebilen çalışanlar için ücret artışı önemli bir unsur olmaktan çıkmaktadır. Bu çalışanlar daha fazla kazanmanın peşinde olmadıkları için ücret artışı ile ilgilenmezler. Bu da motivasyonlarına olumsuz olarak yansır. Bu yüzden kurumlardaki ücretlerin doğru ayarlanması motivasyon için önemlidir (Sevinç, 2015:14).

3.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu, psikolojik ve sosyal tatmin yoluyla yükseltmeyi hedefleyen araçlardır. Çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının yanında psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır. Ekonomik ihtiyaçlar gibi bu ihtiyaçların da giderilmesi elzem bir durumdur. Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları giderildiğinde bir tatmin sağlanacak ve iş motivasyonu artış gösterecektir. Bu yüzden her kurum bu araçlardan yeterince kullanmaya özen göstermelidir (Sevinç, 2015).

Çalışanlar stres altında olduğunda ve motivasyonları düşerek verimsizlik göstermeye başladıklarında kurumlar genelde ekonomik araçları kullanma eğilimi gösterirler. Bu durum çalışanları kısa vadede mutlu ederek motivasyonlarını artırabilir fakat uzun vadede sorunlara çözüm bulmayacak ve kalıcı olmayacaktır. Geçici bir verim artırma yöntemi olan ekonomik araçlar kurum açısından da maliyetlidir. Bu yüzden çalışanların yaşadığı olumsuzluklarda bu davranışların altında yatan nedenler araştırılmalı ve psiko-sosyal araçlardan mutlaka faydalanılmalıdır. Böylelikle problemlere derin ve kalıcı bir çözüm bulunabilir (Ritchie ve Martin, 1999: 16).

3.3.2.1 Bağımsız Çalışma

Çalışanlar amirleri ile aynı ortam içinde ve baskı altında çalıştıklarında yaptıkları işe odaklanamama ve kendileri gibi davranamama eğilimi göstermektedir. Bu yüzden çalışanlar üstleri ile aynı ortamda çalışmaktansa gözetim ve kontrolden biraz daha uzakta çalışmayı tercih ederler. Bu durum çalışan motivasyonlarına etki eder, baskıdan uzak olan çalışanlar daha kolay motive olacaklardır (Sevinç, 2015).

Bağımsız çalışabilme ve tek başına karar verme çalışanlar için daha tercih edilebilir bir iş fırsatıdır. Daha çok profesyonel ve yetkin personelde gözlemlenen bu davranış biçiminde çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Yaptıkları işi baskı

altında olmadan gerçekleştirmek isterler. Bu yüzden bağımsız çalışma motivasyona etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkar (Keser, 2006: 168).

İşinde bağımsız olarak çalışma eğilimi gösteren bireyler tek başına çalışmaya yatkın ve işi kendisi halledebilecek yetkinliğe sahip personellerdir. Burada çalışan bir başarıya ulaştığında bu başarının kendi başarısı olacağına inanmalıdır. Eğer bir başarısızlık ortaya çıkar ise de bu başarısızlığı üstelenecek ve eksiklerini kabul edecektir. Bu şekilde birey başarmak için daha fazla emek harcayacak ve motivasyonu yüksek olacaktır (Lawler ve Edward, 1994: 202).

3.3.2.2 Çevreye Uyum Sağlama

Uyum sağlama ve kabul görme temel psikolojik bir ihtiyaçtır. Bu yüzden çalışanların kuruma ve diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlamış olması çok önemlidir. Kurum içinde bütünlüklü ve uyumlu bir ortam yoksa kurumların başarı yakalaması daha zor olacaktır. Kurum içinde uyumlu ilişkiler ve iletişim kurma, başarı sağlamak için gerekli temel yeterliliklerdendir. Bu yüzden çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirmek, beğenilmek ve kabul görmek, sosyal aktivitelere katılmak ve çatışma durumlarından kaçınmak bireyin daha iyi uyum sağlamasına ortam hazırlayacaktır. Bu ihtiyacı karşılayan personel ise işinde daha mutlu olacak ve motivasyonu artacaktır (Luthans, 1992: 150).

Çevreye uyum sağlayamayan çalışanlar ise problemlerle karşılaşmakta ve kurum içinde olumsuz birtakım sonuçlara yol açmaktadır. Dışarıda kalan ve kabul görmeyen çalışanlar olumsuz davranış biçimleri ortaya koyabilmekte ve kurum içinde çatışmaya neden olabilmektedir. Bu durumlar diğer çalışanların da motivasyonunun düşmesine sebep olur. Burada kurum yöneticilerine bir sorumluluk düşmektedir. Yeni gelen ya da yeri değiştirilen çalışanlara yardımcı olunmalı, bilgi verilmeli ve kaynaşması için uygun ortamlar yaratılmalıdır. Böylelikle kurumda bir uyum sağlanacak ve toplam iş motivasyonu da yükseliş gösterecektir (Başaran, 1991: 182).

3.3.2.3 Değer ve Statü

Statü kavramını bir bireye diğerleri tarafından atfedilen değerler bütünü olarak tanımlamamız mümkündür. Bireyler sosyal olarak bir statüye sahip olabilmek ve kendini gerçekleştirebilmek için çaba göstereceklerdir. Saygı ile birlikte gelen statü işin kendinden bağımsız olarak yaptığı işte başarılı olma, takdir edilme ve yetkinlik, çalışanda tatmin

duygusu oluşturacaktır. Verdikleri emek ve zaman karşılığında takdir edilen, saygı gösterilen ve kendini değerli hisseden çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır. Ayrıca kazandıkları bu statüyü kaybetmek istemeyen çalışanlar kurumlarına daha bağlı olacaklar ve motivasyonlarını sürdürmeye devam edeceklerdir (Ergül, 2005:75).

Çalışanlar bulundukları kurumda elde edecekleri statünün sosyal hayatta da kendilerine tatmin sağlamasını ve bu işle gururlanabilmeyi, diğer şeylere tercih ederler. Çünkü yüksek statü barındıran işlerde ve yerlerde görev almak kendilerine toplumsal bir saygınlık da kazandıracaktır. Çalışanın çevresinden gördüğü değer ve saygı ile de iş motivasyonu artış gösterecektir. alışan hem işinde hem de sosyal çevresinde kendini değerli hissedecektir. Bu kazanımları kaybetmemek için elinden gelen çabayı sarf edecek ve motivasyonunu sürdürecektir (Leete, 2000: 427).

3.3.2.4 Sosyal Katılım

Sosyal katılım temel içgüdüsel bir ihtiyaç olup, çalışanların bir guruba dahil olma isteği ya da diğerleri ile iletişim kurma ihtiyacından ortaya çıkmaktadır. Bir gurubun yesi olan çalışanlarda motivasyonun da arttığı gözlemlenmektedir. Bir guruba dahil olamayan çalışanlar ise çatışma yaşayacak ve yalnızlık duygusuna kapılacaktır. Bu alışanların motivasyonları giderek düşecektir. Bu nedenlerle sosyal katılıma önem verilmeli, çalışanların birbiri ile kaynaşmasını sağlamak için bir araya gelebilecekleri ve iletişimlerini ilerletebilecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Bu şekilde ilişkilerini geliştiren çalışanların sosyal katılımı artacak, kurum içinde bir dayanışma ve birliktelik duygusu ortaya çıkacaktır. Böyle bir ortamda ise çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır (Vroom, 1995: 47).

Pek çok kurumda yeni işe başlayan çalışanlar sosyal gruplara katılma isteği gösterirler. Sosyal katılım işe yeni başlayanların bağlılığını artırmak için olumlu bir yoldur. Çalışanlar sosyal etkileşimde bulundukça kuruma daha hızlı uyum sağlayacak, işi daha kolay kavrayacak ve diğerleri ile iletişimi gelişecektir. Bu gruplara dahil olabilen çalışanların verimliliği artacak ve iş motivasyonu yüksek olacaktır. Bu nedenle kurumların sosyal katılıma önem vermeleri, bunun için gerekli ortamları oluşturmaları ve çalışanları desteklemeleri gerekmektedir. Sosyal katılımı düşük olan çalışanların ise teşvik edilmesi ve desteklenmesi önem arz eder (Keser, 2006:168).

3.3.3 Kurumsal ve Yönetisel Araçlar

Çalışanı motive eden diğer bir araç ise kurum ile doğrudan ilgili olan kurumsal ve yönetisel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları bağlı oldukları kurumda daha verimli hale getirebilmek için ve motivasyonlarını yüksek tutmak adına kurumsal yönetisel araçların uygun hale getirilerek kullanılması önem arz etmektedir. Çalışanların kararlara katılım sağlaması, rollerinin ve yetkilerin açıkça belirlenmesi ve terfilerin şeffaf bir sistem ile yürütülmesi motivasyon üzerinde olumlu etkiler oluşturacaktır (Sapancalı, 1993: 61).

3.3.3.1 Kararlara Katılım

Yönetime katılma durumu ile çalışanların psikolojik bir ihtiyacı olan değer görme eğilimi tatmin edilerek motivasyonlarının yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca yönetime katılma kurum ile çalışanı karar alırken ortak bir nokta da birleştireceğinden ortak amaçlara hareket etme bağlılığını da canlı tutacak, çalışan ve kurum arasında çatışma yaşanmayacağından motivasyon da eş zamanlı olarak yükseliş gösterecektir. Bu araç etkin kullanıldığında çalışanların işe olan ilgileri artacak, fikirlerine danışıldığı için kendilerini değerli hissedecek, alınan kararlara ortak olduğunu düşündüğü için bunları kararlılıkla uygulamaya çalışacaktır. Tüm bu durumlar bağlılıklarını artıracığı için motivasyonları yüksek olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002:92).

Bu yöntemde kurum bir karar almadan önce çalışanlarına danışarak fikir alışverişinde bulunur. Bu konu çalışana değer verildiğinin ve çalışanın önemli olduğunun bir göstergesidir. Karara katılım sağlayan çalışan alınan kararlara bağlılık gösterecek ve amaçlanan hedefi gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcayacak ve kendini sorumlu hissedecektir. Kendini değerli hisseden çalışanın motivasyonu da yüksek olacaktır (Tunçer, 2013:103).

Kararlara katılımın, çalışanların olumlu olarak güdülenmesine yardımcı olmasının yanında kurumlar içinde olumlu katkıları bulunmaktadır. Kurumlarda alt kademelerinde yetkileri ve kendilerine duydukları güven artacak, sorumluluk duyguları gelişecektir. Yönetim kadrosu diğer çalışanların duyguları ve beklentileri ile ilgili bilgi sahibi olacak, bu nedenle gözden kaçabilen konularda da duyarlı hale gelecektir. Ayrıca bir olumsuzluğu büyümeden zamanında fark ederek daha etkin kararlar alabilecektir. Yönetimin çözüm yeteneği gelişecek, aksaklıklar daha kolay çözüme kavuşturulacaktır. Ayrıca işin bizzat içinde olan çalışanlardan gelen bilgiler ve fikirler üretimde ve verimlilikte etkili olacak,

yaratıcılık artacaktır. Tüm bu süreçlere katılım sağlayan personelin ise motivasyonu gelişeceğinden iki taraf içinde olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır (Oral ve Koçak, 1992: 131).

3.3.3.2 İş Tasarımı

İş tasarımı, bir kurumda mevcut bulunan işlerin, kimler tarafından, nasıl ve hangi yöntemler ile yapılacağının planlanmasıdır. Bir işin aksamadan devam ettirilmesinde iş tasarımı oldukça önemlidir. İş tasarımı yapılırken kurumun doğası gereği ortaya çıkacak ve işin devamı için elzem konular ile, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının da karşılanması ve tatmin edilmesi gerektiği düşünülerek bunları ortak bir paydada toplayabilen ve ihtiyaçlara cevap verebilen nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Bu yüzden hem teknik konular hem de ekonomik ve psikolojik unsurlar iş planında birlikte dikkate alınmalıdır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 108).

İş tasarımının işletmeye sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Hackman, 1977: 271):

- İş planlaması kurum ile çalışan arasındaki ilişkinin gelişmesini sağlar. İş tasarımının doğru kullanıldığı kurumlarda çalışan motivasyonu ve kurum bağlılığı yüksek olacaktır. Bu tasarım çalışan davranışlarında değişiklik yaşanmasına neden olur. Personelin yeteneklerine göre planlanmış görevlerde çalışanların daha etkili olması mümkündür. Yaptıkları işin sınırlarını bilen çalışanlar bu işi tamamlayabilmek için daha çok çaba gösterecektir.
- Çalışan endeksli oluşturulan planlar ile çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri karşılanacak, eksik olan görev tanımları yapılacak ya da fazla olanlar bu görevlerden çıkartılacaktır. Böylelikle verimlik artacak zaman ve emek kaybından tasarruf edilecektir. Eksikliği hissedilen görevlerin tamamlanması için ise yeni çalışanlar ya da eğitimler alınması sağlanacaktır.

İş tasarımı yaklaşımları ise aşağıda sıralanmıştır (Eren, 2015):

- İş basitleştirme yaklaşımında çalışanın mevcutta yerine getirdiği görevleri azaltarak, belirli görevlerde ve daha basit konularda, kısa zamanda kavrayıp uzmanlaşabileceği görevler tanımlayarak verimliliğin artırılması amaçlanır.

Birden fazla ve çalışanın üstesinden gelemeyeceği işleri çalışandan beklemek strese neden olarak motivasyonu düşürecektir.

- İş rotasyonu ise çalışanların yaptıkları işlerde bazı sorumluluklarını alıp, yeni sorumluluklar tanımlamak için kullanılır. Bu sayede çalışanın yaptığı monoton işlerde sıkılmasının önüne geçilir ve ilgisini artırarak motivasyonunun artması amaçlanır.
- İş genişletme bazı durumlarda birden fazla işin birleştirilerek yeni ve geniş kapsamlı bir iş tanımının oluşturulmasıdır. Gelişen şartlarla yeni doğan ihtiyaçların diğer çalışanlara yüklenilmesinden bunlar bir araya toplanıp yeni bir iş kolu altında halledilmeye çalışılır. Bu da hem o işlerin düzenli ve özenli yapılmasını hem de çalışma yükünün azalmasını sağlayarak verimi ve motivasyonu artırır.
- İş zenginleştirme ise çalışanların sadece yaptıkları işin kendisine değil, planlanmasına ve geliştirilmesine de katkıda bulunmasıdır. Bu katkı sayesinde çalışan işini daha iyi kavrayacak ve kararlara dahil olacağı için motivasyonu da artacaktır.

3.3.3.3 Yetki ve Sorumluluk

Kurumda bulunan yöneticilerin her şeyi denetlemesi ve her konuda kendinin karar vermesi mümkün değildir. Bir takım görev ve sorumlulukların astlar arasında paylaştırılması gerekir. Yetki devri olarak da tanımlanan bu durum hem yöneticilerin üzerindeki yükü hafifletecek hem de çalışanların kendini gerçekleştirmesine yardımcı olarak özgüvenlerini yükseltecektir. Yetki ve sorumluluk alan çalışanlar üzerindeki beklentiden dolayı verilen görevi başarmak için çaba harcayacak ve motivasyonu olumlu yönde etkilenecektir (Sevinç, 2015).

Bir takım yetki ve sorumlulukların devredilmesi çalışan tarafından olumlu gelişmelere yol açar. Yeni amaçlar edinen ve sorumluluk yüklenen çalışan kendini değerli hissedecektir. Ayrıca aldığı yetki ve sorumluluk gereği öğrenme ve gelişme konularında daha azimli gayret gösterecektir. Yetkiden gelen sorumluluk hissi çalışanın yapmakta olduğu işi daha da önemli hale getirecek ve ilgi uyandıracaktır. Bu sebepler motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyerek daha verimli bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002).

Bu yöntem çalışanların saygı görme ve önemli olma duygularını tatmin eder. Çalıştığı kurumun kendine değer verdiğini düşünen çalışan kurumunu başarıya ulaştırmak için daha fazla emek sarf edecektir. Üstlendiği sorumluluk ile birlikte diğer çalışanlara nazaran işini daha çok önemseyecek, daha dikkatli ve ayrıntılı çalışarak süreçlerin takipçisi olacaktır. Özgüvenini yükselten bu durum sayesinde çalışanlar daha iyi motive olarak kurum için faydalı çalışanlar haline gelecektir (Keser, 2006:172).

3.3.3.4 Yükselme (Terfi)

Terfi en güçlü motivasyonlar araçlarından biridir. Başarının sonucunda çalışanlara verilen bir ödül niteliği taşımaktadır. Yükselme ile çalışanlar daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi de olacaklardır. Bu da işi daha çok benimsemelerine öncülük edecektir. Aynı zamanda terfi daha yüksek bir sosyal statü anlamına da gelir. Bu sayede çalışan kurumda ve sosyal çevresinde daha fazla saygı görmeye başlayacaktır. Terfi etme durumu çalışana bu ortamı kazandıracağından motivasyonu yükseltmede önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 113).

Çalışanlar için terfi etme isteği doğal bir amaç ve dürtü olarak görülmektedir. Doğası gereği insanlar daha güçlü olmayı arzularlar. Terfi etme de beraberinde güç ve saygı getireceğinden motive olma konusunda güçlü bir araçtır. Ayrıca çalışanlar işte uzun zaman geçirdiklerinde ve deneyimli hale geldiklerinde işleri monotonlaşacak ve basit hale gelecek, zamanla yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Bu yüzden terfi edemeyen çalışan zaman geçtikçe daha çok sıkılacak ve ilgisizleşecektir. Bunun sonucunda ise motivasyon kayıpları yaşanacaktır. Bu yüzden belirli deneyimleri edinen çalışanlar için terfi yolunun açık olması gerekir. Bu amaca ulaşmak için çalışan daha motive şekilde işi ile ilgilenecektir (Işıksağan, 2008, 190).

3.4. Motivasyon Türleri

Genellikle çalışanların iş motivasyonu iki farklı boyutta incelenmektedir. İlki bireyin içsel duygularına yönelik olan iç motivasyon, ikincisi ise kurum ve dış çevre tarafından oluşturulan dışsal motivasyondur (Bayer vd., 2022).

3.4.1 İçsel Motivasyon

Çalışanlarda motivasyon farklı şekillerde tetiklenmektedir. İnsanın psikolojik olarak sürekli gelişim ve değişim içinde olduğunu düşünen yaklaşımlar bireyin gelişmesine, içsel

yeteneklerine, tutumlarına ve duygularına ağırlık vermektedir. Çalışanların duygusal yönlerinin üzerinde durulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden çalışanın iç dünyasında yer alan, doğası gereği taşıdığı güdüler, içsel ihtiyaçları, arzu ve istekleri içsel motivasyonu oluşturmaktadır (Rosenbaum, 1993: 24).

Deci ve Ryan içsel motivasyona yönelik yaptığı çalışmalarda içsel motivasyonu artırmak için, ödül gibi dışsal motivasyon araçlarının kullanılması halinde çalışanların kendilerini ödüllerin kontrolü altında hissettiklerini aktarmaktadırlar. Çalışanlar duygusal bir tatmin hissetmediği sürece içsel olarak motive olmakta zorlanacaklardır. Bu çalışmalar doğrultusunda motivasyon için kullanılan koşullu somut ödüllerin içsel motivasyonu baltaladığı sonucu çıkarılmaktadır. Çalışanların içsel motivasyonunun anahtarı hislerle sağlanan güdülerdir. Çalışanlar ancak içsel deneyim yolu ile bu motivasyonlarını artıracılabileceklerdir (Deci ve Ryan, 2000:234).

İçsel motivasyon, çalışanların içinden gelen ve kendi isteği ile gönüllü olarak gerçekleştirdiği, başarıya ulaşma arzudur. Çalışanların bir ihtiyaç sonucu harekete geçmesi ancak kişisel bir güdülenme sonucu gerçekleşebilir. Kişinin kendi içinden doğan bu ihtiyaç ve istekler neticesinde çalışanın arzu ve tatminleri artabilir. Bu motivasyon türünün en önemli özelliği herhangi bir dışsal faktöre ihtiyaç olmadan çalışanın güdülenerek kendini harekete geçirebilmesi ve sağladığı başarının sonucunda ise yine dışsal bir beklenti olmadan bu değer kendisi tarafından belirlenmesidir. Hissettiği arzu sonucu ulaştığı nokta, çalışanın kendisi için önemli olduğundan bir tatmin sağlayarak motivasyonu arttırmaktadır (Argon ve Eren, 2004:118).

İçsel motivasyon çalışanlarda kalıcı olan ve devamlılığı bulunan motive edici bir güçtür. İçsel arzular, ilgiler ve istekler çalışanın güdülenmesini ve harekete geçmesini sağlayan en önemli koşullardır. İçsel motivasyonu destekleyen etmenler olarak katılım sağlama, değerli hissetme, özgüveni yükseltme, başarı fırsatları, güven, öğrenme arzusu gibi kişinin kendine olan inancını yükselten ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan duygular sayılabilir. Bunları gerçekleştiren çalışan içsel olarak bir tatmin yaşayacağından, yaptığı işte mutlu olacak ve motivasyonu artış gösterecektir (Keser, 2006).

Özetleyecek olursak bir çalışanın başka herhangi zorlayıcı bir sebebe gerek duymadan, bir işi yapmakta gönüllü olmasına içsel motivasyon denilmektedir. Bu motivasyonun kaynağı birey için önemli olan, kendisini tatmin edebilmek için gerekli

ihtiyaçlarını karşılaması ve edindiği başarı sonucunda ise bu sonucun yine kendisi için önemli olmasıdır. İşin doğasında bulunan manevi unsurlar, iş sonucunda ortaya çıkan toplumsal fayda ya da bir iyiliğin ortağı olma düşünceleri çalışanda bir içsel motivasyon oluşturacaktır. alışan bir işte bulunduğu süre içinde, başkalarına da faydalar sağlaması çalışanın içsel motivasyonu için önemlidir. Ayrıca kendini geliştirme, başarı ihtiyaı, saygı görme de bu motivasyon türü için destekleyicidir. İçsel olarak motive olan çalışan yaptığı görevi önce kendi için yapacağından bağlılığı daha çok artacaktır. Bu motivasyon kaynakları sayesinde kurumlar da başarılı olacak ve toplam verimlerinde bir artış yaşayacaklardır. Hem alışan hem de kurum açısından önemli olan bu motivasyon türünü geliştirebilmek için çaba sarf edilmesi ve gerekli şartların sağlanması gerekir (iek, 2002).

3.4.2 Dışsal Motivasyon

Bu motivasyon türünde çalışanlar tarafından ortaya konulan davranışlar, ulaşmak istedikleri sonuç için gerçekleştirilmektedir. Meydana gelen davranış aslında o davranışın sonuçlarını elde etmek için gerçekleştirilir. Yaşam döngüsünde de var olan ceza ve dl kavramları bu davranışa etki eder. İnsanlar doğduklarında içsel motivasyonları ve dürtüleri ile hareket etmektedir. Büyüdükçe ve toplumsal kurallara uyum sağlamaya başladığı davranışların karşılığında bir dl ya da ceza olduğu öğrenilmektedir. Davranışlar ödüllere ulaşmak ya da cezalardan kaçınmak için ortaya konulmaya başlarlar. Aynı durum kontrollü bir motivasyon olan dışsal motivasyonda da görülür. Bu motivasyonda çalışan davranışı sergilemek için üzerinde bir baskı hisseder. Bu baskı sonucunda cezadan kaçınmak için belirli davranışlardan kaçınır. Kendisine sunulan koşullu ödüllere sahip olmak için ise bazı yeni davranış biçimleri geliştirmesi gerekir. Bu ödüllere ulaşmak için ortaya konulan davranışlar sonucunda çalışanın motivasyonu artacak ve kurum da bu durumdan fayda sağlayarak hedeflerine ulaşma yolunda ilerleyecektir (Aslan ve Doğan, 2020:292).

Dışsal motivasyon bir görevi yerine getirmeyi amaçlayan, fakat bu görevi yerine getirirken asıl amaç bir ödüle ulaşmak ya da görevi yerine getirmediğinde alacağı cezadan kaçınmaktır. Bu yüzden dışsal dürtüler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu motivasyon türünde çalışanlar duygusal bir tatmin elde etmezler. Tatmin noktaları fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzerine kuruludur. Aldığı ücretin yükselmesi, prim almak gibi olumlu kaynaklar motivasyona etki ederken, maaşının kesilmesi, daha alt bir pozisyona düşerek aldığı dl miktarının azalması gibi cezalandırıcı olumsuz kaynaklar da etki eder. Bu kaynakları

edinmek ya da kaybetmemek adına çalışanlar kendilerini motive ederler (Dağdeviren, 2018).

Motivasyonu yükseltmede dışsal faktörler tek başına etkili olmaz ya da geçici çözümler sunar. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar için sunulun dışsal motivasyon araçları motivasyonu yükseltmede etkili olacaktır. Ancak içsel motivasyonları yüksek olan çalışanlara uygun ücretlendirme, çalışma ortamı ya da ödüller etkili olarak sunulmazsa iç motivasyonda buna bağlı olarak düşmeye başlayacaktır. Bu nedenle dış motivasyon kaynakları içsel motivasyonun devam edebilmesi için önemlidir (Baltaş ve Baltaş, 2012)

Dışsal motivasyon araçları sosyal ve kurumsal motivasyon araçları olarak iki farklı boyutta incelemek mümkündür. Sosyal motivasyon araçları çalışanlar arasındaki ilişkilerin boyutlarına dayanmaktadır. Bu boyut içerisinde iş arkadaşlığı, dayanışma, yardımseverlik gibi faktörler bulunur. Kurumsal araçlar ise motivasyonu artırmak için kurum tarafından çalışana sunulan boyutlar ile ilgilidir. Bunlar ücret eşitliği, ödüller, çalışma koşulları, terfiler ve sosyal yardımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki araçta motivasyonu yükseltmede kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Bu motivasyon araçlarına enstrümantal motivasyon araçları da denilmektedir (Dündar vd., 2007:108).

Herzberg, ortaya attığı çift faktör teorisinde motive edici faktörler olarak bahsettiği faktörler içsel motivasyon faktörleri, hijyen faktörleri olarak bahsettiği faktörler ise dışsal motivasyon faktörleri olarak adlandırılmaktadır. Başarı isteği, kişisel gelişim, sorumluluk alma gibi işin içeriği ile ilgili olan faktörler içsel motivasyon faktörleridir. Bu faktörler çalışanı duygusal olarak tatmine ulaştırarak motive olmasını sağlar. Ücretler, çalışma koşulları, güvenceler, ödüller gibi dışsal motivasyon faktörleri ise iş doyumsuzluğunu gidererek çalışanı kurumsal olarak tatmin ederek motivasyona ulaşmasına fayda sağlar (Lindner, 1998).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, veri toplama sürecine ve verilerin analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

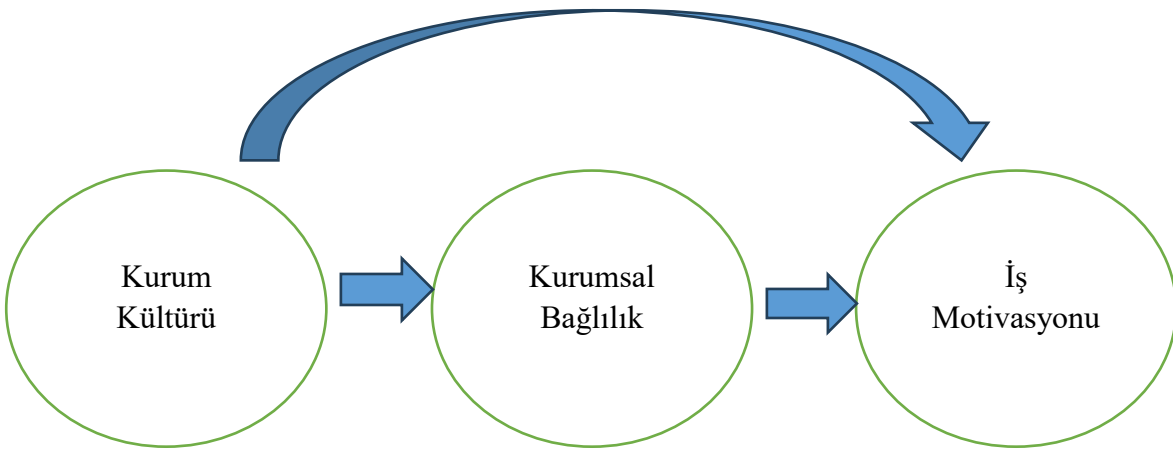
Bu çalışmanın amacı kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu kavramlarının birbiri arasındaki ilişkinin ve kavramların her birinin demografik değişkenlere göre ilişkisinin incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Ulusal literatür incelendiğinde kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu kavramlarının birlikte incelendiği az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmada üç kavram birlikte ele alınarak birbiri üzerindeki ilişkiler ve etkileri ayrıca üç kavramında demografik değişkenlere göre ilişkisi incelenecektir. Bu açıdan bakıldığında bu alanda yapılacak çalışmalara ve literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

4.3. Araştırmanın Modeli, Araştırma Soruları ve Hipotezler

Tablo 1. Araştırmanın Modeli Tablosu



Araştırma soruları şu şekildedir;

1. Katılımcıların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.1. Katılımcıların motive olamama puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Katılımcıların içsel motivasyon puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Katılımcıların dışsal düzenleme(sosyal) puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Katılımcıların kişisel düzenleme puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.5. Katılımcıların dışsal düzenleme(maddesel) puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.6. Katılımcıların içe yansıtılan düzenleme puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.1. Katılımcıların duygusal bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.2. Katılımcıların normatif bağlılık puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2.3. Katılımcıların devamlılık bağlılığı puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.1. Katılımcıların klan kültürü puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.2. Katılımcıların adokrasi kültürü puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.3. Katılımcıların piyasa kültürü puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.4. Katılımcıların hiyerarşi kültürü puanı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Katılımcıların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.1. Katılımcıların motive olamama puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.2. Katılımcıların içsel motivasyon puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.3. Katılımcıların dışsal dinlenme(sosyal) puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.4. Katılımcıların kişisel düzenleme puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.5. Katılımcıların dışsal düzenleme(maddesel) puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.6. Katılımcıların içe yansıtılan düzenleme puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5.1. Katılımcıların duygusal bağlılık puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5.2. Katılımcıların normatif bağlılık puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5.3. Katılımcıların devamlılık bağlılığı puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6.1. Katılımcıların klan kültürü puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6.2. Katılımcıların adokrasi kültürü puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6.3. Katılımcıların piyasa kültürü puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6.4. Katılımcıların hiyerarşi kültürü puanı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7. Katılımcıların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.1. Katılımcıların motive olamama puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.2. Katılımcıların içsel motivasyon puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.3. Katılımcıların dışsal düzenleme(sosyal) puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.4. Katılımcıların kişisel düzenleme puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.5. Katılımcıların dışsal düzenleme(maddesel) puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7.6. Katılımcıların içe yansıtılan düzenleme puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8. Katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8.1. Katılımcıların duygusal bağlılık puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8.2. Katılımcıların normatif bağlılık puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8.3. Katılımcıların devamlılık bağlılığı puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9.1. Katılımcıların klan kültürü puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9.2. Katılımcıların adokrasi kültürü puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9.3. Katılımcıların piyasa kültürü puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

9.4. Katılımcıların hiyerarşi kültürü puanı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10.1 Katılımcıların klan kültürü puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10.2. Katılımcıların adokrasi kültürü puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10.3. Katılımcıların piyasa kültürü puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

10.4. Katılımcıların hiyerarşi kültürü puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11. Katılımcıların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.1. Katılımcıların motive olamama puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.2. Katılımcıların içsel motivasyon puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.3. Katılımcıların dışsal düzenleme(sosyal) puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.4. Katılımcıların kişisel düzenleme puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.5. Katılımcıların dışsal düzenleme(maddesel) puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11.6. Katılımcıların içe yansıtılan düzenleme puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

12. Katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

12.1. Katılımcıların duygusal bağlılık puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

12.2. Katılımcıların normatif bağlılık puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

12.3. Katılımcıların devamlılık bağlılığı puanı yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13. Katılımcıların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.1. Katılımcıların motive olamama puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.2. Katılımcıların içsel motivasyon puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.3. Katılımcıların dışsal düzenleme(sosyal) puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.4. Katılımcıların kişisel düzenleme puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.5. Katılımcıların dışsal düzenleme(maddesel) puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13.6. Katılımcıların içe yansıtılan düzenleme puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

14. Katılımcıların kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

14.1. Katılımcıların duygusal bağlılık puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

14.2. Katılımcıların normatif bağlılık puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

14.3. Katılımcıların devamlılık bağlılığı puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

15. Katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

15.1. Katılımcıların klan kültürü puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

15.2. Katılımcıların adokrasi kültürü puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

15.3. Katılımcıların piyasa kültürü puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

15.4. Katılımcıların hiyerarşi kültürü puanı çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

16. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları puanları ile kurumsal bağlılık ölçeği puanları arasında ilişki var mıdır?

17. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği alt boyutları puanları ile örgüt kültürü ölçeği puanları arasında ilişki var mıdır?

18. Kurumsal bağlılık ölçeği alt boyutları puanları ile örgüt kültürü ölçeği puanları arasında ilişki var mıdır?

Hipotezler ise şu şekildedir:

H₁: İş motivasyonu cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Kurumsal bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Kurum kültürü cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₄: İş motivasyonu medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kurumsal bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Kurum kültürü medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₇: İş motivasyonu eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₈: Kurumsal bağlılık eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Kurum kültürü eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: İş motivasyonu yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Kurumsal bağlılık yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Kurum kültürü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: İş motivasyonu deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Kurumsal bağlılık deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Kurum kültürü deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₁₆: İş motivasyonu ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₇: İş motivasyonu ile kurum kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₈: Kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.4. Yöntem ve Kapsam

Çalışmada anket yöntemi kullanılmış, hazırlanan anketler İzmir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör firma çalışanlarına uygulanmıştır. TÜİK 2023 verilerine göre istihdamın sektörel dağılımı %58 ile hizmet, %20 ile sanayi ve %6,4 ile inşaat sektörü olarak gerçekleşmiştir (data.tuik.gov.tr). Bu veriler de göz önüne alınarak anket çalışması sanayi sektöründen 123, hizmet sektöründen 167, inşaat sektöründen 52 çalışan olmak üzere toplam 342 kişinin katılımı ile gerçekleşmiştir.

Anket formu dört bölümler oluşmaktadır. Demografik değişkenleri içeren anket formu şu şekildedir;

Cinsiyet durumunuz nedir?

- Erkek -Kadın

Medeni durumunuz nedir?

-Evli -Bekar

Eğitim durumunuz nedir?

-İlkokul -Ortaokul -Lise -Üniversite -Lisansüstü

Yaş grubunuz nedir?

-18-30 -30-45 -+45

Ne kadar süredir çalışmaktasınız?

-0-5 Yıl -5-10 Yıl -+10 Yıl

İkinci bölümde yer alan anket formu ise iş motivasyonunu ölçmek için kullanılan Çok Boyutlu İş Motivasyonu ölçeğidir. Bu ölçek Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu tarafından Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması isimli makalede 2017 yılında yayınlanan, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında sıkça kullanılan ve yedi farklı dilde (İngilizce, Fransızca, Almanca, Çince, Endonezya dili, Norveççe ve Felemenkçe) uyarlaması yapılan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin (ÇBİMÖ) Türkçe uyarlamasıdır. Likert tipi 7 derece üzerinden (hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7)) ve 19 maddeden oluşan ölçme aracı için alt ölçek puanları açısından iç tutarlılık bağlamında güvenilirliği belirlemek amacıyla yapılan Cronbach alfa hesaplamasında, alfa katsayılarının motive olmama alt ölçeği için .72 içsel motivasyon alt ölçeği için .73, dışsal düzenleme-sosyal alt ölçeği için .78, kişisel düzenleme alt ölçeği için .76, dışsal düzenleme-maddesel alt ölçeği için .80 ve içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği için .73 olduğu belirlenmiştir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, (2017):143-156.). Ölçek için izne gerek olmadığı Yazarların Notu isimli bölümde belirtildiğinden izin alınmamış, referans olarak gösterilmiştir.

(Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği orijinal ölçek için 19 maddeden oluşmaktadır. Ancak uyarlama çalışmasında 19.madde farklı kültürlerde farklı boyut altında yer aldığı için analizlere dahil edilmemiştir. Bu nedenle bu çalışmada da toplam puana dahil edilmemiştir.

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği için ölçek uyarlama çalışması incelendiğinde ölçeğin toplam puan alınabilirliğinin kanıtlanmadığı görülmüş bu nedenle analiz süreci alt boyutları ile yürütülmüştür.)

Üçüncü bölümde yer alan anket formu ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Ölçek içerisinde toplam 18 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler duygusal bağlılık (1-6. maddeler), devam bağlılığı (7-12. maddeler) ve normatif bağlılık (13-18. maddeler) olmak üzere üç alt boyuta karşılık gelmektedir. Bu ifadeler için Likert tipi 5 derece üzerinden (Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve son olarak Kesinlikle Katılıyorum (5)) cevaplanması sağlanmıştır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlaması Syeda Arzu Wasti tarafından yapılmış olup güvenilirlik düzeyi 0,90 olarak bulunmuştur (Wasti, 2000). Ölçek için gerekli izinler e-posta yoluyla ulaşılarak alınmıştır. İzinler ekler kısmında sunulmuştur.

Dördüncü bölümde yer alan anket formu Nilüfer Yörük Karakılıç tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği'dir. Ölçek 2019 Yılında Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Ve Geçerliğinin Test Edilmesi isimli makalede yayımlanmıştır. Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeği Klan kültürü, Adokrasi kültürü, Hiyerarşi kültürü ve Piyasa kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşur. Her bir boyutun kendi içinde farklı ilkeleri mevcuttur. Klan kültürü bağlılık, katılım, takım çalışması, aile olma ilkelerine, Adokrasi kültürü, yaratıcılık, yenilikçilik ve risk alma üzerine, Hiyerarşi kültürü emir komuta düzeni, kurallar ve düzenlemeler, verimlilik üzerine, Piyasa kültürü ise rekabet, çevre ve etkileşim üzerine odaklanır. Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler için Likert tipi 5 derece üzerinden (Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve son olarak Kesinlikle Katılıyorum (5)) cevaplanması sağlanmıştır. Ölçek geçerliliğini tespit etmek için Cronbach Alfa değeri ,870 bulunmuştur. Bu da ölçek güvenirliliği açısından yüksek güvenirlilikte olduğu sonucunu vermektedir (Karakılıç Yörük, 2019). Ölçek için gerekli izinler e-posta yoluyla ulaşılarak alınmıştır. İzinler ekler kısmında sunulmuştur.

4.5. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini İzmir ilinde 3 farklı sektörde faaliyet gösteren şirket çalışanları oluşturmaktadır. (N:~1500). Çalışmanın örneklem büyüklüğü G-Power 3.1 paket programı kullanılarak elde edilmiştir. 0,05 örneklem hatası ile program 299 kişiyi yeterli örneklem sayısı olarak vermektedir. Güvenirliliği artırmak adına toplamda 342 kişiye anket çalışması uygulanmıştır. (N:342). Alan ile ilgili diğer çalışmalara da bakıldığında sayının yeterli olduğu görülmektedir.

Çalışmaya ait frekans tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Frekans Tablosu

		Frekans Değerleri	
		Frekans	Yüzdelik
Cinsiyet	Kadın	62	18,1
	Erkek	280	81,9
Medeni Durum	Evli	215	62,9
	Bekar	127	37,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	30	8,8
	Ortaöğretim	131	38,3
	Yükseköğretim	181	52,9
Yaş Grubu	18-30 yaş	111	32,5
	31-45 yaş	202	59,1
	+45 yaş	29	8,5
Deneyim	0-5 yıl	112	32,7
	6-10 yıl	91	26,6
	+10 yıl	139	40,6

Frekans tablosuna bakıldığında cinsiyet değişkeni için kadınlar (N= 62) genel kitlenin %18,1'ini ve erkekler (N=280) %81,9'unu oluşturmaktadır. Medeni durum değişkeni için evliler(N=215) %62,9'unu ve bekarlar(N=127) %37,1'ini oluşturmaktadır. Eğitim durumu değişkeni için ilköğretim(N=30) grubu genel kitlenin %8,8'ini, ortaöğretim (N=131) grubu %38,3'ünü ve yükseköğretim (N=181) grubu %52,9'unu oluşturmaktadır. Yaş değişkeni için 18-30 (N=111) grubu kitlenin %32,5'ini, 31-45 (N=202) grubu %59,1'ini ve +45(N=29) grubu %8,5'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların deneyim değişkenine bakıldığında 0-5 yıl(N=112) %32,7'sini, 6-10 yıl(N=91) %26,6'sını ve +10 yıl(139) %40,6'sını oluşturmaktadır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın bulguları İzmir'de üç farklı sektörde faaliyet gösteren özel sektör firması çalışanları ve bu çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Çalışılan firmalar erkek çalışan yoğunluklu işletmeler olduğu için ankete katılan kadın sayısı da sınırlı olmuştur. Ayrıca üç farklı boyut aynı anda incelenmeye çalışıldığından anket çalışmasında 4 bölümden oluşan

toplamda 58 soru bulunmaktadır. Anketi tamamlamanın yaklaşık 5 dakika kadar sürmesi, çalışanların doldurmaktan vazgeçmesine sebep olarak, veri toplama sürecinde sorunlar yaratmıştır. Ayrıca daha önceden görüşülmesine rağmen bazı firmaların anket sorularını ve başlığını gördüklerinde bu anketi şirketlerinde yapmanın uygun olmadığını dile getirmiş, bu sebeplerle veri toplama süreci farklı şirketler bulabilmek için uzamıştır. Süreç toplamda altı hafta sürmüştür.

4.7. Verilerin Analizi

Normallik varsayımının değerlendirilmesinde ve analiz sürecinin yürütülmesinde SPSS 25.00 programından faydalanılmıştır. Ölçek puanları, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve deneyim değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	Minimum	Maksimum	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (ss)	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov Simirnov
Motive Olamama	3,00	21,00	6,8246	4,42648	1,053	,327	,000
İçsel Motivasyon	3,00	21,00	12,7427	4,72448	-,252	-,430	,000
Dışsal Düzenleme- sosyal	3,00	21,00	10,0556	4,96319	,167	-,788	,000
Kişisel Düzenleme	3,00	21,00	15,3684	4,41524	-,698	,138	,000
Dışsal Düzenleme- maddesel	3,00	21,00	11,4620	4,40308	-,180	-,449	,000
İçe Yansıtılan Düzenleme	3,00	21,00	16,0439	4,31200	-,824	,315	,000
Duygusal Bağlılık	6,00	41,00	26,6491	5,68166	-,665	,935	,000
Normatif Bağlılık	14,00	39,00	25,9357	4,50499	,224	,061	,000
Devamlılık Bağlılığı	11,00	33,00	23,1491	3,36769	-,429	1,112	,000
Kurumsal Bağlılık	48,00	96,00	75,7339	9,46188	-,334	,057	,001
Klan Kültürü	4,00	20,00	13,6404	4,22628	-,474	-,456	,000
Adokrasi Kültürü	4,00	20,00	13,1784	3,92679	-,496	-,196	,000
Piyasa Kültürü	4,00	20,00	13,7544	3,77729	-,677	,087	,000
Hiyerarşi Kültürü	4,00	20,00	14,3363	3,84003	-,795	,274	,000
Örgüt Kültürü	16,00	80,00	54,9094	13,91724	-,651	,054	,000

Puanların normalliğini değerlendirmek amacıyla katılımcı puanlarının merkezi eğilim ölçüleri incelenmiş görece birbirine yakın olduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığında olması dağılımın normale yakın olduğunu göstermektedir (Tabachnick&Fidell, 2020). Çarpıklık katsayıları incelendiğinde tüm puanların tolerans değerleri arasında olduğu görülmüştür. Ek olarak puanların normal dağılım sergileyip sergilemediklerini incelemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve normallik incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda puanlarda normalliğin sağlanmadığı görülmüştür, $p<0.050$. Geniş örneklemelerde Kolmogorov-Smirnov testi anlamlı çıkabilmektedir (Pallant, 2003). Bu nedenle analiz süreci korelasyonların incelenmesi sürecinde pearson korelasyon analizi ile yürütülmüştür. Demografik değişkenlere göre normallik incelemeleri çarpıklık basıklık katsayısı üzerinden incelenmiş ve -1,5 ile +1,5 tolerans değerlerinin dışında olduğu yerler için non-parametrik analizler kullanılmıştır. Bu doğrultuda;

Cinsiyet değişkeni alt gruplarında normallik varsayımının incelenmesinin ardından içe yansıtılan düzenleme ve devamlılık bağlılığı boyutları için çarpıklık-basıklık katsayılarının tolerans değerleri dışında olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu durumdan dolayı Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Araştırmanın kalan boyutları için normallik varsayımının sağlandığı görülmüş ve cinsiyet değişkeninin alt gruplarında ölçek puanlarının incelenmesi adına bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Medeni durum değişkeni alt gruplarında normallik varsayımının incelenmesi adına çarpıklık-basıklık katsayıları göz önünde bulundurulduğunda tüm boyutlar için çarpıklık-basıklık katsayılarının tolerans değerleri aralığında olduğu gözlemlenmiş ve tüm ölçek boyutları için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Eğitim durumu değişkeni alt boyutlarında normallik varsayımının incelenmesi adına değerlendirilen çarpıklık-basıklık katsayıları doğrultusunda içe yansıtılan düzenleme ve hiyerarşi kültürü boyutları için çarpıklık-basıklık katsayılarının tolerans değerleri dışında olduğu gözlemlenmiş ve bu sebepten dolayı Krukall Wallis-H testi uygulanmıştır. Bu ölçek boyutları haricinde bulunan tüm ölçek boyutları için ANOVA(Varyans Analizi) uygulanmıştır.

Yaş değişkeni alt gruplarında normallik varsayımının incelenmesi adına çarpıklık-basıklık katsayıları değerlendirilmiş ve kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme ve

hiyerarşi kültürü boyutları için çarpıklık-basıklık katsayılarının tolerans değerleri dışında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı yaş değişkeninin bu ölçek puanlarında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi adına Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Kalan ölçek boyutları için çarpıklık-basıklık katsayılarının tolerans değerlerinin tolerans değerleri arasında yer almasından dolayı ANOVA uygulanmıştır.

Deneyim değişkeni alt gruplarında normallik varsayımının incelenmesi adına çarpıklık-basıklık katsayıları değerlendirilmiş ve devamlılık bağıllığı boyutu için çarpıklık-basıklık değerlerinin tolerans değerleri dışında yer aldığı gözlemlenmiş ve bu durumdan dolayı Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Kalan ölçek boyutları için çarpıklık-basıklık değerlerinin tolerans değerleri aralığında olduğu gözlemlenmiş ve ANOVA uygulanmıştır.

4.8 Bulgular

4.8.1 Cinsiyet Faktörü

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	S	t	sd	P value
Motive olamama	Kadın	62	7,8065	4,16401	2,290	337	0,023
	Erkek	277	6,4513	4,22321			
İçsel motivasyon	Kadın	62	12,8548	3,71901	0,297	113,191	0,787
	Erkek	277	12,6895	4,87277			
Dışsal düzenleme-sosyal	Kadın	62	9,8226	4,20587	0,412	104,875	0,681
	Erkek	277	10,0758	5,08030			
Kişisel düzenleme	Kadın	62	15,1452	3,91653	-0,452	337	0,652
	Erkek	277	15,4224	4,46061			
Dışsal düzenleme-maddesel	Kadın	62	11,9516	3,84293	1,046	0337	0,296
	Erkek	277	11,3141	4,43785			

Motive olamama puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,813 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız

örneklem t testi sonucunda $t(337) = -2,290$; $p \text{ value} = 0,023 < \alpha = 0,05$ olduğundan motive olamama toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Motive olamama ortalama puanları incelendiğinde farkın kadın grubu lehine olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,010 < 0,05$) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(113,191) = 0,297$; $p \text{ value} = 0,787 > \alpha = 0,05$ olduğundan içsel motivasyon toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme-sosyal puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,021 < 0,05$) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(104,875) = 0,412$; $p \text{ value} = 0,681 > \alpha = 0,05$ olduğundan dışsal düzenleme-sosyal toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Kişisel düzenleme puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,337 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = -0,452$; $p \text{ value} = 0,652 > \alpha = 0,05$ olduğundan kişisel düzenleme toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme-maddesel puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,055 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 1,046$; $p \text{ value} = 0,296 > \alpha = 0,05$ olduğundan dışsal düzenleme-maddesel toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Mann Whitney-U Sonuçları (İçe Yansıtılan Düzenleme)

İçe yansıtılan düzenleme	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Kadın	62	161,85	10035,00	-0,729	,466
Erkek	277	171,82	47595,00		
Toplam	339				

Tablo incelendiğinde içe yansıtılan düzenleme puanları arasında kadın ve erkek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($z=-0,729$; $p \text{ value}=0,466 > \alpha=0,05$). H_0 Reddedilemez.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	S	t	sd	P value
Duygusal bağlılık	Kadın	62	25,0968	5,55364	-2,453	337	0,015
	Erkek	277	27,0253	5,60629			
Normatif bağlılık	Kadın	62	25,0806	4,23606	-1,616	337	0,107
	Erkek	277	26,0975	4,52944			
Kurumsal bağlılık	Kadın	62	73,3548	9,31788	-2,242	337	0,027
	Erkek	277	76,2996	9,35494			

Duygusal bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,460 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = -2,453$; $p \text{ value}=0,015 < \alpha=0,05$ olduğundan duygusal bağlılık toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Duygusal bağlılık ortalama puanları incelendiğinde farkın erkek grubu lehine olduğu görülmüştür.

Normatif bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,844 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız

örneklem t testi sonucunda $t(337) = -1,616$; $p \text{ value} = 0,107 > \alpha = 0,05$ olduğundan normatif bağlılık toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Kurumsal bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,866 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = -2,242$; $p \text{ value} = 0,027 < \alpha = 0,05$ olduğundan kurumsal bağlılık toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Kurumsal bağlılık ortalama puanları incelendiğinde farkın erkek grubu lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Mann Whitney-U Testi Sonuçları (Devamlılık Bağlılığı)

Devamlılık bağlılığı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	z	p
Kadın	62	174,87	10842,00	-0,436	,663
Erkek	277	168,91	46788,00		
Toplam	339				

Tablo incelendiğinde devamlılık bağlılığı puanları arasında kadın ve erkek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($z = -0,436$, ; $p \text{ value} = 0,663 > \alpha = 0,05$).

H_0 Reddedilemez.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Örgüt Kültürü Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	S	t	sd	P value
Klan	Kadın	62	13,7258	3,86311	0,074	337	0,941
Kültürü	Erkek	277	13,6823	4,25119			
Adokrasi	Kadın	62	13,4677	3,70519	0,547	337	0,585
Kültürü	Erkek	277	13,1697	3,91903			
Piyasa	Kadın	62	13,6129	3,57750	-0,450	337	0,653
Kültürü	Erkek	277	13,8484	3,75212			
Hiyerarşi	Kadın	62	14,2097	3,17334	-0,349	337	0,727
Kültürü	Erkek	277	14,3971	3,94818			
Örgüt	Kadın	62	55,0161	11,95688	-0,042	337	0,966
Kültürü	Erkek	277	55,0975	14,10165			

Klan kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,326 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,074$; $p \text{ value} = 0,941 > \alpha = 0,05$ olduğundan klan kültürü

toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Adokrasi kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,525 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 0,547$; p value=0,585> $\alpha=0,05$ olduğundan adokrasi kültürü toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Piyasa kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,246 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= -0,450$; p value=0,653> $\alpha=0,05$ olduğundan piyasa kültürü toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Hiyerarşi kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,052 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= -0,349$; p value=0,727> $\alpha=0,05$ olduğundan hiyerarşi kültürü toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Örgüt kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,055 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= -0,042$; p value=0,966> $\alpha=0,05$ olduğundan örgüt kültürü toplam puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Bulgular doğrultusunda,

H_1 hipotezi ‘İş motivasyonu cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H_2 hipotezi ‘Kurumsal bağlılık cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H_3 hipotezi ‘Kurum kültürü cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

4.8.2 Medeni Durum Faktörü

Tablo 9. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	S	t	sd	P value
Motive	Evli	212	6,4623	4,13441	-1,331	337	0,184
olamama	Bekar	127	7,0945	4,39595			
İçsel	Evli	212	12,9623	4,67711	1,234	337	0,218
motivasyon	Bekar	127	12,3150	4,67126			
Dışsal	Evli	212	10,0425	5,00740	0,062	337	0,950
düzenleme-	Bekar	127	10,0079	4,80987			
sosyal							
Kişisel	Evli	212	15,9104	4,03732	2,855	233,144	0,005
düzenleme	Bekar	127	14,4724	4,73727			
Dışsal	Evli	212	11,5189	4,40536	0,483	337	0,629
düzenleme-	Bekar	127	11,2835	4,23309			
maddesel							
İçe	Evli	212	16,4434	4,12731			
yansıtılan	Bekar	127	15,3780	4,45957	2,232	337	0,026
düzenleme							

Motive olamama puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,121 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = -1,331$; p value=0,184> $\alpha=0,05$ olduğundan motive olamama toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

İçsel motivasyon puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,851 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 1,234$; p value=0,218> $\alpha=0,05$ olduğundan içsel motivasyon toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme-sosyal puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,447 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,062$; p value=0,950> $\alpha=0,05$ olduğundan dışsal düzenleme-sosyal toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Kişisel düzenleme puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,022 <0,05) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(233,144)= 2,855$; p value=0,005< α =0,05 olduğundan kişisel düzenleme toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Grupların ortalaması incelendiğinde farkın evli grubu lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dışsal düzenleme-maddesel puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,472 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 0,483$; p value=0,629> α =0,05 olduğundan dışsal düzenleme-maddesel toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

İçe yansıtılan düzenleme puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,257 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 2,232$; p value=0,026< α =0,05 olduğundan içe yansıtılan düzenleme toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Grupların ortalaması incelendiğinde farkın evli grubu lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	S	t	sd	P value
Duygusal	Evli	212	27,1604	5,50077	2,068	337	0,039
bağlılık	Bekar	127	25,8583	5,79097			
Normatif	Evli	212	25,9906	4,52690	0,419	337	0,676
bağlılık	Bekar	127	25,7795	4,43813			
Devamlılık	Evli	212	22,9292	3,46406	1,783	337	0,075
bağlılığı	Bekar	127	23,5906	3,01939			
Kurumsal	Evli	212	76,0802	9,35950	0,807	337	0,420
bağlılık	Bekar	127	75,2283	9,49034			

Duygusal bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,515 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 2,068$; p value=0,039< α =0,05 olduğundan duygusal

bağlılık toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermektedir. H_0 Reddedilir. Grupların ortalaması incelendiğinde farkın evli grubu lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Normatif bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,749 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 0,419$; p value=0,676> $\alpha=0,05$ olduğundan normatif bağlılık toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Devamlılık bağlılığı puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,392 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= -1,783$; p value=0,075> $\alpha=0,05$ olduğundan devamlılık bağlılığı toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Kurumsal bağlılık puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,934 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337)= 0,807$; p value=0,420> $\alpha=0,05$ olduğundan kurumsal bağlılık toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Tablo 11. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	S	t	sd	P value
Klan kültürü	Evli	212	13,8302	4,06691	0,796	337	0,426
	Bekar	127	13,4567	4,36209			
Adokrasi kültürü	Evli	212	13,1509	3,87553	-0,449	337	0,654
	Bekar	127	13,3465	3,89215			
Piyasa kültürü	Evli	212	13,8113	3,81966	0,038	337	0,969
	Bekar	127	13,7953	3,55309			
Hiyerarşi kültürü	Evli	212	14,4151	3,70952	0,325	337	0,745
	Bekar	127	14,2756	3,99737			
Örgüt Kültürü	Evli	212	55,2075	13,53648	0,216	337	0,829
	Bekar	127	54,8740	14,06729			

Klan kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,506 >0,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız

örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,796$; $p \text{ value} = 0,426 > \alpha = 0,05$ olduğundan klan kültürü toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Adokrazi kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,824 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = -0,449$; $p \text{ value} = 0,654 > \alpha = 0,05$ olduğundan adokrazi kültürü toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Piyasa kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,300 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,038$; $p \text{ value} = 0,969 > \alpha = 0,05$ olduğundan piyasa kültürü toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Hiyerarşi kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,336 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,325$; $p \text{ value} = 0,745 > \alpha = 0,05$ olduğundan hiyerarşi kültürü toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Örgüt kültürü puanları için Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,595 > 0,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bağımsız örneklem t testi sonucunda $t(337) = 0,216$; $p \text{ value} = 0,829 > \alpha = 0,05$ olduğundan örgüt kültürü toplam puanı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. H_0 Reddedilemez.

Bulgular doğrultusunda;

H₄ hipotezi ‘İş motivasyonu medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H₅ hipotezi ‘Kurumsal bağlılık medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H₆ hipotezi ‘Kurum kültürü medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

4.8.3 Eğitim Durumu Faktörü

Tablo 12. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s	F	d f	p	I-J
Motive Olamama	İlköğretim	30	6,9000	4,87322	3,47 6	2	,032	Yükseköğretim > Ortaöğretim
	Ortaöğretim	129	5,9380	4,04033				
	Yükseköğretim	180	7,2111	4,20958				
Dışsal Düzenleme-Sosyal	İlköğretim	30	12,2000	5,01996	3,84 7	2	,022	İlköğretim > Yükseköğretim
	Ortaöğretim	129	10,1783	5,29364				
	Yükseköğretim	180	9,5611	4,54913				
Dışsal Düzenleme-Maddesel	İlköğretim	30	12,9333	4,27449	9,26 9	2	,000 1	İlköğretim > Yükseköğretim Ortaöğretim > Yükseköğretim
	Ortaöğretim	129	12,3643	4,16447				
	Yükseköğretim	180	10,5111	4,27738				
İçsel Motivasyon	İlköğretim	30	13,8333	5,05203	0,96 2	2	,383	o
	Ortaöğretim	129	12,5349	4,64699				
	Yükseköğretim	180	12,6667	4,63892				
Kişisel Düzenleme	İlköğretim	30	15,7000	4,41900	0,77 4	2	,462	o
	Ortaöğretim	12	15,682	3,8486				
	Yükseköğretim	18	15,094	4,6912				
	m	0	4	5				

Motive olamama toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,278>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2)= 3,476$ ve p value=,032< α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda yükseköğretim grubunun ortalamasının ortaöğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dışsal düzenleme-sosyal toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,051>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2)= 3,847$ ve p value=,022< α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel

anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ilköğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dışsal düzenleme-maddesel toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,619>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2)= 9,269$ ve p value=,0001< α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ilköğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ortaöğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel motivasyon toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,683>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,962$ ve p value=0,383> α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Kişisel düzenleme toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,070>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,774$ ve p value=0,462> α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 13. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Kruskal Wallis-H testi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Ortalama sıra	Kruskal Wallis-H	df	p	I-J
İlköğretim	30	173,75	1,067	2	,586	o
Ortaöğretim	129	176,23				
Yükseköğretim	180	164,91				

İçer yansıtılan düzenleme toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 1,067$ ve p value=0,586> α =,05

olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s	F	d f	p	I-J
Duygusal bağlılık	İlköğretim	30	27,3000	5,54698	7,750	2	,001	Ortaöğretim >
	Ortaöğretim	129	28,0543	5,04559				
	Yükseköğretim	180	25,5778	5,84717				Yükseköğretim
Normatif bağlılık	İlköğretim	30	26,9000	4,26978	1,092	2	,337	o
	Ortaöğretim	129	26,0465	4,30998				
	Yükseköğretim	180	25,6500	4,64310				
Devamlılık bağlılığı	İlköğretim	30	23,8667	2,59620	3,014	2	0,051	o
	Ortaöğretim	129	22,6357	3,16706				
		180	23,4500	3,48224				
	Yükseköğretim	30	23,8667	2,59620				
Kurumsal bağlılık	İlköğretim	30	78,0667	8,70170	2,820	2	,061	o
	Ortaöğretim	129	76,7364	8,87458				
	Yükseköğretim	180	74,6778	9,77950				

Duygusal bağlılık toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,094>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 7,750$ ve p value=,001< α =,05 olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ortaöğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Normatif bağıllık toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,534>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,092$ ve $p\text{ value}=0,337>\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Devamlılık bağıllık toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,206>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 3,014$ ve $p\text{ value}=0,051>\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Kurumsal bağıllık toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,511>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,820$ ve $p\text{ value}=0,061>\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 15. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	s.s	F	d f	p	I-J
Piyasa Kültürü	İlköğretim	30	15,16 67	3,4248 9	8,881	2	,0001	İlköğretim >
	Ortaöğretim	12	14,55 81	3,2401 5				Yükseköğretim >
	Yükseköğretim	18	13,03 89	3,9201 0				Ortaöğretim >
Örgüt Kültürü	İlköğretim	30	60,53 33	13,2111 1	4,406	2	,013	Yükseköğretim >
	Ortaöğretim	12	56,26 36	12,176 13				İlköğretim >
	Yükseköğretim	18	53,32 78	14,559 00				Yükseköğretim >
Klan kültürü	İlköğretim	30	15,06 67	4,1099 8	2,423	2	,090	İlköğretim >
	Ortaöğretim	12	13,86 82	3,8717 3				Yükseköğretim >
	Yükseköğretim	18	13,33 33	4,3621 0				Ortaöğretim >
Adokrasik kültürü	İlköğretim	30	14,30 00	3,4154 8	1,660	2	,192	İlköğretim >
	Ortaöğretim	12	13,34 88	3,4565 4				Yükseköğretim >
	Yükseköğretim	18	12,95 56	4,2040 4				Ortaöğretim >

Piyasa kültürü toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,250>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 8,881$ ve $p \text{ value}=,0001<\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ilköğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ortaöğretim grubu puan ortalaması yükseköğretim grubu puan ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,061>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 4,406$ ve $p \text{ value}=,013<\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Eğitim durumları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda ilköğretim grubunun ortalamasının yükseköğretim grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Klan kültürü toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,157>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,423$ ve $p \text{ value}=0,090>\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Adokrasi kültürü toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,036>,05$) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,660$ ve $p \text{ value}=0,192>\alpha=,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 16. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları (Hiyerarşi Kültürü)

Eğitim Durumu	n	Ortalma sıra	Kruskal Wallis-H	d f	p	I-J
İlköğretim	30	214,30				
Ortaöğretim	129	173,45	8,285	2	,016	İlköğretim
Yükseköğretim	180	160,15				> Yükseköğretim

Hiyerarşi kültürü toplam puanının eğitim durumu gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 8,285$ ve $p \text{ value} = 0,016 < \alpha = 0,05$ olduğundan eğitim durum grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Grup ortalamalarının hangi gruplar arasında olduğunu saptamak adına yapılan post hoc testi sonucunda ilköğretim grubu ortalamasının yükseköğretim grubu ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgular doğrultusunda;

H₇ hipotezi ‘İş motivasyonu eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H₈ hipotezi ‘Kurumsal bağlılık eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H₉ hipotezi ‘Kurum kültürü eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

4.8.4 Yaş Faktörü

Tablo 17. Yaş Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Yaş grubu	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Motive Olamama	18-30	111	7,6486	4,63906	4,587	2	,011	18-30> +45
	31-45	202	6,6287	4,40666				
	+45	29	5,0345	2,89683				
İçsel Motivasyon	18-30	111	13,5405	3,80140	3,156	2	,044	18-30 > 31-45
	31-45	202	12,2129	5,09211				
	+45	29	13,3793	4,89470				
Dışsal Düzenleme-Sosyal	18-30	111	10,8829	4,83686	2,304	2	,101	o
	31-45	202	9,6683	5,07691				
	+45	29	9,5862	4,36313				
Dışsal Düzenleme-Maddesel	18-30	111	11,9820	4,45377	1,152	2	,317	o
	31-45	202	11,2228	4,44702				
	+45	29	11,1379	3,82402				

Motive olamama toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,300>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2)=4,587$ ve p value=,011< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Yaş grupları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda 18-30 grubunun ortalamasının +45 grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel motivasyon toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,301>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2)=3,156$ ve p value=,044< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0

Reddedilir. Yaş grupları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda 18-30 grubunun ortalamasının 31-45 grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dışsal düzenleme-sosyal toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,457>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,304$ ve p value=,101< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme-maddesel toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,599>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,152$ ve p value=,317< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 18. Yaş Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Kruskall Wallis-H Testi Sonuçları (Kişisel Düzenleme-İçe Yansıtılan Düzenleme)

	Yaş Grubu	n	Ortalma sıra	Kruskall Wallis-H	df	p	I-J
Kişisel düzenleme	18-30	111	170,33	2,419	2	,298	o
	31-45	202	168,26				
	45+	29	198,52				
İçe yansıtılan düzenleme	18-30	111	167,23	3,348	2	,187	o
	31-45	202	169,29				
	45+	29	203,24				

Kişisel düzenleme toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskall Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 2,419$ ve p value=0,298> α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

İçe yansıtılan düzenleme toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 3,348$ ve $p \text{ value} = 0,187 > \alpha = ,05$ olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 19. Yaş Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Yaş grubu	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Duygusal bağlılık	18-30	111	26,6847	5,64878	0,005	2	,995	o
	31-45	202	26,6238	5,85879				
	+45	29	26,6897	4,62218				
Normatif bağlılık	18-30	111	26,1441	4,62768	0,175	2	,839	o
	31-45	202	25,8366	4,48858				
	+45	29	25,8276	4,26002				
Devamlılık bağlılık	18-30	111	23,5856	2,77478	1,383	2	,252	o
	31-45	202	22,9406	3,64964				
	+45	29	22,9310	3,33735				
Kurumsal bağlılık	18-30	111	76,4144	9,39581	0,424	2	,655	o
	31-45	202	75,4010	9,66054				
	+45	29	75,4483	8,41591				

Duygusal bağlılık toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,496 > ,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,005$ ve $p \text{ value} = ,995 < \alpha = ,05$ olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Normatif bağlılık toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value} = 0,676 > ,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,175$ ve p

value=,839< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Devamlılık bağlılık toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,127>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda F (2)= 1,383 ve p value=,252< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Kurumsal bağlılık toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,505>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda F (2)= 0,424 ve p value=,655< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 20. Yaş Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Yaş grubu	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Klan kültürü	18-30	111	14,2342	4,12301	1,871	2	,156	o
	31-45	202	13,2822	4,30603				
	+45	29	13,8621	3,90717				
Adokrasi kültürü	18-30	111	13,8829	3,43971	2,953	2	,054	o
	31-45	202	12,7673	4,19670				
	+45	29	13,3448	3,41505				
Piyasa kültürü	18-30	111	14,0631	3,45169	1,245	2	,289	o
	31-45	202	13,4950	4,04114				
	+45	29	14,3793	2,90829				
Örgüt kültürü	18-30	111	56,8288	12,62960	2,341	2	,098	o
	31-45	202	53,5594	14,75333				
	+45	29	56,9655	11,73055				

Klan kültürü toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,620>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,871$ ve p value=,156< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Adokrasi kültürü toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,280>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,953$ ve p value=,054< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Piyasa kültürü toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,070>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,245$ ve p value=,289< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Örgüt kültürü toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,122>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,341$ ve p value=,098< α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 21. Yaş Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları (Hiyerarşi Kültürü)

	Yaş Grubu	n	<i>Ortalma sıra</i>	Kruskal Wallis-H	df	p	I-J
Hiyerarşi kültürü	18-30	111	178,75	3,907	2	,142	o
	31-45	202	163,79				
	45+	29	197,45				

Hiyerarşi kültürü toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 3,907$ ve p value=0,142> α =,05 olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Bulgular sonucunda;

H_{10} hipotezi 'İş motivasyonu yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.' kısmen kabul edilmiştir.

H₁₁ hipotezi ‘Kurumsal bağlılık yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

H₁₂ hipotezi ‘Kurum kültürü yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

4.8.5 Deneyim Faktörü

Tablo 22. Deneyim Değişkenine İlişkin Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Deneyim	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Motive Olamama	0-5 yıl	112	7,5089	4,83604	2,004	2	,136	o
	6-10 yıl	91	6,4725	4,51255				
	+10 yıl	139	6,5036	3,96977				
Dışsal Düzenleme-Sosyal	0-5 yıl	112	11,0000	4,78925	3,832	2	,023	0-5 yıl > 6-10 yıl
	6-10 yıl	91	9,0989	4,84207				
	+10 yıl	139	9,9209	5,07775				
İçsel Motivasyon	0-5 yıl	112	13,2679	4,10445	1,205	2	,301	o
	6-10 yıl	91	12,7143	4,84031				
	+10 yıl	139	12,3381	5,09270				
Kişisel Düzenleme	0-5 yıl	112	15,2232	4,49165	0,995	2	,371	o
	6-10 yıl	91	15,9231	4,58798				
	+10 yıl	139	15,1223	4,23488				
Dışsal Düzenleme-Maddesel	0-5 yıl	112	11,7500	4,29645	0,704	2	,495	o
	6-10 yıl	91	11,0220	4,54112				
	+10 yıl	139	11,5180	4,40578				
İçe Yansıtılan düzenlee	0-5 yıl	112	15,8214	3,93005	0,305	2	,737	o
	6-10 yıl	91	16,2967	4,71285				
	+10 yıl	139	16,0576	4,35353				

Motive olamama toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,030 <,05$) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 2,004$ ve $p \text{ value}=0,136 > \alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,509 >,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 3,832$ ve $p \text{ value}=,023 < \alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardır. H^0 Reddedilir. Deneyim grupları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan Tukey post-hoc testi sonucunda 0-5 yıl grubunun ortalamasının 6-10 yıl grubunun ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel motivasyon toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,023 <,05$) olduğundan varyansların homojen olmadığı görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,205$ ve $p \text{ value}=0,301 > \alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Kişisel düzenleme toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,231 >,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,995$ ve $p \text{ value}=0,371 > \alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Dışsal düzenleme-maddesel toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,678 >,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,704$ ve $p \text{ value}=0,495 > \alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

İçe yansıtılan düzenleme toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,591 >,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,305$ ve

p value=0,737> α =,05 olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 23. Deneyim Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Deneyim	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Duygusal bağlılık	0-5 yıl	112	26,9196	5,99871	0,201	2	,818	o
	6-10 yıl	91	26,5934	5,82710				
	+10 yıl	139	26,4676	5,34641				
Normatif bağlılık	0-5 yıl	112	26,2232	4,04192	1,782	2	,170	o
	6-10 yıl	91	26,4176	5,08170				
	+10 yıl	139	25,3885	4,43228				
Kurumsal bağlılık	0-5 yıl	112	76,6429	9,33738	1,606	2	,202	o
	6-10 yıl	91	76,2857	10,21033				
	+10 yıl	139	74,6403	9,00162				

Duygusal bağlılık toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,561>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,201$ ve p value=0,818> α =,05 olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Normatif bağlılık toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,339>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,782$ ve p value=0,170> α =,05 olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Kurumsal bağlılık toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında (p value=0,245>,05) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,606$ ve p value=0,202> α =,05 olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 24. Deneyim Değişkenine İlişkin Kurumsal Bağlılık Ölçeği Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları (Devamlılık Bağlılığı)

	Deneyim	n	Ortalma sıra	Kruskal Wallis-H	df	p	I-J
Devamlılık bağlılığı	0-5 yıl	112	181,83	2,865	2	,239	o
	6-10 yıl	91	174,55				
	+10 yıl	139	161,18				

Devamlılık bağlılığı toplam puanının yaş gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda $H(2) = 2,865$ ve $p \text{ value} = 0,239 > \alpha = 0,05$ olduğundan yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Tablo 25. Deneyim Değişkenine İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeği ANOVA Sonuçları

	Deneyim	n	$\bar{X}$	s.s	F	df	p	I-J
Klan kültürü	0-5 yıl	112	13,9018	4,10001	0,338	2	0,714	o
	6-10 yıl	91	13,5824	4,45238				
	+10 yıl	139	13,4676	4,19507				
Adokrasi kültürü	0-5 yıl	112	13,5357	3,66854	0,782	2	0,458	o
	6-10 yıl	91	13,1429	3,88893				
	+10 yıl	139	12,9137	4,15197				
Piyasa kültürü	0-5 yıl	112	14,1875	3,64044	1,195	2	0,304	o
	6-10 yıl	91	13,4066	3,76822				
	+10 yıl	139	13,6331	3,88446				
Hiyerarşi kültürü	0-5 yıl	112	14,4643	3,68569	0,107	2	0,899	o
	6-10 yıl	91	14,2198	4,06011				
	+10 yıl	139	14,3094	3,83887				
Örgüt kültürü	0-5 yıl	112	56,0893	13,11457	0,597	2	0,551	o
	6-10 yıl	91	54,3516	14,35686				
	+10 yıl	139	54,3237	14,28855				

Klan kültürü toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,597>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,338$ ve $p \text{ value}=0,714>\alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Adokrazi kültürü toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,171>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,782$ ve $p \text{ value}=0,458>\alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Piyasa kültürü toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,408>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 1,195$ ve $p \text{ value}=0,304>\alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Hiyerarşi kültürü toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,846>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,107$ ve $p \text{ value}=0,899>\alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Örgüt kültürü toplam puanının deneyim gruplarındaki dağılımına yönelik yapılan Levene varyans homojenlik testi yapıldığında ($p \text{ value}=0,395>,05$) olduğundan varyansların homojen olduğu görülmüştür. One-way Anova testi sonucunda $F(2) = 0,597$ ve $p \text{ value}=0,551>\alpha=,05$ olduğundan deneyim grupları arasında istatistiksel anlamlı bir fark yoktur. H^0 Reddedilemez.

Bulgular doğrultusunda;

H_{13} hipotezi ‘İş motivasyonu deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kısmen kabul edilmiştir.

H_{14} hipotezi ‘Kurumsal bağlılık deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

H₁₅ hipotezi ‘Kurum kültürü deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.’ kabul edilmemiştir.

4.8.6 Korelasyon

Tablo 26. Pearson Korelasyon Tablosu

PEARSON KORELASYON TABLOSU								
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.Motive Olamama	1	-,062	,242**	-,328**	,025	-,355**	-,246**	-,358**
2.içsel Motivasyon	-,062	1	,298**	,554**	,319**	,453**	,341**	,333**
3.Dışsal Düzenleme-Sosyal	,242**	,298**	1	,174**	,600**	,155**	,155**	,237**
4.Kişisel Düzenleme	-,328**	,554**	,174**	1	,258**	,743**	,414**	,456**
5.Dışsal Düzenleme-Maddesel	,025	,319**	,600**	,258**	1	,344**	,255**	,430**
6.İçe Yansıtılan Düzenleme	-,355**	,453**	,155**	,743**	,344**	1	,379**	,496**
7.Kurumsal Bağlılık	-,246**	,341**	,155**	,414**	,255**	,379**	1	,575**
8.Örgüt Kültürü	-,358**	,333**	,237**	,456**	,430**	,496**	,575**	1

*p<0.05, **p<0.01

İş motivasyonu ölçeği motive olamama alt boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde, içsel motivasyon boyutu ve dışsal düzenleme-maddesel boyutu ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Dışsal düzenleme-sosyal boyutu ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = 0,242$). Kişisel düzenleme ($r = -0,328$), İçe yansıtılan düzenleme ($r = -0,355$), kurumsal bağlılık($r = -0,246$) ve örgüt kültürü($r = -0,358$) boyutları ile negatif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş motivasyonu ölçeği içsel motivasyon boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde dışsal düzenleme-sosyal ($r = 0,298$), dışsal düzenleme-maddesel (

$r = 0,319$), kurumsal bağlılık ($r = 0,341$) ve örgüt kültürü ($r = 0,333$) boyutları ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca kişisel düzenleme ($r = 0,554$) ve içe yansıtılan düzenleme ($r = 0,453$) boyutları ile pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş motivasyonu ölçeği dışsal düzenleme-sosyal alt boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde kişisel düzenleme ($r = 0,174$), içe yansıtılan düzenleme ($r = 0,155$), kurumsal bağlılık ($r = 0,155$) ve örgüt kültürü ($r = 0,237$) boyutları ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca içe yansıtılan düzenleme ($r=0,155$) boyutu ile pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş motivasyonu ölçeği kişisel düzenleme alt boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde dışsal düzenleme-maddesel ($r = 0,258$) boyutu ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca içe yansıtılan düzenleme ($r = 0,743$) boyutu ile pozitif yönlü güçlü şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kurumsal bağlılık ($r = 0,414$) ve örgüt kültürü ($r = 0,456$) boyutları ile pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş motivasyonu ölçeği dışsal düzenleme-maddesel alt boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde içe yansıtılan düzenleme ($r = 0,344$) ve kurumsal bağlılık ($r = 0,255$) boyutları ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ($r = 0,430$) boyutu ile pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İş motivasyonu ölçeği içe yansıtılan düzenleme alt boyutunun diğer ölçek puanları ile pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde kurumsal bağlılık ($r = 0,379$) boyutu ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ($r = 0,496$) boyutu ile pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kurumsal bağlılık ölçeği puanları ile örgüt kültürü puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi adına bakılan pearson korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bulgular doğrultusunda;

H₁₆ hipotezi ‘İş motivasyonu ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.’ kabul edilmiştir.

H₁₇ hipotezi ‘İş motivasyonu ile kurum kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.’ kabul edilmiştir.

H₁₈ hipotezi ‘Kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.’ kabul edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Hayatımızdaki her olgunun büyük bir hızla değiştiği ve geliştiği günümüz dünyasında varlıklarını sürdürmeye çalışan kurumlar da bu durumdan etkilenmektedir. Mücadele ve rekabet ortamının ulaştığı düzey kurumların da ortaya çıkan hâkim iklime uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Her ne kadar teknolojinin nimetlerinden çokça faydalansalar da çağımız henüz insan unsurunu tamamen devre dışı bırakacak kadar gelişmiş durumda değil. Bu yüzden kurumlar fiziksel şartlarını ne kadar geliştirirlerse geliştirsinler çalışanların motivasyonu hala en önemli konuların başında gelmektedir. Rekabette üstünlük sağlayabilmek için kaynakları ve imkanları doğru ve etkili kullanmanın yanında, kurumları öne çıkaracak olan temel etkenlerden biri de çalışan verimliliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlar için meydana gelen her değişim kolaylıkla takip edilebilir durumdadır. Bunun haricinde ortaya atılan her yenilik ise bir şekilde taklit edilebilir hale gelmektedir. Fakat taklit edilemeyecek olan şey insan unsurudur. Bu sebeple bir fark yaratmak ve rakiplerinin önüne geçmek için kurumların insan unsuruna önem vermesi gerekmektedir. Bunu başarabilmek için ise kurumların çalışanları ile yakın ilişkiler kurması, çalışanları anlaması ve sorunlarına çözümler üreterek bir bağ kurması elzemdir. Kişilerin birbiri ile olan iletişimi ilişkilerde nasıl önemli rol oynuyor ise kurumun da kişilerle yani çalışanlarla olan ilişkisi de önemlidir.

Kurumların çalışanlarla ilişki kurabilmesi için üç önemli kavram karşımıza çıkmaktadır. Kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu. Kurum kültürü verimli bir işletme için hayati öneme sahiptir. Kültür bir kuruma bakış açısı kazandıran ve eylemlerine yön veren bir olgudur. Sahip olduğu değerler, oluşturulan semboller, tekrarlanan ritüellerle çalışan ve kurumun birbiri ile bütünleşmesi sağlanır. Tutarlı bir örgüt kültürü oluşturabilen kurumlar rakiplerinden çabucak ayrışacaklardır. Kurumun yönetimi, kurallar bütünü ve çalışma düzeni, çalışanlar ile kurum arasında bir bağ kurulmasını sağlayarak, kurumun hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyen motivasyonu yüksek çalışanların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

Kurumsal bağlılık ise kültür sayesinde kurum ile arasında bir bağ oluşturan çalışanın bağlılığının sürdürülmesini ve geliştirilmesini amaçlar. Kurumlar tıpkı fiziki şartlara yatırım

yaptıkları gibi çalışanlarına da yatırım yapmaktadır. Kurumun kaynakları ve vakti her personel için bir yatırım aracıdır. Kurumlar personellerini daha verimli hale getirmek için eğitimler ve kurslar düzenlemektedir. Verilen bu çabalar sonucunda çalışanlar kendini geliştirmekte ve tecrübe kazanmaktadır. Bununla birlikte işe alınan her çalışanın kuruma uyum sağlaması ve kendine verilen işte tecrübeli hale gelmesi zaman almaktadır. Bu sebeplerle, işten ayrılma sirkülasyonunun fazla olması kurumlar için olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Tecrübeli çalışanlarını kaybetmek kurumlar için istenmeyen bir durumdur. Bu olumsuzluklardan uzak bir iklim yaratmak için kurumsal bağlılığın artırılması anahtar bir rol üstlenmektedir.

Kurum kültürünü benimsemiş ve kurumsal bağlılığı yüksek çalışanların ise iş motivasyonları yükselerek daha verimli hale geleceklerdir. Konu hakkında birçok araştırma yapılmış olsa da yukarıda sayılan sebepler dolayısıyla bu kavramlar hala geçerliliğini korumakta ve merak uyandırmaktadır. İş motivasyonunu etkileyen unsurlar, motivasyonun nasıl geliştirileceği kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için odaklandıkları önemli konulardandır.

Bu çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda bu kavramların birbiri ile ilişkili olabileceği diğer çalışma sonuçlarına bakarak gözlemlenmiştir. Kavramlar ayrıntılı olarak incelenmiş, öne sürülen fikirler ve modeller ışığında en uygun olduğu düşünülen ölçekler seçilerek anket süreci gerçekleştirilmiştir.

İzmir ili özelinde özel sektör çalışanlarına yönelik yapılan araştırma sonucunda;

Cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak;

Motive olamama puanlarının kadın çalışanların lehine olduğu yani kadın çalışan gurubunun daha az motive olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebepleri arasında kadınların erkek çalışan çoğunluklu şirketlerde faaliyetlerine devam etmesi, sosyal hayattaki rolleri ve ev hayatında daha fazla görev üstlenmelerinden dolayı iş hayatını ikinci pozisyona atmaları sonucu iş yerlerinde motivasyonlarının düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında erkek çalışanların işlerine duygusal olarak daha bağlı olduğu gözlenmektedir. Bunun sebebi olarak erkek çalışanların kuruma karşı geliştirdikleri sadakat duygusu, kuruluşa karşı borçlu hissetme duygusu gibi faktörler gösterilebilir.

Kurumsal bağıllık puanlarına bakıldığında sonuçların erkek çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak erkek çalışanların sosyal hayattaki rolleri, ailesi için çalışmak zorunda olması, alternatif işlerin azlığı ve mevcut işini kaybetme endişesi sayılabilir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Medeni durum değişkeni ile ilgili olarak;

Kişisel düzenleme alt boyutu puanlarına bakıldığında sonuçların evli gurubun lehine olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla sorumluluk üstlenmesi, ailesine karşı kendini sorumlu hissetmesi ve işini kaybetmesi sonucunda ortaya çıkacak olan risk durumundan dolayı daha motive olarak çalışmakta oldukları düşünülebilir.

İçe yansıtılan düzenleme alt boyutuyla ilgili puanlara bakıldığında yine farkın evli gurubun lehine olduğu gözlenmektedir. Bunun sebebi olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla mevcut işlerini daha fazla içselleştirerek çalışmaları, sosyal rollerinden ötürü kendilerine yüklenilen sorumluluk dolayısıyla motivasyonlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Duygusal bağıllık puanlarına bakıldığında farkın evli gurubun lehine olduğu görülmektedir. Yine evli gurubun işine duygusal olarak daha bağlı olmasının sebebi olarak, kuruma karşı geliştirdikleri sadakat duygusu, iş değiştirmek için risk alamama ve sabit bir işte çalışmaya daha uygun olmaları sayılabilir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile ilgili olarak;

Motive olamama puanlarına bakıldığında farkın yükseköğretim gurubunun lehine olduğu gözlemlenmektedir. Üniversite mezunu olan çalışanların daha az motive olmalarının sebebi olarak alternatif iş imkanlarının fazla olması, mevcut işlerinde kendilerini gerçekleştiremiyor olmaları ya da potansiyellerinin daha altında işlerde çalışıyor olmaları gösterilebilir.

Dışsal düzenleme-sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel alt boyutları puanlarına bakıldığında sonuçların ilköğretim gurubunun lehine olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak ilköğretim mezunları için alternatif iş imkanlarının az olması, risk alma potansiyellerinin düşük olması ve sosyal olarak sabit bir işin getirdiği avantajları kaybetmek

istememeleri sonucunda yükseköğretim mezunlarına oranla daha motive olarak çakıştıkları düşünülebilir.

Duygusal bağlılık puanlarına bakıldığında sonuçların ortaöğretim mezunlarının lehine olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak ortaöğretim mezunlarının yükseköğretim mezunlarına oranla mevcut işlerine daha fazla sadakat göstermeleri, kuruma emek sarfetmiş olmaları, kuruluşa ve çalışma arkadaşlarına yükümlü hissetmeleri sayılabilir.

Piyasa kültürü alt boyutuna bakıldığında yükseköğretim mezunlarının puanlarının diğerlerine oranla daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak piyasa kültürüne sahip kuruluşların müşteri odaklı olması, hızlı değişen koşullara sahip olması ve liderlerinin daha çok bireysel kararlar almaya yatkın olmalarından dolayı yükseköğretim mezunlarının bu kültüre adapte olmada yaşayacakları zorluklar sayılabilir.

Örgüt kültürü puanlarına baktığımızda sonuçların yükseköğretim mezunlarının lehine olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak yükseköğretim mezunlarının beyaz yakalı olarak çalışmaları ve kurumların geliştirdikleri kültüre daha bağlı olmaları, mevcut örgüt kültürü ikliminde çalışabilmek için alternatiflere rağmen mevcut şirketlerini seçmeleri sayılabilir.

Hiyerarşi kültürü alt boyutuna bakıldığında sonuçların ilköğretim mezunlarının lehine olduğu gözlemlenmektedir. Hiyerarşi kültüründe daha dikey ilişkiler, işlerin ast üst ilişkisi doğrultusunda iletilmesi, karar alma sistemlerine katılımın zor olması ve uzun yıllar alması, yükseköğretim mezunlarını alternatif iş imkanlarına yöneltmektedir. Bu sebeple yükseköğretim mezunlarının hiyerarşi puanlarının düşük olduğu söylenebilir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Yaş durumu değişkeni ile ilgili olarak;

Motive olamama puanlarına bakıldığında sonuçların +45 yaş gurubu lehine olduğu gözlemlenmektedir. Genel kanı yaş ilerledikçe elde edilen kazanımlar dolayısıyla motivasyonun da artacağı yönündedir. Bunun tersi bir sonuç çıkmasının sebebi olarak çalışmaya katılan iş görenlerin sanayi ve inşaat gibi çalışma şartlarının zor olduğu sektörlerde faaliyet göstermeleri olabilir. Bu sektörler genellikle insan gücüne dayalı sektörlerdir. Yaş ilerledikçe işe devam etmede yaşanan zorluklar bu sonucun sebebi olabilir.

İçsel motivasyon puanlarına bakıldığında sonuçların 31-45 yaş gurubu lehine olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak bu yaş gurubunda çalışanların daha çok yönetici-vardiya şefi gibi pozisyonlarda faaliyet göstermeleri ve elde ettikleri edimleri kaybetmek istememeleri, maaşlarının daha genç çalışanlara oranla yüksek olması sonucu içsel olarak daha motive oldukları düşünülebilir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Deneyim durumu değişkeni ile ilgili olarak;

Dışsal düzenleme alt boyutu puanının 0-5 yıl gurubunun 6-10 yıl gurubundan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak 0-5 yıl gurubunun işe yeni başlamış olması, kurumu yeni tanınması ve işinde kalıcı olmaya çalışmasından dolayı 6-10 yıl gurubuna göre daha yüksek olduğu düşünülebilir. Diğer alt boyutlarla ilgili anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Korelasyon tablosunu incelediğimizde;

Motive olamama puanları ile kurumsal bağlılık ve örgüt kültürü boyutları ile negatif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Motive olamama alt boyutu negatif bir alt boyut olduğu için iş motivasyonunun kurumsal bağlılık ve kurum kültürü ile pozitif yönlü bir bağlantı bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak kurumsal bağlılık ve kurum kültürünün iş motivasyonu ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

İş motivasyonu ölçeği içsel motivasyon boyutunun diğer ölçek puanları ile olan pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel kurumsal bağlılık ve örgüt kültürü boyutları ile pozitif yönlü düşük şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yine aynı şekilde iş motivasyonu diğer alt boyutları da bu kavramlarla anlamlı bir ilişki bulundurmaktadır.

Kurumsal bağlılık ölçeği puanları ile örgüt kültürü puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi adına bakılan pearson korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü orta şiddette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buradan hareketle bu iki kavramında birbiri ile ilişkili olduğu gözlemlenmektedir.

Korelasyon analizinin geneline bakıldığında bu üç kavramında birbiri ile anlamlı bir ilişki barındırdığı ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple iş motivasyonunu artırabilmek adına

başvurulabilecek yollardan bir tanesi de çalışanların kurum kültürü ve kurumsal bağlılık düzeylerinin artırılmaya çalışılmasıdır. Kurum kültürüne hâkim bir çalışan mevcut işine karşı zamanla bağlılık kazanacak ve kurumun değerlerini benimseyerek amaçlarını ve hedeflerini içselleştirecektir. Bağlılık kazanan çalışanın hem bağlılığını kaybetmemesi adına hem de mevcut bağlılığın geliştirilebilmesi için kurumsal bağlılığı artıran yöntemler kullanılmalıdır. Bu şekilde kurumunun değerlerini benimsemiş, sadakat ile bağlı motivasyonu yüksek çalışanlara sahip kurumlar ortaya çıkarılabilir.

Buna konulara önem veren kurumlar birlikte çalıştığı profesyoneller sayesinde daha az kişi ile daha iyi işler ortaya çıkaracak, kurumun kaynaklarını israf etmeyecek ve geleceklerini garanti altına alacaklardır. Oluşturulan iklim sayesinde rakiplerinin önüne geçecek ve varlıklarını sürdürmeye devam edeceklerdir.

Elde dilen sonuçlar doğrultusunda kurumlar için bazı öneriler aşağıda sunulmuştur;

Kadın çalışanların mevcut puanlarına bakıldığında motivasyonlarının ve bağlılıklarının daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Buna bakarak kadın personelin desteklenmesi, izin sürelerinin ve planlarının düzenlenmesi, teşvik ve primlerin artırılması pozitif yönde etki sağlayacaktır.

Eğitim durumu ile ilgili olarak yükseköğretim mezunlarının uygun pozisyonlarda çalıştırılması, iş sürecinde alternatiflere yönelmemesi için desteklenerek kuruma uyum sağlaması, kurumsal bağlılıklarını geliştirmek adına teşvik ve ödüller verilmesi, ayrıca terfi ve kararlara katılımın önünün açılması bağlılıklarının ve motivasyonlarının yükselmesine yardımcı olacaktır.

Motivasyonun artırılması için kurum kültürünün çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Bunun için kurumun mevcut normları ve değerlerinin benimsetilmesi, yönetim şeklinin ve kurum içindeki dayanışma gibi bireysel ilişkilerin genel hatlarının çizilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca bunlar semboller, kutlamalar ve törenler gibi unsurlar ile desteklenerek canlı tutulmalıdır.

Diğer önemli bir etmen ise kurumsal bağlılığın oluşturulması ve geliştirilmesidir. Bu yüzden çalışanların rollerinin doğru belirlenmesi, yöneticilerin önerilere açık olmaları, güven ve eşitlik duygusunun yükseltilmesi, geri bildirimlere önem vermek gerekmektedir. İşlerin yetenek ve tecrübeler göre adil olarak dağıtılması, eğitimler düzenlenerek

alışanlarının kendini geliştirmelerinin desteklenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca alışma koşulları, ücretler ve ödüllere de dikkat etmek gerekmektedir. Çalışma koşulları iyileştirilerek daha rahat bir ortam hazırlanmalı, ücretlerin hem kurum içinde hem de benzer kurumlarla eşit düzeyde seyretmesi gerekmektedir. Adalet algısı, terfi ve ödüllerin adil dağıtılması hususu da bağlılığı etkileyen unsurlardandır.

Kurumların belirli aralıklarla objektif olarak memnuniyet anketleri yapmaları ve doğru ölçekler kullanarak gerçek sonuçlara erişmeleri elzemdir. Çalışanların motivasyonları ve bağlıkları ölçülerek gerekli müdahale ve değişikliklerde bulunulmalıdır. Bu şekilde kurumda mevcut sorunlar zamanında tespit edilerek kriz durumu ortaya çıkmadan müdahale edilebilir.

Bu çalışmada ve diğer çalışmalarda karşılaşılan örneklem seçiminde yaşanılan aksaklıklar aşılarak, daha açık fikirli çalışan ve firmalara ulaşılması, farklı sektörlerde ve katılımcı sayısı artırarak daha geniş bir çalışma yapılarak literatüre katkı sağlanacağı ve önemli sonuçlar ortaya çıkarılacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaron Cohen, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis” Journal of Organizational Behavior, Cilt:13, 1992, s. 542.
- Acuner, Ş.A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713. Madtek Matbaacılık.
- Adams, J., S. ve Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited, Comments and an Annotated Bibliography. in L. Berkowitz ve E. Walster (Edt.), Equity Theory, Toward a General Theory of Social İnteraction, s.2000 187 134-158. New York, Academic Press.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi, Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (2),135-156.
- AKAT, Ö. Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, (Bölüm: 2, Ekin Kitapevi, Bursa, 2000), s.87.
- Akbaş Tuna, A. (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yönetim Bilişimleri Dergisi, 18 (36), 411-413.
- Akıncı Vural, Z. B. (2003). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayıncılık
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Cilt:1, Sayı:26, 1981, s. 12.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2019). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(26), 291- 301.

- Bakan, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları.
- Balay, R. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Baltaş, Z. ve BALTAŞ A. (2012), Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, Remzi Kitabevi,25. Basım,
- Başaran, İ. Ethem. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayer N, Gölbaşı Z, Esenkaya E. Hemşirelerde İçsel Motivasyon ve İçsel Motivasyonun Toplumsal Cinsiyet Rollerini Tutumu ile İlişkisi. Ordu Üniversitesi Hemşirelik Çalışmaları Dergisi. 2022;5(1):22-31.
- Bayram, L. (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi, 59, ss.125-139.
- BECKER, H.S. (1960): “Notes on the Concept of Commitment”, American Journal of Sociology, Cilt 66, ss.32-42.
- Berberoglu, G. (1991), Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi DDBF Yayınları, Eskişehir.
- Berger, A. A. (1999). Signs in Contemporary Culture an introduction to Semiotics. 2nd Edition, San Francisco State University.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar Ve Öneriler. Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Derleyen: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, No:21, s.11-13
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11 (22), 121-139.
- Büte, M. (2018). Örgüt Kültürü. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul.

- Cacciattolo, K. (2014). Understanding Organisational Cultures. University of Malta European Scientific Journal November:3.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F., Hearing, C. 1997. Fundamentals of organisational behaviour. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Cengiz, A. A. “Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Antalya:10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları. 23-25 Mayıs, 2002.
- Çavuş, Ş., Gürdoğan, A., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2008.
- Çelik V. (2009). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, M. & Kayır, H. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, 45(1), 40-64.
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi, 7(1), 143-156.
- Çöl G, Ardıç K. “Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2008, 22(2): 157-160
- Dağdeviren, İ. (2018). İkinci Dil Ediniminde Bireylerin Motivasyonunun Öğrenme Üzerine Etkisi. Turkish Studies, 13(15), 131-145.
- Deal, T. E. ve Kennedy A. A. (2000). Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life. USA: Basic Books

- Deci, E., L. ve Ryan, R., M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits, Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Demirkol, A. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (Özel Sayı:1), 1-15.
- Doğan, Ö. (2000). *Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi*, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007.
- Donna, M. Randall, “Commitment and Organization: The organization Man Revised”, *Academy of Management Review*, 1987, s.460.
- Dündar, S., Öztutku H. ve Taşpınar F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007 (2), 105-119.
- Erdem O. ve Dikici M., “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:29, 2009, s.205.
- Erdem, A., R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3, 68-75.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları. No 86, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2009). *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara,
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ergül, F.H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79.

- Erkenekli, M. Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, 2013
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü” Ve “İletişim Doyumu” İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği Selçuk İletişim, 5, 4. Ss. 50-61.
- Genç, Ç. (2016). Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği. Selçuk İletişim Dergisi, 9 (2), 116-137.
- Goffee, R ve Jones, G. (1998). The character of a corporation. New York: HarperCollins.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama, Meram Tıp Fakültesi Örneği, Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,14(20), 233-246
- Göktaş, B.; Aslan, G.; Aslantekin, F.; Erdem, R. (2005). “Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği.” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 8 (3): s.351-372.
- Greenberg, J. & R. A. Baron (2008). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya, Eğitim Kitapevi.
- Gümüş, S. ve Sezgin B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Güney, S. (2008). Davranış Bilimleri 4.baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güvenç, B. (1991). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hackman, J. Richard. (1977). Is Job Enrichment Just a Fad? In S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter (Eds.). Perspectives on Behavior in Organizations. (p. 263-273). New York: McGraw Hill Inc.

- Hall, E. T. (1981). *Beyond Culture*, Anchor Books/ A Division of Randm House, Belgium
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Işıksaçan, T. (2008). *Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü*, İstanbul: Kum saati Yayınları.
- Işıksaçan, T. (2011). *Etkili Motivasyon*. (3.Baskı) Kum Saati Yayınları, İstanbul: Umut Matbaacılık.
- Izgar H. *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Eğitim Yayınevi, 2014: 61-62.
- İlsev, A. (1997): *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İnce, M., Gül, H., *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.466-467.
- Jafri, M. & T. Lhamo (2013). Organizational Commitment And Work Performance İn Regular And Contract Faculties Of Royal University Of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 47-58.
- Kanter, Rosabeth M. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities” *American Sociological Review*, 33 (4), 1968.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlilik Ve Geçerliğinin Test Edilmesi. *KOCATEPEİİBF Dergisi*, Haziran 2019, 21(1), 19-30.
- Karaman, K. (2010). Ritüellerin toplumsal etkileri. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2010 (21), 227-236.
- Karatepe, Selma. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (1-2),
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi 63, 59-76.
- Kartarı, A. (2006). Farklılıklarla Yaşamak-Kültürlerarası İletişim (2.baskı). Ankara: Ürün Yayınları
- Keser, A. (2006) Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa: Bayrak Matbaası.
- Kesken, R. (2011). Kurum kültürü ve örgütsel sembolizm: Bir uygulama. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Koç H. “Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009, 28 (8): 200-204.
- Koç, M. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (8.Baskı). İstanbul. Beta Basım.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. Long Range Planning, 23(4), 9-19
- Kreitner, N. K. R., Kinichi, A., Cole, N., Digby, V. (2010). Organizational Behaviour. New York: McGraw- Hill Ryerson Higher Education.
- Kuşluvan, Z., Oral S. (1997) Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullan Araçlar. Verimlilik Dergisi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 3, 93-116.

- Kuzu, L. (2015) Üretim işletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İGÜ Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri, Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86–115.
- Lawler III, Edward E. (1994). Motivation in Work Organizations. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leete, Laura. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. Journal of Economic Behavior & Organization, 43 (4), 423–446.
- Lindner, James R. (1998). Understanding Employee Motivation, Journal of Extension, 36 (3),
- Luthans, Fred. (1992). Organizational Behavior. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mcclelland, D. C. (1961). The Achieving Society. New York: Free Press.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, 1 (1), 1991
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation”, Journal of Occupational psychology, 63, pp.1-18.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, London, Sage Publications.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. Ve Steers, R.M. (1982): “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- Mullins, L. J. (2005). Management and Organisational Behaviour (7th Edition). England: Pearson Education Limited.

- O'Driscoll, Michael P. and Donna M. Randall. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Okay A. Kurum Kimliği, Der'in Yayınları, İstanbul, 2013,
- Okay, A. Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2005, s. 212
- Oral, S. ve Koçak, N. (1992). Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma. III. Ulusal Turizm Kongresi (25- 27 Kasım 1992), 128-147.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. USA: Addison-Wesley Publishing Company
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1). 85-97
- Özen, Ö. (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, S. (2020). Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Pallant, J. (2003). SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS For Windows (Version 10 and 11). Philadelphia: Open University Press.
- Paşahmetoğlu A, Yeloğlu A.O. Örgütsel davranış, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2017: 140-175.
- Penley, E. Larry ve Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:9, Sayı:1, 1988, ss.43-59.

- Poloma, M. (1993) Çağdaş Sosyoloji Kuramları; Gündoğan Yayınları, Ankara
- Reichers, A.E. (1985): “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- Ritchie, Sheila ve Peter Martin. (1999). Motivation Management. Brookfield, Vt. USA: Gower Publishing.
- Rosenbaum, B. L. (1993). Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri, (Çev. Editörü: Özgerçin, S.). Ankara: MF Yayınları.
- Royle MT, Hall AT. The relationship between McClelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. International Journal of Management and Marketing Research, 2012, 5(1): 21-42.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2002). Örgütsel Psikoloji. İstanbul: Beta yayınları.
- Sadri G, Bowen CR. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial engineer, 2011, 43(10): 44-49.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 22 (4), 55-74.
- Sarıyıldırım, R. (2014). Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Üzerine Ampirik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep
- Saruhan ŞC, Yıldız ML. Çağdaş yönetim bilimi. Beta Basım Yayım Dağıtım, 2017: 327-332.
- Schein, Edgar H. (1990), “Organizational Culture”, American Psychologist, Vol: 45, Iss: 2, pp. 109-119.
- Schein, E. H. (2009). The corporate culture: Survival guide. San Francisco: JosseyBass
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.8 (39),944-964.

- Sıgır, Ü. (2007), İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 262.
- Sıgır, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(6), 131-154.
- Steers, R. ve Porter, L. (1983). Motivation and Work Behavior. New York: McGraw Hill.
- Suciu LE, Mortan M, Lazar L. Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2013, 9(39): 180-200.
- Swingewood, Alan (1998) Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi, Bilim ve Sanat Yayınları
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Şerafettin T. (1990). Türk Kültür Tarihi, Bilgi Yayıncılık, Ankara
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kùltürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Telman, N. Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, Epilson Yayınları, İstanbul, 2004.
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kùltürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik S. “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:4, 2012, s.284.

- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, (88). 87-108.
- Tutar, H., Erdönmez, C. (2007). İşletme Becerileri Grup Çalışması. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uygur, N. (1984). Kültür kuramı. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Ünalan, Ş. (2004). Dil ve Kültür. Ankara: Nobel Yayınları 3. Baskı.
- Ünsar S., İnan A. ve Yürük P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler, Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 248-262.
- Varoğlu, D. (2013) Örgütsel Davranış. T.C. Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 2847. Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1804
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- Vroom, Victor H. (1995). Work and Motivation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi, 15 (47), 53-76, İstanbul.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 395-412.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2(6), 291-306.
- Zahra, S.A. (1984), “Managerial Views of Organizational Politics”, Management Quarterly, 25 (1), ss.31-37.
- Zefeiti, S. M. & N. Mohamad (2017). The Influence Of Organizational Commitment On Omani Public Employees’ Work Performance. International Review of Management and Marketing, 151-160

Ek-2 Anket Formu

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ MOTİVASYONU VE KURUMSAL BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Değerli katılımcı,
Bu anket formu

KURUM KÜLTÜRÜNÜN İŞ MOTİVASYONU VE KURUMSAL BAĞLILIK
DEĞİŞKENLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen sonuçlar tamamen bilimsel amaçlarda kullanılacak ve bilime hizmet ederek gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma için kullanılacak bilgilerden, sizin kimliğinizi açığa çıkartacak ya da size zarar verecek herhangi bir bilgi sunulmayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmanın yürütülmesi için gerekli etik kurul izni alınmıştır. Araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından cevaplarınızın doğru ve eksiksiz olması gerekmektedir. Anketin doldurulması konusunda vereceğiniz eksiksiz, samimi ve gerçeğe uygun cevaplara ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

SAYGILARIMIZLA

Prof. Dr. Mustafa Özgür SEÇİM
Öğrenci Refik TÜYSÜZ

Cinsiyet durumunuz nedir?

- ERKEK -KADIN

Medeni Durumunuz nedir?

-EVLİ -BEKAR

Eğitim durumunuz nedir?

-İlkokul -Ortaokul -Lise -Üniversite -Lisansüstü

Yaş grubunuz nedir?

-18-30 -30-45 -+45

Ne kadar süredir çalışmaktasınız?

-0-5 Yıl -5-10 Yıl - +10 Yıl

Bu soru listesini “Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?” sorusunu düşünerek yanıtlayınız.	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukla Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.							
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.							
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.							
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.							
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.							
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.							
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.							
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.							
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.							

12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.							
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.							
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.							
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.							
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,							
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.							
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.							
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.							

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması

Aydın ÇİVİLİDAĞ, Güçlü ŞEKERCİOĞLU

Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadeler Çalışmakta olduğum kurumda;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok .					
3. Bu kuruluşa kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum .					
4. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi kuruluşumda "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum .					
6. Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.					
9. İstesem bile şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
10. Şu an kuruluşumdan ayrılmam, hayatımın büyük kısmının alt üst olmasına yol açar.					
11. Bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu.					
13. Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14. Bu işyerinden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Başka işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işyerimden şu anda ayrılmam.					
17. Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
18. Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					

Syeda Arzu Wasti, Meyer ve Allen Kurumsal Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlama

	Lütfen kendi işyerinizi dikkate alarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı, sadece bir seçeneği seçerek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3	İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.					
4	İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.					
5	İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
6	İşletmemizde liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
7	İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
8	İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu firmamızda işler sonuca yöneliktir.					
10	İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
11	İşletmemiz çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
12	İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
13	İşletmemizde kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.					
14	İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.					
15	İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.					
16	İşletmemizde işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					

Nilüfer Yörük Karakılıç, Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe Uyarlama

Ek-4 İntihal Raporu

KURUM KÜLTÜRÜ KURUMSAL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONU: İZMİR İLİ ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR İNCELEME

ORJİNALLIK RAPORU

%**8**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**7**

İNTERNET KAYNAKLARI

%**7**

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ