

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOTİVASYON İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Dilek TEVRÜZ
2501223112**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR**

İSTANBUL – 2025

ÖZ

MOTİVASYON İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

DİLEK TEVRÜZ

Değişen sosyo-ekonomik ve siyasi koşullar ile hızla gelişen teknoloji sonucunda örgütler için karlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik konusu gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Sürdürülebilirliği sağlamak üzere çalışanların motivasyonlarının ve örgüte bağlılık düzeylerinin çalışılması örgütün amaçlarına ulaşmasında gereklilik haline gelmektedir. Örgütlerin sürdürülebilirliğindeki ana aktörlerden biri olan çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılıklarının etkinliğinin sağlanması önemli bir örgütsel gündem niteliği taşımaktadır.

Bu tezin amacı motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi olmuştur. Bu nedenle bir model sunulmuş, anket yöntemi ile veri seti elde edilmiş ve veriler üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeline göre içsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam ve normatif bağlılık arasında ve dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşın, içsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

DİLEK TEVRÜZ

With the changing socio-economic and political conditions, along with rapidly advancing technology, issues such as profitability, growth, and sustainability are becoming increasingly important for organizations. In order to ensure sustainability, examining employees' motivation and their level of organizational commitment has become essential for achieving organizational goals. As employees are among the key actors in ensuring organizational sustainability, maintaining the effectiveness of their motivation and commitment has become a crucial item on the organizational agenda.

The aim of this thesis is to determine the relationship between motivation and organizational commitment. To this end, a research model was proposed, data were collected through a survey method, and various analyses were conducted. According to the research model, a significant relationship was found between intrinsic motivation and two sub-dimensions of organizational commitment: continuance commitment and normative commitment. Furthermore, a significant relationship was identified between extrinsic motivation and all three sub-dimensions of organizational commitment: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. However, no significant relationship was found between intrinsic motivation and affective commitment, which is one of the sub-dimensions of organizational commitment.

Keywords: Motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, organizational commitment, emotional commitment, continuance commitment, normative commitment.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, yaşadığımız dönemde, iş hayatında verimliliğin artırılması ve sürdürülebilirliği açısından en önemli faktörlerden ikisi olan motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi analiz edilmiştir.

Tez yazım sürecindeki destekleri için çok değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökçe Akdemir Ömür'e ve eşim Abdullah G.Tevrüz'e teşekkürlerimi sunarım.

Dilek TEVRÜZ

İstanbul, 2025



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. Motivasyon Tanımı	3
1.2. Motivasyonun Örgütlerdeki Önemi	4
1.3. Motivasyon Teorileri	6
1.3.1. Kapsam Teorileri	6
1.3.1.1.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	6
1.3.1.2.Alderfer ERG Teorisi	8
1.3.1.3.Herzberg Çift Faktör Teorisi	9
1.3.1.4.McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi	10
1.3.1.5.McGregor X ve Y Teorisi	11
1.3.2. Süreç Teorileri	12
1.3.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi	12
1.3.2.2.Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	13
1.3.2.3.Adams'ın Eşitlik Teorisi	14
1.3.2.4.Locke'in Hedef Belirleme Teorisi.....	15
1.3.2.5.Skinner'in Pekiştirme Teorisi.....	16
1.4. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi	17
1.5. Motivasyon Araçları	20
1.5.1. Ekonomik Motivasyon Faktörleri	21
1.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	23
1.5.3. Örgütsel Motivasyon Faktörleri.....	24
1.6. Motivasyon Türleri	26
1.6.1. İçsel Motivasyon.....	27
1.6.2. Dışsal Motivasyon	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Tanımsal Çerçeve Örgütsel Bağlılık	31
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	35
2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	37
2.3.1. Tutumsal Bağlılık:.....	38
2.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı	40
2.3.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı	40
2.3.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	41
2.3.1.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı	42
2.3.1.5.Allen ve Meyer Yaklaşımı	43
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	44
2.3.3. Çoklu bağlılık.....	45
2.4. Örgütsel Bağlılık Davranışı Alt Boyutları	45
2.4.1. Duygusal Bağlılık	46
2.4.2. Devam Bağlılığı	47
2.4.3. Normatif Bağlılık.....	47
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	48
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	49
2.5.2. Örgütsel Faktörler	51
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	55
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	56
3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	56
3.3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi	57
3.4. Anket Formu ve Ölçekler	58
3.5. Verilerin Analizi ve Bulguları.....	60
3.5.1. Verilerin Analizi	60
3.5.2. Bulgular	60
3.5.2.1.Tanımlayıcı İstatistikler.....	61

3.5.2.2.Geçerlilik Analizi	62
3.5.2.3.Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	62
3.5.2.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi	64
3.5.2.5.Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri	66
3.5.2.6.Güvenilirlik Analizi	68
3.5.2.7.Korelasyon Analizi.....	69
3.5.2.8.Regresyon Analizi	71
3.6. Araştırma Hipotez Sonuçları.....	81
SONUÇ	82
KAYNAKÇA.....	86
EKLER	101

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Herzberg Çift Faktör Teorisi Özeti	10
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları	33
Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	35
Tablo 3.1: Tanımlayıcı istatistikler	61
Tablo 3.2: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi	62
Tablo 3.3: Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.4: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi	64
Tablo 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	65
Tablo 3.6: Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri.....	66
Tablo 3.7: Ölçekler ve Alt Faktörlere Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 3.8: Madde Silindiğinde Toplam Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri ..	69
Tablo 3.9: Ölçekler ve alt boyutları korelasyon analizi.....	70
Tablo 3.10: Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Test Sonuçları.....	71
Tablo 3.11: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin model katsayıları ..	72
Tablo 3.12: İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları.....	73
Tablo 3.13: İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları	73
Tablo 3.14: İçsel Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları.....	74
Tablo 3.15: İçsel Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları	74
Tablo 3.16: İçsel Motivasyon İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları.....	75
Tablo 3.17: İçsel Motivasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları	76
Tablo 3.18: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları	77
Tablo 3.19: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları	77
Tablo 3.20: Dışsal Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları.....	78

Tablo 3.21: Dışsal Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Model	
Katsayıları	78
Tablo 3.22: Dışsal Motivasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin İlişkinin	
ANOVA Testi Sonuçları	79
Tablo 3.23: Dışsal Motivasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model	
Katsayıları	80
Tablo 3.24: Araştırma Hipotez Sonuçları	81



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	7
Şekil 1.2: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması	18
Şekil 1.3: Süreç Teorilerinin Ağırlık Noktaları Bakımından Karşılaştırılması	19
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	38
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	48
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	57



GİRİŞ

Karmaşık adaptif sistemler ile doğrusal olmayan belirsizliğin temel dinamik olduğu yeni dünya düzeninde, sosyo-kültürel ve ekonomik dinamiklerin yeniden şekil aldığı görülmektedir.

Özellikle dijitalleşme ile, teknoloji yüksek ivmeyle gelişme göstermeye devam etmektedir. Rekabet koşullarının da dinamik bir değişimle mücadele haline girdiği görülmektedir. Böyle bir konjonktürde, örgütler için nihai hedef olan büyüme ve karlılık daha zor yönetilir bir hale gelmektedir. Sürdürülebilir büyüme ve sürdürülebilir karlılığın örgütler için kilit önem taşımaya başladığı görülmektedir. Yaşanan küresel gelişmeler, Covid ve sonrası dinamikler, enflasyonist ortam, artan maliyetler, yüksek rekabet, birçok ülkede yaşanan ekonomik durgunluk, örgütleri değişime zorlamaktadır. Değişimin ana aktörlerinden biri çalışanlardır. Böylesi bir dönemde, taklit edilmesi güç bir üretim faktörü olması ve fark yaratıcı olma potansiyeli nedeniyle, insan kaynağının önemi ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde, insanın stratejik düşünme, eleştirel düşünme, stratejik karar alabilme özellikleri, değer yaratma unsuru olarak gündemde yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmek konusunda güçlü bir arzu hissetmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt sonuçları üzerinde olumlu etkisi olduğu ilgili alandaki çalışmalarda kanıtlanmaktadır. Örgüt tarafından bakıldığında, örgütsel hafızanın saklanması, verimlilik ve maliyet kontrolü açısından çok önem arz etmektedir. Maliyetlerin arttığı ve karlılıkların azaldığı ve örgütlerin yaşam savaşı verdikleri bir dönemde işten ayrılmaların yarattığı yük daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık konusu, belirsizliklerin, risklerin ve dolayısıyla iş stresinin daha da artmış olduğu dönemde insan kaynakları yönetimi için kilit önem taşımaktadır.

Finansal hedeflere ulaşmakta diğer bir önemli konu da motivasyondur. Motive olan çalışanların daha yüksek performansa ulaştıkları, daha verimli çalıştıkları ve kalitenin arttığı yönünde çalışmalar mevcuttur. Motivasyon en genel anlamda, hedefe ulaşmak üzere çalışanın coşku duyması, enerjik olması, harekete geçmek yönünde istekli olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların motivasyonlarının ve örgüte olan bağlılıklarının arasındaki ilişki, örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktör olabilir. Bu tez,

Çalışanların motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, reel piyasa için kritik ilişkiyi daha iyi anlamayı ve örgütlerin insan kaynakları stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde motivasyon üzerine literatür incelenmiş, motivasyona dair kavramsal ereve çizilmiştir. Motivasyon teorileri, kavramın gelişim süreci, öncülleri ve sonuçları aktarılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramının gelişim süreci, dayandığı teorileri boyutları, öncülleri ve sonuçları aktarılmıştır. nc bölümde ise araştırma amacına yönelik nicel analizler yapılarak bulgular sıralanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu bölümde; çalışmanın değişkenlerinden olan motivasyon kavramının literatürde yer alan tanımları, özellikleri ve motivasyon teorilerine yer verilerek motivasyon kavramı detaylandırılarak incelenmektedir.

1.1. Motivasyon Tanımı

Türk Dil Kurumu çevrim içi sözlüğünde motivasyon kelimesinin karşılığı güdüleme, isteklendirme olarak verilmiştir, köken olarak Fransızcadaki “motivation” sözcüğü gösterilmiştir. “Motive etmek” fiilinin anlamı ise güdülemek, isteklendirmek olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025).

Güdüleme, kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. (Eren, 2020). Motivasyon, insanı hem harekete geçiren hem de hareketlerin yönlerini belirleyen, düşünceler, umutlar, inançlar, aynı zamanda da arzu, ihtiyaç ve korkulardan oluşmaktadır. Daha çok çalışma isteği, çalışanın işini benimseyerek ve severek yapması, yöneticinin memnuniyeti, aktörün üstlendiği rolü benimseyerek oynaması, annenin severek yemek yapması gibi durumlar hep kişinin motivasyonu ile ilgili kavramlar olarak görülmektedir. Bu tür davranışların özünde, yapılan işe duyulan istek ve arzu bulunmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Motivasyon kişilerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları demektir (Koçel, 1999). Motivasyon direkt olarak gözlemlenemeyen ancak insan davranışlarıyla ilişkilendirilip değerlendirilebilen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon tanımları psikoloji, sosyoloji, eğitim, iletişim ve yönetim gibi çeşitli bilim dallarının farklı yaklaşımları sebebiyle çeşitlilik göstermektedir (Şimşek, Eroğlu, 2013). Motive bir insanın tipik özellikleri, çalışmaya isteklilik, ortak amaç veya projeye adanmışlık, örgütün amaçlarıyla paralellik, bağlılık, başarmaya duyulan iştah, enerji, dürtü ve kararlılık, azim, kuvvetli amaç, çalışma oryantasyonu olarak ifade edilmektedir (Thomas, 2004: 58).

Motivasyon bir süreçtir, ihtiyaç ile başlamakta ve bu ihtiyacın sona erdirilmesiyle tamamlanmaktadır. İhtiyaç – davranış – sonuç aşamalarını içermektedir. İhtiyacın sona erdirilmesi için kişi bir takım faaliyetler ortaya koymakta, davranışlar sergilemekte ve sonuçta bu faaliyetlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması beklenmektedir (Tevrüz, 1996). Psiko-sosyal bir canlı olan insan, fizyolojik ve somut ihtiyaçlara sahip olduğu gibi soyut ihtiyaçlara da sahip bir canlı olarak konumlandırılmaktadır. Kişilerin tüm arzu ve isteklerinin karşılanması oldukça zor olmakta ve sosyal çevre ile çelişebilmektedir. Bu durumda önemli olan dengenin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Fındıkcı, 2009).

Örgütler açısından motivasyon ise iş ortamındaki çalışanların talep ve beklentilerine cevap verecek şekilde oluşturulduğu ve çalışanların hedeflenen davranışa geçmek üzere güdülendiği bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Örgütler, çalışanlarını motive ederek, hedefe ulaşmakta daha etkin ve verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Bunun için de örgütlerin çalışanını iyi tanıyarak, onların hangi araçlarla daha iyi motive olacağını bilmesi önem arz etmektedir (Ünsar, İnan, Yürük, Başaran, 2010: 250). Örgütler açısından motivasyon, iş görenin görevini istenilen nitelikte ve nicelikte yapması için etkilemesi anlamına gelmektedir (Başaran, 1982). Çalışan işe alınırken yeteneği ve tecrübesi değerlendirilerek işe uygun olup olmadığına karar verilmektedir. Ancak başarı için yetenek yeterli değildir, örgüte alındıktan sonra önemli olan unsur, onu bu işte çalışmak üzere isteklendirmek, motive etmektir (Yılmaz, Vardarlıer, 2021: 1351).

1.2. Motivasyonun Örgütlerdeki Önemi

ABD'nin 34.başkanı olan Eisenhower "Motivasyon, insanlara, yapmak istediğiniz şeyi yapmak istedikleri için yaptırma sanatıdır" demiştir. Motivasyon işgücünde güven yaratmak ve onlara ilham vermek üzere yöneticinin elinde bulunan etkili ve dinamik bir araç olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin, örgütsel başarıya ulaşmak üzere çalışanlar üzerinde motivasyon faktörlerini kullanarak istek yaratmayı sağlaması gerekmektedir (Drogomyretska, 2013: 781-785).

Çalışanlarda motivasyonun nasıl oluştuğu, bazı çalışanların diğerlerine göre neden daha istekli ve yoğun çalışıyor oluşu araştırmaların temel merak konusu olmaktadır. Genel olarak daha motive çalışanlar işlerini daha iyi yapmak istemektedir. Bu sebeple de örgütler daha yüksek motivasyonla işlerini yapan

Çalışanlara sahip olup ana hedef olan performans ve karlılığa ulaşmakta avantaj sağlamak istemektedir (şimşek, Eroğlu, 2013: 167). Örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunanların başarıları da, astlarını örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya ynlendirebilmelerine bağlı olmaktadır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkili iki kavramdır (Koçel, 1995). İnsanlar, makinelerin sahip olmadığı ruh ve ilhama sahip bir üretim faktörü olarak konumlanmaktadır. Motivasyon hayatın her yönü için gerekli olmakla beraber üretkenliği artırmanın da temel unsuru olabilmektedir (Acquah, Nsiah, Antie, Otoo, 2021: 25-29).

Motivasyonun temel özellikleri harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olması olarak ifade edilmektedir. Bu özellikleriyle motivasyon, bir veya birden çok kişinin olumlu olarak değerlendirilen bir amaca ulaşmak üzere, sürekli bir şekilde harekete geçmesinin sağlamaktadır. (Eren, 2020:498).

Örgütler belirli amaç ya da amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar ve var olurlar. Temel amaç en az girdiyle en yüksek verimi sağlamaktır. Örgütlerde, girdi-çıktı arasındaki belirsiz etkileşimden ötürü, en önemli ve en karmaşık üretim faktörü insan kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün en önemli önceliklerinden biri insan kaynağını verimli kullanmaktır. Bu nedenle motivasyonun sürdürülmesi önem kazanmaktadır (zdaşlı, Akman, 2012: 73).

Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana, bir yandan iş görenin verimliliğini ve performansını artırmak, diğer yandansa iş görenin işinden memnuniyet duymasını sağlamak, iş görenlerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak konularının yöneticilerin ortak sorunu haline geldiği görülmektedir. Bu sebeple de insanı çalışmaya neyin motive ettiğine dair kuramlar geliştirmeye yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Ergül, 2005: 67-79).

Örgütte motivasyonu ve dolayısıyla performansı etkileyen dinamikler kümülatif olarak değerlendirilmektedir. Çalışma ortamları olumlu olduğunda genellikle olumlu sonuçlar ve geri bildirimler gözlemlenmektedir. Bireyler motive edildiğinde daha fazla özerklik, yeterlilik ve bağlılıkla. Çalışma ortamında genel olarak yüksek motivasyon elde edilmektedir. Tersi durumda, olumsuz çalışma ortamları da bireylerin üzerinde ve çalışma ortamında genel olarak azalan motivasyon eğilimi yaratmaktadır. Sonuç olarak olumlu ve olumsuz tekrarlanan durumlar, hem bireyin hem de toplu olarak örgütün tüm çalışanları üzerinde

kümülatif olarak etki yaratmaktadır (Taylor, 2015: 28-37). Yöneticiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak üzere çalışanları motive etmeye çalışırken hem onları etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt-çalışan karşılıklı bir etkileşim sürecinin anlamlı bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Kargün, Koç, 2021: 3788).

1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon Teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde literatürde genel kabul görmüş teorilere yer verilmektedir.

Kapsam Teorileri, içsel faktörlere ağırlık vermekte olup insanı fizyolojik ve psikolojik açılarından sürekli gelişme halinde bir varlık olarak ele almaktadır. İnsanın içsel yetenek ve kapasitesini, tutum, algı, his, arzu ve düşüncelerini oluşturan rasyonel yönlerini inceleyerek ve anlayarak motivasyon konusunu yorumlamaktadır. Süreç teorileri ise kişilerin davranışlarının bazı dışsal faktörlerle şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Kişinin nasıl motive edilebileceği konusuna odaklanmakta ve çevre faktörlerinin kişinin motivasyonunu ne şekilde etkilediği konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 467-468).

1.3.1. Kapsam Teorileri

Genellikle betimleyici olmakla eleştirilen bu teoriler çalışanları belirli davranışları seçerken neyin motive ettiğine odaklanmaktadır. Bu teoriler, A.Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer Erg Teorisi, Herzberg Çift Faktör Teorisi, McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi, Douglas Mc Gregor X ve Y Teorisi olarak sıralanmaktadır (Drogomyretska, 2013: 781-786).

1.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

A. Maslow 1954 yılında, bireylerin motivasyon ve bireysel ihtiyaçlarıyla ilgili bir teori ortaya koymuştur. Çalışmasında, bireylerin genel olarak aynı ihtiyaçlara aynı sırayla sahip olduklarını ve bu ihtiyaçları karşılayarak memnun olduklarını ileri sürmüştür (Durmuş, 2020: 1735). İhtiyaçlarla dolu bir organizma olan insan, yaşamında sürekli bir şekilde ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya sırayla sıralanmaktadır. İhtiyaçlar tatmin edildiğinde sona

ermekte ve artık davranışlar için motivasyon olmaktan çıkmaktadır. İlk sırada yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlar gelir ki bunlar temel ve ilkel düzeyde olarak değerlendirilmektedir. Ardından emniyet ve güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Bu ihtiyaçlar kişinin biyolojik yaşamını tehlikelerden uzak tutması düşüncesinden doğmakta, yarınlarını güven ve garantiye alma arzusunu içermektedir. İhtiyaçlarda güvenlilik ve devamlılık sağlandıktan sonra bir sosyal gruba ait olma ve sevgi ihtiyaçları tatmin edilmeyi beklemektedir. Burada, önem verdiği bir sosyal gruba dahil olmak ve işbirliği, beraberlik havasını yaşamak ve gurur duymak önem arz etmektedir. Dördüncü ihtiyaç kademesi değer ihtiyaçlarıdır. Kişi grup içinde ve grup dışında kendisine değer verilmesini istemekte, takdir beklemektedir. Beşinci ve son ihtiyaç ise yaratma ve başarma ihtiyacı olmaktadır. İnsan diğer tüm ihtiyaçları tatmin edilince kişisel başarı, kişisel tatmin, bilimsel buluşlar yapma gibi konular motivasyon kaynağı olmaktadır (Eren, 2020).

Maslow'un çalışmalarında, daha önce yapılmış olanların aksine, insanı motive eden faktörlerden ücret dışındakiler üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Maslow'un modeli, Şekil 1.1'de özetlenmiş olup insanı sürekli isteyen ve ihtiyaçları tatmin oldukça motive olan bir varlık olarak ele almaktadır (Küçüközkan, 2015: 86-115).



Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Küçüközkan, 2015: 86-115.

Şekil 1.1 de görüldüğü üzere aşağıdan yukarıya doğru sıralanmış beş ana ihtiyaç kategorisi, kişinin motivasyonunun temelini oluşturmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bir organizasyonda yer alan insanı tanımak, ihtiyaçlarını anlamak ve gidermek açısından çok önem arz etmektedir. Örgütlerde de kişisel ihtiyaçlar sağlanarak motivasyonun sürdürülmesi amaçlanmaktadır. İş, en temelde kişinin temel ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır, çünkü bu ihtiyaçları karşılanmamış çalışan kurumun amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği yeniliklere kapalı olmaktadır. Ancak, bu teori ihtiyaçların hiyerarşikliği açısından eleştirilmektedir, örnek olarak kişinin gelecekle ilgili güvenlik ihtiyacı giderilmeden de bir topluluğa ait olma ihtiyacı duyabilmektedir (Fındıkcı, 2009).

1.3.1.2. Alderfer ERG Teorisi

Bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hierarşisi teorisine alternatif getirmektedir.

İnsan ihtiyaçları varoluş, ilişki ve büyüme olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu ihtiyaçların İngilizceleri olan existence, relatedness ve growth kelimelerinin baş harfleri teorinin ismini oluşturmaktadır. Bu teoride üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkması için öncelikle daha düşük düzeylerdeki ihtiyaçların tatmin gereksinimi ön koşul değildir; üst düzeydeki hayal kırıklıklarının etkisini alt düzey ihtiyaçların gücüyle ilişkilendiren önermeler içermektedir (Alderfer, 1969: 142-175).

Clayton Paul Alderfer ihtiyaçlar hiyerarşisini ampirik araştırmalarla uyumlu hale getirerek Maslow'un teorisini tamamlamayı amaçlamaktadır. Varoluş ihtiyaçları, insanın varoluşu için en temel ihtiyaçlardır, yani fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içermektedir. İlişki ihtiyaçları, insanın kişilerarası ilişkilerini ve bağlılığını sürdürme arzusunu ifade eder. Bunlar insanın sosyalleşme ihtiyacı, bir topluluktan kabul görme ihtiyacı, statü arzuları gibi hususları içerir. Büyüme ihtiyacı da son grup ihtiyaç olarak nitelendirilmiştir ki insanın kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme arzularını kapsamaktadır (Arnolds, Boshoffi, 2002: 697-719).

Alderfer'in teorisinde de Maslow'un teorisinde olduğu gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır, ancak ERG Modeli, bireylerin, ihtiyaçlarını tatmin etme kabiliyetlerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst gruba gidebilecekleri gibi, bir alt gruba da inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Bu teorinin, yöneticiler tarafından, çalışanların motivasyonlarını artırma konusunda rehber olarak kullanılabileceği düşünülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarındaki öncelikler kişiden kişiye değişebilir, bu kapsamda farklı araçlar kullanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz: 114).

1.3.1.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Temelde, bir çalışanın motivasyonunda rol oynayan iki faktör bulunmaktadır. Bunlar iş doyumuyla sonuçlanan motivasyon faktörleri ile iş doyumsuzluğuna yol açan hijyen faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Hijyen faktörleri, organizasyonun ve yönetimin uygulamaları, kurum politikaları, çalışma koşulları, ücret gibi motivasyonu direkt etkileyemeyen ama işle ilgili tatmin ve tatminsizlik yaratan dışsal faktörleri içermektedir (Herzberg, 1965: 364-376).

Frederick Herzberg, yaptığı çalışmada 200 mühendis ve muhasebeciye işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiklerini soran bir anket yapmıştır. Sonuçlara göre, kişinin motivasyonunu yükselten veya düşüren faktörlerin birbirinden bağımsız olduğu fikrine ulaşmıştır. Çalışanların kendilerini tatmin olmuş hissettiklerinde öne sürdükleri gerekçeler işle doğrudan ilgilidir, işin kendisi, başarıma, sorumluluk gibi kavramlar öne çıkmıştır. Ancak çalışanların tatminsiz hissettikleri durumlar işin kendisi dışındaki ücret, çalışma şartları, örgüt politikası gibi koşullarla ilgilidir (Önen, Tüzün, 2005: 41).

Herzberg'in çift faktör ya da motivasyon-hijyen teorisi olarak adlandırılan teorisinde motivasyon faktörleri bireyin kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını işaret etmektedir. Oysa hijyen faktörleri kişinin işinden tatmin olması hususunda daha az önem taşımakta, daha çok kişinin işinden duyduğu memnuniyetsizliği engellemekle ilgili olmaktadır. Motivasyon faktörleri arasında başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme imkanı yer almaktadır. Hijyen faktörü kategorisi ise memnuniyetsizlikten kaçınma ihtiyacı ile ilgili olmaktadır. Hijyen faktörleri arasında şirket politikaları ve yönetimi, amirlerle ilişkiler, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve maaş yer almaktadır. Motivasyon faktörleri olumlu iş tutumlarına yol açarken hijyen faktörleri işin 'yapılmasını' çevrelemektedir (Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude, 2017: 12-16). Tablo 1.1'de bahsedilen motivasyon ve hijyen faktörleri özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Herzberg Çift Faktör Teorisi Özeti

Motivasyon Faktörleri	Hijyen Faktörleri
İlerleme	Kişiler arası ilişkiler
İşin kendisi	Ücret
Gelişim imkanı	Politikalar, uygulamalar
Sorumluluk	Denetim
Tanınma	Çalışma Koşulları
Başarma	

Kaynak: Alshmemri, Shahwan-Akl, Maude, 2017: 12-16.

Herzberg'in teorisi, işyerindeki motive edici faktörler (tatmin ediciler) ve hijyen faktörleri (tatminsizleştiriciler) arasında ayrım yapar. Motivasyon içsel faktörler tarafından yönlendirilirken, memnuniyetsizlik hijyen faktörlerinin yokluğundan kaynaklanmaktadır. İş tatmini ve tatminsizlik birbirinin zıttı olmayıp ayrı süreklilikler içerisinde yer almaktadır. Her iki faktörü de anlamak ve ele almak, motive olmuş bir işgücü yaratmak için önem arz etmektedir (Drogomyretska, 2013: 781-785).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi çalışanları anlamaya yönelik olarak yöneticiler için iyi bir rehber niteliğindedir çünkü işin yapıldığı ortama ilişkin şartları iyileştirmenin çalışanları motive etmede sadece bir yere kadar gidilebileceğine işaret etmektedir (Pardee, 1990).

1.3.1.4. McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi

Kişinin davranışlarını belirleyen ihtiyaç grupları bulunmaktadır. Bunlar,

- İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç kişinin bir gruba dahil olmasını ve sosyal ilişkiler geliştirmesini içermektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, başkalarıyla ilişki kurma ve geliştirmeye önem vermektedir.
- Güç kazanma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, güç ve otoritesini genişletme, diğerlerini etki altında tutma, gücünü koruma hususlarını içermektedir.
- Başarı gösterme ihtiyacı: Başarma ihtiyacıdır. Bu motivasyonla hareket eden kişi, kendisine anlamlı ama ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçmekte, ardından da bu amaçlara ulaşabilmek için yetenek ve bilgi elde etmeye gayret etmektedir.

Bu ihtiyaçlar arasında bir öncelik sıralaması yoktur, bütün ihtiyaçlar her insanda aynı zamanda bulunmakta ancak seviyelerini o kişinin özellikleri belirlemektedir (Bolat, Aytemiz, Seymen, Bolat, Erdem, 2009). Kişiler için hangi motivasyonun ağırlıklı olduğu belirlenebilirse, çalışanın hangi tür iş için daha uygun olacağına karar verilebilmekte ve böylece çalışan sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak kullanabilmektedir (Koçel, 1999: 473). Davir Clarence McClelland'ın araştırmaları sonucunda, yüksek başarı güdüsüne sahip olanların kurumlarda çoğunlukla lider rolünü benimsedikleri ve st düzey yneticiliklere yükseldikleri görülmektedir. Bu tür yöneticilerin ortak davranışları olarak girişimcilik, sorumluluk ve risk alma eğilimi, yeni fırsatları değerlendirme, sabır ve bunun yanında hareketlilik vurgulanmaktadır. McClelland kişinin yetiştirilme tarzı, başarı güdüsü ve sonucunda da kişisel gelişimi arasında yüksek ilişki bulunduğundan bahsetmektedir (Fındıkçı, 2009).

1.3.1.5. McGregor X ve Y Teorisi

Douglas M. McGregor'un teorisi, insanları yönetmek için iki temel yaklaşım olduğunu öne sürmektedir. Bu teori iki tip insanın varlığını esas almaktadır (Mohamed, Nor, 2013: 715-720).

X Teorisine göre, çoğu insan için iş sıkıcı olmaktadır ve bu nedenle çalışanlar işlerini sevmemektedir. Çoğu insan hırslı değildir, sorumluluk almak için isteksizdir ve emir almayı tercih etmektedir. Çoğu insan yaratıcılık ve problem zme konusunda düşük kapasiteli olarak gözlemlenmektedir. Bu kişilerde motivasyon sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları seviyesinde geçerli olmaktadır. Bütün bu gerekçeler doğrultusunda X teorisi çalışanların yakından gözlemlenmesi ve denetlenmesi gerektiğini ve örgütsel hedefler doğrultusunda zorlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Y Teorisine göre ise insanlar işlerini sevmektedir, çünkü iş hayatın bir parçasıdır ve eğlenceli bir süreçtir. İnsanlar başarıya ulaşmak istemektedir. Başarıya ulaşmak için gerekli öz disipline sahiptir, emir uygulaması gereksizdir. Problem zme ve yaratıcılık konusunda çalışanların genel olarak kapasiteleri bulunmaktadır. Motivasyon süreci ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde mevcut bulunmaktadır. st düzey denetleme ve yönlendirme gereksizdir çünkü çalışanlar bu görevi de yerine getirme kapasitesine sahip olarak değerlendirilmektedir (Paksoy, 2002: 98).

Y Teorisi'ni benimsemiş yöneticiler çalışanların gelişimine izin vermekte ve daha iyi performans ve sonuçlara ulaşmaktadır. Teori X yönetim tarzının, Y'ye göre genellikle daha kötü sonuçlar aldığı görülmektedir. McGregor'un bu teorisine göre otokratik yönetim tarzı McGregor'un X teorisi ile yakından ilişkiliyken, demokratik yönetim tarzı Y teorisi ile ilişkili olmaktadır (Mohamed, Nor, 2013: 715-720).

Özetlemek gerekirse, McGregor'a göre insanlar doğaları gereği ikiye ayrılmaktadır. X teorisi insanlar hakkında negatif bir bakış açısı taşımaktadır. Bu bakış açısı ise "İnsanlar işi sevmez, işten kaçmaya çalışır, hırslı değildir ve en temel ihtiyaçları güvende olmak" olan varsayımları temel almaktadır. Y teorisi ise pozitif bir bakış açısıyla şu varsayımları içermektedir: "İnsanlar çalışmaya isteklidir ve kontrol, ceza sistemi onları verimli kılmak için tek yol değildir, ödüllendirme önemlidir, uygun koşullar altında sorumluluk almak isterler" olarak ifade edilmektedir (Bush, 2021:8-12).

1.3.2. Süreç Teorileri

Bu yaklaşımda yer alan teoriler, insanların alternatif eylem biçimleri arasından seçim yapmalarını sağlayan süreçlere veya mekanizmalara, harcanan çabanın derecesine ve zaman içindeki sürekliliğe bir açıklama getirmeye çalışmaktadır. Süreç teorileri motivasyonun nasıl oluştuğuna odaklanmaktadır. Bu teorilerde insanların ihtiyaçlarını karşılamak için neden belirli davranış seçeneklerini tercih ettiklerine ve hedeflerine ulaştıktan sonra memnuniyetlerini nasıl değerlendirdiklerini açıklamaktadır. (Drogomyretska, 2013: 781-785)

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Skinner'ın Davranış Şartlandırma Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Locke'ın Bireysel Amaç ve Başarı Teorisi, Lawler ve Porter'ın Başarı Beklentisi Teorisi Süreç Teorileri arasında yer almaktadır. (Şimşek, 2013: 171).

1.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Harold Vroom'a göre motivasyon üç faktörün ürünüdür. Bunlar değerlilik, beklenti ve araçsallıktır. Değerlilik kişinin ödüle karşı isteğini ölçmektedir. Beklenti, kişinin gösterdiği çabanın sonucunda başarılı bir performansa ulaşma ihtimaline ilişkin tahmini olarak ifade edilmektedir.

Araçsallık ise başarılı performans göstermesi halinde ödülü alabilmesiyle ilgili ihtimalin tahminidir. Şu formülle ifade edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlilik} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Sonucun yüksek bir değer çıkması motivasyonun yüksek olacağının garantisi anlamına gelmektedir (Sahito, Vahisanen, 2017: 209-231).

Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş Beklenti Teorisi, bir şeyi başarmayı ne kadar istediğimize ve onu elde etme olasılığımızın ne kadar yüksek olduğunu düşündüğümüze dayanmaktadır. Bu motivasyon teorisi, başarma olasılığının, bireyin bu işi yapabileceğine inanması halinde daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Düşünceler ve çabalar bu teori için hayati önem taşır çünkü eğer bir kişi bir görevi yapabileceğini düşünmüyorsa, çok fazla çaba sarf etmeyecektir. Dolayısıyla motivasyon azalmaktadır. Başarısızlık kişiyi daha fazla çaba göstermesi için motive etmemektedir. Başarılar, küçük bile olsalar, insanları gelişmeye motive etmektedir. Bireyler bir iş için ne kadar çaba göstereceklerine karar verirken, şu üç hususu göz önünde bulundurmaktadır. Bu hususlar, beklentileri, yani çaba göstermenin belirli bir performans düzeyine yol açacağına inanma dereceleri; belirli bir performans düzeyinin belirli sonuçlar ya da ödüllerle sonuçlanacağına inanma dereceleri; beklenen sonuçların ne ölçüde çekici ya da itici olduğu konusundaki değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Drogomyretska, 2013: 781-785).

1.3.2.2. Porter ve Lawler'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Edward E. Lawler ve Lyman W. Porter, Vroom'un teorisini esas almakla birlikte, kişinin gösterdiği gayretin her zaman yüksek performansla sonuçlanmayacağını ifade etmektedir. Gayretin yanısıra performans için kişinin yeterli bilgi birikimi ve kabiliyete de ihtiyaç duyacağını eklemektedir. Örneğin, muhasebe konusunda bilgi sahibi olmayan bir kişi, ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter tutamaz. Porter ve Lawler, ilave olarak kişinin algıladığı rolünden de bahsetmektedir. Kişinin performans gösterebilmesi için, örgütte uygun bir role sahip olması ve bu rolü doğru algılayarak belirlemiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde rol çatışması yaşayabilir ki bu durum performansı engelleyecektir. Performans sonucu ulaşılan ödül adil olmalıdır. Kişi, ödülleri ve performansları karşılaştırarak ödülün adaleti hakkında bir kanaata ulaşır. Bu kanaat, ödülün tatmin seviyesini etkileyecektir. (Yeşil, 2016:175) Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti

teorisini, iki konuyu dikkat çekerek zenginleştirmiştir. Dikkat çektikleri iki konu, çalışanın rolü ile ödülün mahiyeti olarak tanımlanmaktadır (Alkış, Öztürk, 2009: 217).

1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

John Stacey Adams'ın eşitlik teorisi, kişinin organizasyon içerisinde ve iş arkadaşları arasında kendisine adil davranılmasını isteyeceği temel varsayımına dayanmaktadır. Eşitlik, işyerinde hakkaniyet anlamına gelir ve çalışanlara gösterilen davranışlarda ve çalışanların hak ettikleri ödüllerde algılanan eşitlik anlamını taşımaktadır. Çalışanlar, kuruma yaptıkları katkılarla kendi çıktılarını (maaş veya yan haklar şeklinde) tahmin etmekte ve ardından çıktı ve katkı ilişkisini karşılaştırmaktadır. Adams Eşitlik Teorisine göre, bir çalışan eşitsizlik olduğunu öğrenirse, büyük olasılıkla aşağıdaki seçimlerden birini yapacaktır (Glisoviç, Jerotijević, Jerotijević: 2019: 121-133):

- Daha az çaba göstermek
- Maaş artışı ya da çalışma saatlerinde azalış talep etmek
- özsaygısı ve öz imajına dair algısını sorgulamak
- Diğer çalışanlara yönelik olarak algısını değiştirmek
- Eşitsizlik durumunu farklı bir perspektiften ele almak
- Kurumu veya çalıştığı pozisyonu terk etmek.

Çalışanlar kendi çaba ve ödül ilişkilerini çalışma arkadaşlarının çaba ve ödül ilişkileri ile karşılaştırır ve ödülünün adil olup olmadığına karar vermektedir. Sonuç olarak, ödüllerin adaletsiz veya eşit olmayan bir şekilde dağıtılması, çalışanlar üzerinde motivasyon kırıcı bir etki yaratacaktır (Glisoviç, Jerotijević, Jerotijević: 2019: 121-133). Çalışanlar girdileri ve çıktıları karşılaştırmaktadır. Girdiler eğitim, sosyal statü, nitelikler, yaş, sosyal pozisyon iken çıktılar ise ücret ve terfiler olarak sıralanmaktadır. Bir çalışan için çıktıların girdilere oranı, başka bir çalışanın oranına eşitse adalet vardır, eğer eşit değilse o örgütte adaletsizlik vardır ve bu durum motivasyon kırıcı olarak ifade edilmektedir (Sahito, Vahisanen, 2017: 209-231).

Eşitlik Kuramı, bireylerin adalet ve eşitlik arayışlarını vurgulayarak, motivasyon ve iş doyumu arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. İşletmelerin

Çalışanlar arasında eşit kazanım ilkesini benimseyerek uygun bir cretlendirme politikası uygulamaları ve çalışma koşullarını da adil bir şekilde yönetmeleri önem arz etmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırarak örgütün başarısında olumlu etki yaratmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanın kazandığı ödülün miktar olarak büyüklüğünden ziyade, benzer pozisyonda çalışanların kazandığı ödüllerle karşılaştırılması önem kazanmaktadır (Telman, nsal, 2004).

Bir alışan, kendisini ve işini karşılaştırdığı kişilerden daha az ödüllendirildiğini düşünürse kızgınlık duygusu ortaya çıkmaktadır. Tersine, referans aldığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiğini düşünürse de bu onda suçluluk duygusuna yol açmaktadır. Her ikisi de motivasyonu azaltan duygular olup işveren tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Tz, 2013: 117).

1.3.2.4. Locke'ın Hedef Belirleme Teorisi

Hedef Belirleme Teorisi, hedefin algılanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde önemli hususların altını çizmektedir. Yüksek hedefler bir tehdit değil bir meydan okuma olarak değerlendirildiği için performansı artırmaktadır. alışan, hedefe doğru ilerlediğini gördüğünde kendini iyi hissetmekte ve motive olmaktadır. Çalışanların karakter yönelimlerinden bağımsız olarak hedefleri bilmeleri performansı artıran bir unsur olarak görülmektedir. Bu süreçte kişinin bilinçaltı hedefleri de önem arz etmektedir (Locke, Latham, 1990: 240-246).

Edwin E. Locke ve Gary P. Latham'ın Hedef Belirleme Kuramı, bireylerin bilinçli olarak belirledikleri hedeflerin, görev performansını doğrudan düzenlediğini ne sürmektedir. Hedeflerin performansı etkilemesi için, hedeflere bağlılık tam olmalıdır ve kişiler gerçekten ona ulaşmaya gayret göstermelidirler. Genellikle hedefe bağlılık kişiler ona ulaşabileceğini düşündüğünde daha yüksek olarak gerçekleşmektedir. Maddi teşvikler miktar yeterince büyük olduğunda ve kişiler parayı değerli bulduklarında etkin olarak konumlandırılmaktadır. Geribildirim olmaksızın hedef belirlemenin uzun dönem etkisi yok gibi görünmektedir. Kişiler belirledikleri amaçlarında ne kadar ilerledikleri hakkında geri bildirim aldıklarında motivasyonları ve dolayısıyla performansları olumlu etkilenmektedir (Özkalp, Kirel, 2016).

Çalışanlara verilen hedefler konusunda yöneticilere düşen en önemli konular hedeflerin nitelikli olması ve geri bildirimlerin yeterli düzeyde olmasının sağlanması

olarak görülmektedir. Bu koşullarda çalışanlar kendilerini hedefler konusunda daha çok desteklenmiş hissetmektedir. Örgütsel hedeflerin konduğu iş ortamları çalışanları daha çok motive etmektedir (Aslan, Doğan, 2020: 291-301). Özetle, Locke'un teorisinde motivasyon artırmaya yönelik belirlenen amaçların açık belirgin ve iddialı olması, çalışan tarafından sahiplenilmesi, ulaşılma derecesine ilişkin geri bildirim sağlanması gerekmektedir (Güney, 2007).

1.3.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme Teorisi Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanların motivasyonu için çalışma ortamının uygun tasarımı olması ve başarılı sonuçlar için ödüller planlanmış olması gerekmektedir. Yine bu teoriye göre ceza motivasyon yolunda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yaklaşım, çalışanların belirli faaliyetleri, bu faaliyetlerin sonuçlarının ne olduğunu bildikleri için gerçekleştirdikleri ve hangi sonuçları beklediklerine bağlı olarak belirli davranışları gösterdikleri veya bunlardan kaçındıkları varsayımına dayanmaktadır. Üstlenilen faaliyetlerin gelen üç temel sonuç türü vardır: Olumlu, olumsuz ve hiçbirisi. Sonuçlar farklı insanlar için ve farklı durumlarda farklı şekilde çalışmakta, bir çalışan için ceza olan şey aslında bir başkası için ödül olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, ödülleri kullanarak, istenen sonuçları elde etmek için çalışanları motive etmek ve istenen davranış türlerine yönlendirmek için bu teoriyi kullanmaktadırlar (Glisovič, Jerotijević, Jerotijević: 2019: 121-133).

Skinner, ortaya koyduğu pekiştirme teorisinde, insanların davranışlarının geçmişte aldıkları pekiştiriciler veya uyarıcılarla şartlandırıldığını öne sürmektedir. Yöneticilerin insanların davranışlarını etkilemek için kullanabileceği dört tür pekiştirici vardır: Pozitif pekiştiriciler (maaşlar, ikramiyeler, övgü, ödül verme, vb.), negatif pekiştiriciler (azarlama), yok olma (ortadan kalkması) ve ceza (Bush, 2021:8-12). Pekiştirici, istenen davranışların sergilenmesi ihtimalini artıran uyarıcılar olarak ifade edilmektedir. Ödül olumlu pekiştiriciye örnek olarak gösterilmektedir. Yöneticinin hoşnutsuzluğuyla karşılaşmamak üzere daha çok çalışmak olumsuz pekiştiricidir. İşe geç gelen çalışandan kesinti yapılması cezalandırmadır. Kayıtsız kalma ise yöneticinin şikâyetleri duymazdan gelmesi durumunda gerçekleşmektedir, böyle bir durumda çalışanlar şikâyetten vazgeçmektedirler. Yöneticiler için önemli unsur, ödüllerin cezadan ziyade motivasyon konusunda daha etkili olması ve ödüllerin kişilerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi gerekliliğidir (Güney, 2007).

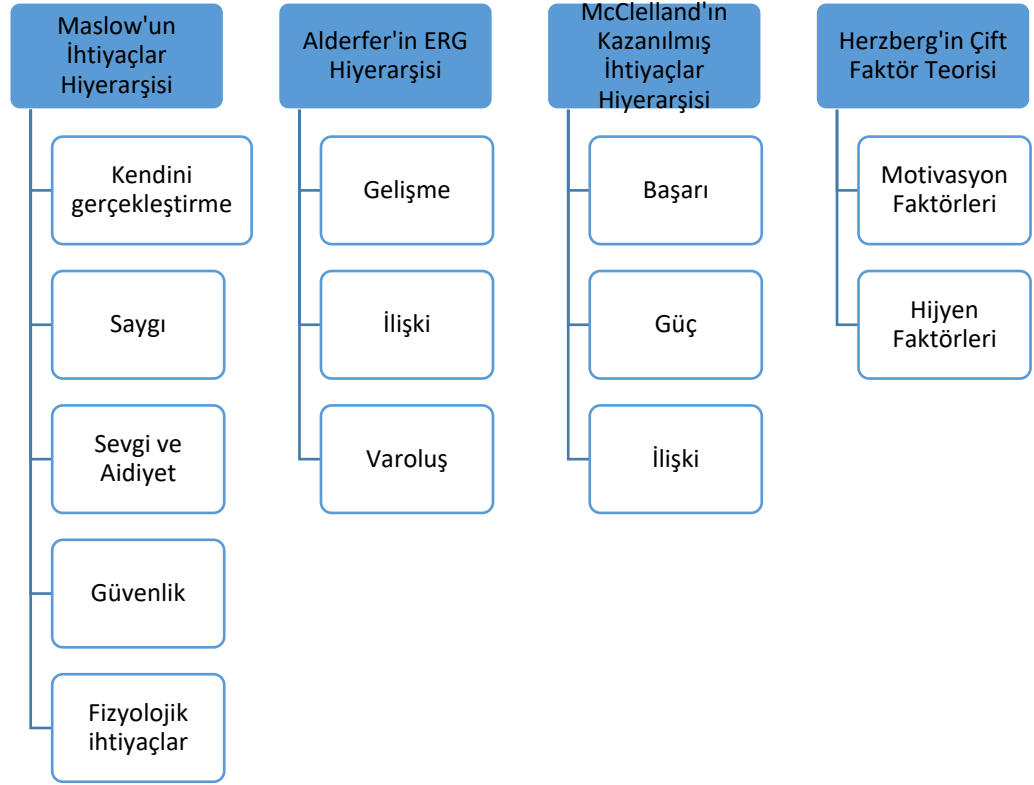
1.4. Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Kapsam ve Süreç Teorileri birbirini tamamlar niteliktedir ve ikisi de motivasyonun arkasındaki faktörleri anlamaya çalışmaktadır. Kapsam teorileri davranışları nelerin motive ettiği sorusuna cevap aramakta ve iş tatmini üzerinde durmaktadır; süreç teorileri ise daha çok kişilerin nasıl motive olduğu sorusuna cevap aramakta ve gösterilen gayret ile performans sonuçlarına odaklanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Kapsam Teorileri içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Fizyolojik ve psikolojik açılardan sürekli olarak gelişen bir varlık olan insanın içsel yetenekleri ve kapasitesi ile tutum, algı, arzu ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmakta ve bu yönlere hitap ederek kişinin motivasyonunu açıklamaktadır. Süreç Teorileri ise dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler kişilerin motivasyonlarının dışsal faktörlere dayandığını savunmakta ve kişinin davranışlarını etkileyen bu dışsal faktörleri açıklamaktadır (Koçel, 1999: 467,468). Kapsam teorilerinin odaklandığı içsel faktörler çalışana enerji ve ilham vermekte, onları tatmin olmaya yönlendirmekte, performanslarını artırmaktadır. Süreç teorileri ise çalışanların beklentilerine, işlerinin kendi değerlerinin ne kadarını karşıladıkları sürecine odaklanmaktadır (Sahito, Vaisanen, 2017: 209-231). İhtiyaçlar, kapsam teorilerine göre kişiyi davranışa sevk eden, motive eden en temel faktördür, süreç teorilerine göre ise ihtiyaçlar, kişiyi motive eden faktörlerden yalnızca biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar gibi içsel faktörlerin yanında bir çok dışsal faktör de motivasyon üzerinde etki etmektedir (Önen, Tüzün, 2005: 41).

Her motivasyon teorisi, motivasyon faktörlerinin alt kümeleriyle ilgilenmektedir. Bir teori faktörleri çok iyi açıklasa da karmaşık ve gerçekçi durumlarda potansiyel zorluklar ortaya çıkmaktadır. Tek bir teori motivasyonla ilgili gözlemlenen olguları yeterince açıklayamaz (Steel, König, 2006: 889–913). Süreç teorilerinin 1960'lı yıllarda Kapsam Teorilerine alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Sahito, Vahisanen, 2017: 209-231). Kapsam Teorileri, motivasyon konusunda, bir örgütün çalışanlarının birbirinin benzeri yaklaşımlar göstereceği varsayımıyla hareket etmektedir. Süreç Teorileri ise çalışanların motivasyon konusunda farklı değer yargılarına sahip olduğunu kabul etmektedir (Eren: 2020).

Temel kapsam teorilerinden dört tanesi Şekil 1.2.'de içerdikleri ihtiyaçlar ile beraber listelenmektedir. (Kayacan, 2016: 117)



Şekil 1.2: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Kayacan, 2016: 117.

Şekil 1.2 de Maslow'un, Alderfer'in, McClelland'ın ve Herzberg'in motivasyon teorilerinde öne çıkan unsurlar sıralanmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, doyurulan bir ihtiyacın artık güdüleyici olmaktan çıktığı, bir üstteki ihtiyacın güdüleyici olabildiği belirtilmektedir (Tevrüz, 1996). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi kurumsal bağlamda popülerliğini korumakla beraber, her kişinin motivasyon çerçevesi farklı olduğundan, kişiden kişiye, günden güne ve farklı ortamlarda değişkenlik göstermektedir. Alderfer, Maslow'un beş temel ihtiyaç kategorisini üç düzeye indirgemıştır, bunlar varoluş, ilişki ve büyüme ihtiyaçlarıdır (Sahito, Vahisanen, 2017: 209-231). Alderfer (1969) ve Muchinsky (1990) tarafından geliştirilen ERG teorisinde ihtiyaçların hiyerarşik olduğu konusu yer almamaktadır. Alderfer'e göre bir kademedeki ihtiyacın doyurulması için bir önceki kademedeki ihtiyacın doyurulmuş olması şart değildir. Bazı kültürlerde sosyal ilişkiler, temel ihtiyaçlara göre daha önemli görülmekte ve

doğurulması daha büyük motivasyon kaynağı olabilmektedir (Küçüközkan, 2015: 86-115).

Kişilerin davranışlarına nasıl karar verdikleri ve hangi faktörler sonucu bu davranışları sürdürdükleri konusuna odaklanan süreç teorileri Şekil 1.3.'te karşılaştırılmaktadır. (Kayacan, 2016: 131)

Vroom'un Beklenti Teorisi	Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	Adams'ın Eşitlik Teorisi	Locke'un Hedef Belirleme Teorisi
• Motivasyonun, kişilerin görevi yerine getirebilme ve karşılığında almayı istedikleri ödüle ilişkin beklentilerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.	• Vroom'un modelinde kişinin yüksek gayreti yüksek performans ile sonuçlanırken, bu modelde bilgi ve yetenek ile algılanan rol unsurları da dikkate alınmıştır.	• Temel hipotez, davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığıdır.	• Çalışanlar, yapılan işlerin neticesinde elde ettikleri ödüller, işin gerçekleşmesi için sundukları katkılarla ve başka bir çalışanın aynı iş için sunduğu katkıya karşılık elde ettiği ödüllerle karşılaştırır.	• Teoride, "hedef" temel motivasyon aracı olarak kabul edilmekle birlikte, motivasyon sağlamak için belirli ve zorlayıcı olması gerekmektedir.

Şekil 1.3: Süreç Teorilerinin Ağırlık Noktaları Bakımından Karşılaştırılması

Kaynak: Kayacan, 2016: 131.

Şekil 1.3'te Vroom'un, Lawler ve Porter'in, Skinner'ın, Adams'ın ve Locke'un motivasyon teorilerinin temel unsurları listelenmektedir.

Süreç teorilerinden Vroom'un beklenti teorisi kişinin düşüncelerine odaklanmaktadır. Bir kişi belirli bir işi yapma kapasitesine sahip olduğunu düşünüyorsa motive olmakta, sahip olmadığını düşünüyorsa motivasyonu düşmektedir, böyle bir durumda kişi o iş için gayret de göstermemektedir. Adams'ın eşitlik teorisinde ise odaklanılan kavramın adalet kavramı olduğu ifade edilmektedir. Kişi bir iş için ortaya koyduğu girdilere karşı kazandığı çıktılarının adil olup olmadığına göre motive olmaktadır (Drogomyretska, 2013: 781-785). Porter ve Lawler da Vroom'un teorisini geliştirerek kişinin performansı ile doyumu arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Çaba performans için yeterli değildir; yetenek, karakter ve rol algısı performans ile çaba arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir (Tevrüz, 1996).

Motivasyonun içerik teorileri, süreci basit olarak ele alıp, birey üzerinde odaklanmakta ve aslında karmaşık olan süreci açıklarken yetersiz kalmaktadır. Beklenti teorileri ise karmaşık süreci dikkate alarak örgütle çalışanın hedeflerini yaklaştırarak motivasyonun gücünü açıklamaktadır, ancak pratik hayatta yetersiz kaldıkları ifade edilmektedir (Tevrüz, 1996).

1.5. Motivasyon Araçları

Her çalışan, işe çeşitli beklentilerinin karşılanması amacıyla girmekte, bu beklentiler karşılandığı sürece de yüksek motivasyon ile çalışmaktadır. Yöneticiler astlarını motive ederken, hem çalışanlara tatmin sağlamak hem de örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda katkıda bulunmaktadır (Koçel, 1999). Çalışanı neyin motive edeceğini kişilik özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları, psikolojik durumları belirlemektedir. Yöneticiler, çalışanları neyin motive ettiğini anlamak üzere, onlarla etkin ve sürekli bir şekilde iletişim kurmaktadır. Çalışanı motive eden araçlar, ülkenin ekonomik düzeyine göre ve içinde yaşanılan döneme göre de farklılık göstermektedir. Ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde başarının takdiri gibi parasal olmayan araçlar önem kazanmaktadır. Belirsizliklerin çok olduğu dönemlerde ya da kriz dönemlerinde, motivasyon aracı olarak iş güvencesi daha ön plana çıkmakta, ekonomik istikrarın yaşandığı dönemlerde ise maaş zammı stratejik bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (Ünsar, İnan, Yürük, 2010, 248-262).

Motivasyon bireye özel bir durum olup, bireyler farklı araçlarla motive olmaktadır. Motivasyon sürecinin diğer bir özelliği ise bireylerin davranış ve hareketlerinde gözlemlenebilir oluşudur, motive edilmiş kişiyi davranışlarından tanıyabileceğimiz ifade edilmektedir (Koçel,1999). İnsan davranışları karışık ve anlaşılması güç bir durum sergilemektedir. Motivasyon araçları konusunda da genel ilkeler geliştirmek zordur. Bu sebeple örgütlerde işe yarayan motivasyon araçları birbirinden farklılık göstermektedir ve bu araçların oransal önemi kişiye ve duruma göre değişkenlik göstermektedir. Bir örgütte belli araçları kullanarak başarıya ulaşmış bir yönetici, başka bir örgütte aynı araçlarla motivasyon yaratmakta eşit ölçüde başarı sergilememektedir (Eren, 2020).

Motivasyon ile ilgili temel kavramlar olarak ihtiyaç, amaç ve davranış sayılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların davranışlarının arkasında mutlaka bir neden olduğunu bilmeli, çalışan davranışlarını doğru analiz edebilmeli ve çalışanın

motivasyon düzeyinin amaç ve ihtiyaçlarını gidermesine bağlı olduğunu unutmamalıdır (Ağırbaş, Çelik, Büyükkayıkçı, 2005:326-350).

Örgüt yönetiminin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere motivasyon araçlarını kullanması personelin işe alınması sürecinde başlamaktadır. Böylece hem personelin görevini yerine getirmesi sağlanmakta hem de paralelinde örgütün başarısı gözetilmektedir. Motivasyon faktörlerini uygulama süreci çalışanın örgütten ayrıldığı zamana kadar devam etmektedir. Dolayısıyla motivasyon faktörleri, çalışma hayatının temel vazgeçilmezi olarak konumlandırılmaktadır (Akça, Erdoğan, Kaçer, 2023: 1254-1261).

Motivasyon araçları, insanların davranışları ile ulaşılan sonuçlar arasındaki bağlantılar olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, bu araçlar ekonomik sistem düzeyinde, örgütler düzeyinde ve bireyler arasındaki etkileşim düzeyinde yaratmakta ve kullanmaktadır (Deci, Flaste: 2023, sayfa: 79).

Motivasyon araçları her bir çalışan için farklılık gösterse de pek çok araştırma evrensel özelliğe sahip motivasyon araçlarını üç ana grupta ele almaktadır. Bunlar, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlardır olarak sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013:119).

1.5.1. Ekonomik Motivasyon Faktörleri

Bir kişinin bir örgütte çalışması temelde maaş, parasal ödüller gibi bir takım ekonomik faktörlere dayanmaktadır. Ekonomik faktörler insanı çalışmaya sevk etmektedir (Akça, Erdoğan, Kaçer, 2023: 1254-1261).

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini gidermek üzere ücret, prim, kara katılma, güvenlik ve sosyal haklar, ödüller, emeklilik planları gibi araçlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Ekonomik araçlar olarak gruplandırılan bu araçlar insanları çalışmak üzere motive etmektedir. Ekonomileri geliştirmekte olan veya geri kalmış ülkelerde ekonomik araçların motivasyon üzerindeki etkisi daha cezbedici iken, gelişmiş ülkelerde kaygıların daha az olması sebebiyle ekonomik motivasyon araçları diğerlerine göre daha geri planda kalmaktadır (Aksu, Doğan, 2020 : 2040-2060).

Ücret, çalışanın sarf ettiği emek karşılığında aldığı, kendini güvende hissetmesini sağlayan, yeteneklerinin değerlendirildiğini gösteren ve çalışanın kişisel amaçlarına ulaşmasını sağlayan en temel ödüldür. Kişinin aldığı ücret kendisinin ve

ailesinin refah düzeyini belirlemekte, standart bir refah seviyesini sağlayamayan ücret ise çalışanda tatminsizlik oluşturmakta ve bu durum motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Ücret seviyesi aynı zamanda kişinin performansı için bir geri bildirim aracı olarak görülmektedir (Gümüş, Sezgin 2012).

Örgütlerin kurulma sebebi ile insanların çalışma sebebi özünde aynıdır ve ekonomik gerekçelere dayanmaktadır. Çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldıkları ücret, hayatlarını sürdürmelerini sağlamasının yanı sıra örgütte saygınlığını ve statüsünü de belirlemektedir. Bu sebeple ücret yönetimi örgütler için karmaşık ve çok önemli bir konudur. Ücretlendirme sisteminin çalışanı daha yüksek performans göstermeye ve motive etmeye özendirilmesi gerekmektedir. Ücret yönetiminin performansa dayalı, gerçekçi, mantıklı, adil olması gerekmektedir. Ayrıca, performansla birlikte çalışanın yeteneği ve becerisi de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde ücret yönetimi yapan örgütlerin rekabet gücü artmaktadır, dolayısıyla da çalışanın istihdam durumunda süreklilik sağlanmış olur (Karatepe, 2005: 117-132).

Ücret dışındaki ekonomik motivasyon araçları olarak, prim, kâra katılma, güvenlik ve sosyal haklar, ekonomik ve maddi ödüller, emeklilik planları sayılmaktadır (Gümüş, Sezgin, 2012). Çalışanlara almış oldukları sabit ücretin dışında, verimliliğini, karlılığını veya üretimi artırmak amacıyla yapılan ilave ödemeye prim denilmektedir. Prim sisteminin belirli kıstaslara dayandırılması, performans değerlendirme sonuçlarıyla uyumlu olması önemli hususlar olarak dikkat çekmektedir. Adil olmayan bir prim sistemi motivasyonu bozmaktadır. Prim sisteminin, çalışanı daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına yol açabileceği konuları önem arz etmektedir. Kara katılma da geçerli bir motivasyon artırıcı yöntemdir ve örgütlerin karının bir kısmının emek ve katkı veren personele dağıtılması olarak anlamına gelmektedir. Çalışanlar bu motivasyonla karlılığı artırmaya çabalarken örgütlerin verimliliğinde doğal olarak bir artış görülmektedir. Bir diğer ekonomik motivasyon aracı ise çalışanlara sosyal haklar verilmesidir. Servis hizmeti, telefon, bilgisayar, araç tahsis edilmesi, özel sağlık sigortaları, lojman, kreş sağlanması, burslar, sosyal güvenlik önlemleri bu tür araçlar arasında sayılmaktadır. Bu araçların duyuru ile örgütün içerisinde yayınlanması motive edici etkilerini artırmaktadır (Gümüş, Sezgin: 2012).

Emeklilik hakkı ve kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi güvenlik önlemleri günümüzde son derece gelişmiş olup personelin motivasyonunda çok önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu unsurların önemli bir kısmı kanuni bir zorunluluk

olarak devlet tarafından sunulmaktadır. Örgüt politikaları da bu güvenlik önlemlerini geliştirerek teşvik aracı olarak kullanmakta ve çalışanın işiyle ilgili memnuniyetine katkıda bulunmaktadır (Ergül, 2005: 72).

1.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri

Motivasyonu artıran faktörlerden psiko-sosyal faktörler de ekonomik faktörler kadar etkili olarak görülmektedir (Eren, 2020).

İçinde yaşadığımız 21.yüzyıl global bilgi dünyasında, insan, sevdiği, benimsediği, yaratıcı olabileceği, kendini gerçekleştirebileceği iş ortamlarında bulunmayı istemektedir. Aynı zamanda fikir, inanç ve kişiliğine saygı gösterilmesini beklemektedir. Çalışanlarına harcadıkları emeğe uygun ekonomik araçlar sağlayan ve bunun yanında emeklerini psiko sosyal anlamda da ödüllendirecek ortam yaratabilen örgütler rekabet avantajı yaratmaktadır. Psiko sosyal faktörleri benimseyen örgütlerde, çalışanlar iş makinesi olarak görülmemekte, saygın kişilikler olarak değerlendirilmektedir ve bu tür örgütlerdeki çalışanların daha verimli oldukları görülmektedir (Yumuşak, 2008: 241-251).

Psiko-sosyal araçlar, kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilidir, bu sebeple anlaşılması karmaşıktır. Takdir edilmek, övülmek, tebrik edilmek parasal ödüllerden daha fazla etki yaratmaktadır. Çalışanların çalıştıkları örgüte duydukları güven, çalışmalardaki bağımsızlık, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, bir öneri sisteminin mevcudiyeti gibi hususlar motivasyonu artırmaktadır (Örücü, Kanbur, 2008: 85-97).

Her seviyeden çalışanın katılımıyla yapılan sosyal aktiviteler, çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirmekte, takım ruhunu ve işbirliklerini teşvik etmektedir. Çalışanın iş dışındaki zamanından keyif almasını ve rahatlamasını sağlamaktadır. Bu tür sosyal aktiviteler motivasyonu artırmaktadır. Yöneticisi tarafından çalışmalarına ilgi duyulan, takdir edilen, gerektiğinde destek verilen, özenli ve adil davranılan çalışanların motivasyonları olumlu yönde etkilenmektedir. Rahat çalışılan, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları ile uzaktan çalışma ve esnek çalışma saati uygulamaları gibi imkanlar sağlanması çalışanlarda motivasyon yaratmaktadır. İşin gerektirdiği beceriler ile çalışanların becerilerinin karşılaştırılması, düzenli performans değerlendirmeleri yapılarak sonuçların paylaşılması, başarının ödüllendirilmesi, çalışanın kendisini yetersiz hissettiği noktalarda gelişiminin

sağlanması kritik konular olarak öne çıkmaktadır. Çalışanın motivasyonunda rekabet de önemli bir faktördür, rekabet insanın doğasında bulunmaktadır. Rekabet, çalışanın daha dinamik ve istekli olmasını sağlamakta, aynı zamanda performansı artırmakta, monotonluğu önlemektedir. Takım çalışması, karşılıklı sevgi, saygı, güven ve anlayış duyma örgütte motivasyonu sağlamaktadır. Motivasyonu sağlayan psiko-sosyal faktörlerden bir diğeri de başarılı çalışanın işinde terfi etmesi olarak görülmektedir (Akça, Erdoğan, Kaçer, 2023, sayfa: 1254-1261).

Ekonomik olmayan motivasyon faktörleri arasında özel yaşama saygılı olmak, sosyal faaliyetlerini anlayışla karşılamak, hatta desteklemek ve çalışanların ailevi sorunlarının çözümünde yardımcı olmak da yer almaktadır (Barlı, Üstün, 2010: 437-455).

Çalışanların iş dışındaki zamanlarını değerlendirmeleri için sosyal uğraşlar oluşturulması önerilmektedir. Çeşitli spor dallarında çalışma, turnuvalara katılma gibi imkânların yaratılması, geziler düzenlenmesi, örgütler içerisinde kütüphaneler oluşturulması, özel günler için eğlenceler düzenlenmesi gibi etkinlikler bu kapsamda sayılmaktadır. Bu tür organizasyonlar ekip ruhunun gelişmesi için son derece anlamlı olup kaynaşma ve bağlılık sağlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 134-135).

Çalışanların büyük çoğunluğu bağımsız çalışma ihtiyacı hissetmektedir, bu olgunun temelinde benlik duygusunu doyurmak, kişisel gelişimi gerçekleştirmek yer almaktadır. Bu duygu kişinin doğasından gelmektedir. Çalışanlar kendilerine sürekli emir verilmesinden ve baskı altındaki ortamlarda çalışmaktan hoşlanmazlar. Küçük örgütlerde bağımsız çalışma ortamı yaratmak nispeten kolay olmakla beraber teknolojinin geliştiği günümüz büyük yapılarında bu duyguyu doyurmak zor olarak konumlandırılmaktadır. Sınırsız bir özgürlük anlamına gelmeyen çalışma özgürlüğü yaratmak günümüz örgütler için üzerinde çalışılması gereken önemli motivasyon araçlarından biridir. Böylece çalışanların yetenekleri ve yaratıcılıkları verimliliğe dönüştürülmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz: 128).

1.5.3. Örgütsel Motivasyon Faktörleri

Örgütsel motivasyon faktörleri ise işin özellikleri, grup çalışmalarından ve katılımcılıktan memnuniyet, fiziki koşulların uygunluğu şeklinde gruplandırılmaktadır. Amaçta birlik, yetkilendirme ile sorumluluk verme konularının dengeli oluşu, eğitim ve terfi imkânları, alınan kararlara katılım sağlayabilme, iletişim, işin genişletilmesi,

zenginleştirilmesi, gibi şartlar motivasyonu artırmaktadır (Örücü, Kanbur, 2008: 85-97).

Örgütsel motivasyon kaynaklarından bazıları şunlardır:

Modern işletmecilikte, örgütü sadece fiziksel, teknik, ekonomik yönleriyle ele almak demode bir yönetim biçimi olarak görülmektedir. Çalışanları da bu bütünün içerisine düşünsel ve duygusal yapılarıyla dahil etmek gerekmektedir. İşletmenin amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir bütün oluşturmak örgüte verimlilik ve karlılık getirmektedir. Amaç birliği örgütte birliği getirmekte olup kendiliğinden oluşmaz, çaba harcanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz: 2013: 136). Örgütü dinamik tutmaya yarayan bu motivasyon araçları arasında eğitim, liderlik, mentörlük, iş zenginleştirme, sağlıklı iletişim, öneri sistemleri, açık kapı uygulamaları, proje yönetimi gibi uygulamalar sayılmaktadır. Örgütsel motivasyon araçlarında zayıf halkalar olarak da iş ortamındaki belirsizlik, zayıf iletişim, iş tanımının rutin oluşu, işe doğru kişinin atanamaması, adaletsiz terfi sistemi, gerekli eğitim eksikliği sayılmaktadır (Demirel, Bağdoğan, 2023: 133).

İş ortamındaki fiziki koşulların uygunluğu, ışık, ses, nem, sıcaklık, araç gereçlerin yeterliliği gibi unsurları içerdiği gibi kullanılan renkler ve benzeri konuları da içermektedir. Ortamın motive edici bir şekilde düzenlenmiş olması önem arz etmektedir (Fındıkçı, 2009: 399). Çalışanın evinden sonra en çok zamanı geçirdiği örgütün fiziki koşullarının düzenlenmesinde çalışan isteklerinin dikkate alınması etkinliği artırmaktadır. Yine çalışma koşullarının stres üzerindeki etkilerini de göz önüne almak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 143).

Her çalışan işinde kendisini geliştirmek, kariyer yolunda ilerlemek ve yükselmek istemektedir. Terfi, çalışanı özendirme yolunda en somut araçlardan biri olarak görülmektedir. İşini iyi yaptığı durumda daha iyi bir pozisyona yükselme olanağını bilmek dahi bir çalışanı motive etmektedir. Başarılı olduğunun değerlendirilmesi ve terfi verilmesi güçlü bir özendirici olup her çalışanın terfi beklentisi bulunmaktadır (Fındıkçı,2009: 399).

Örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları ile yöneticiler, çalışanları yönetim süreçlerinde etkin kılarak kendilerini değerli hissetmelerini hedeflemektedir. Çalışanları yönetim süreçlerinde etkin kılmak, örgüt ile çalışanın amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, çalışanların alınan kararlarda pay sahibi olmaları, yetki devri, örgüt içi güçlü iletişim, olumlu çalışma ortamları, eğitim ve yükselme olanakları, iş

zenginleştirme/değiştirme/rotasyon olanakları, esnek çalışma şartları, kalite çemberleri oluşturulması gibi konuları içermektedir (Sökmen, 2013: 118). İş genişletme, çalışanın üstlendiğı görevi örgütün değışik yerlerinde uygulaması anlamına gelmektedir. Aynı işin sürekli olarak tekrarlanması monotonluğu ve bıkkınlığı getirmektedir. İş genişletmeyle bu bıkkınlığın ortadan kaldırılması ve iş doyumu ve motivasyon sağlanması hedeflenmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi görevi yanında sınırlı da olsa kalite kontrol gibi bazı yönetsel sorumluluklar verilmesini kapsamaktadır. Bu tür görevlerin rotasyonla değışmesiyle herkes sırasını beklemekte ve iş tatmini artmaktadır (Önen,Tüzün, 2005: 106-107).

Motivasyonu artırıcı örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında son olarak iletişim konusuna yer verilmektedir. İletişim, insani ilişkilerin en temel öğesidir ve iş hayatında önemli görölmektedir. Bir örgütte iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı, iletişim yazılı ya da sözlü iletişim araçları ile sürekli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bir çalışan, örgüte başladığı ilk iş gününden itibaren, örgütü, yapacağı işi ve çevresini tanımak üzere bilgi ihtiyacı duymaktadır. Modern örgütte, işverenler açık bir iletişim politikası izleyerek ihtiyaç duyulan dikey ve yatay iletişimin sağlıklı bir şekilde sağlanması konusunda sorumluluk sahibidirler. Böyle bir atmosfer, çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve daha verimli ve etkin bir yönetimi mümkün kılmaktadır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 140).

1.6. Motivasyon Türleri

İnsanlar sadece farklı miktarlarda değışil, aynı zamanda farklı türlerde motivasyona sahiptir. Yani, yalnızca motivasyon düzeyi değışil, aynı zamanda bu motivasyonun yönelimi yani ne tür bir motivasyon olduğı da farklılık göstermektedir. Öz Belirleme Teorisi'nde (Self Determination Theory, SDT), Edward L.Deci ve Richard M. Ryan (1985), farklı davranışlara yol açan farklı nedenlere ve hedeflere dayalı motivasyon türlerinden bahsetmektedir. Motivasyon türleri arasında en temel ayrım, bir işi doğası gereğı ilginç veya zevkli olduğı için yapmayı ifade eden içsel motivasyon ile bir şeyi bağımsız çıktıları için yapmayı ifade eden dışsal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Dışsal motivasyon anlayışı, tüm davranışların ödülleri tarafından motive edildiğini ileri sürerken; içsel motivasyon anlayışında ise ödülleri "işin kendisinde" olduğı belirtilmektedir. Bu nedenle, içsel motivasyon anlayışının önem kazanması ile, araştırmacıların bir işi ilgi çekici hale getiren unsurları incelemekte oldukları görölmektedir (Ryan, Deci, 2000).

Motivasyon kaynağına göre ikiye ayrılmaktadır. Bireyler, işte zevk, ilgi, meraklarını tatmin etme, kendini ifade etme veya kişisel zorluk aradıklarında içsel olarak motive olmaktadır. İşin kendisinden ayrı bir hedefe ulaşmak için işe katıldıklarında ise dışsal olarak motive olmaktadır (Cho, Perry, 2012: 382-406).

1.6.1. İçsel Motivasyon

İnsanlar doğumdan itibaren aktif, meraklı, oyuncu ve araştırmacı olarak nitelenmektedir. Öğrenmeye ve keşfetmeye her zaman hazır olup bunu yapmak için dışsal teşviklere ihtiyaç duymamaktadır. Bu doğal motivasyon eğilimi bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde kritik bir unsurdur çünkü kişinin bilgi ve becerileri, doğasında var olan ilgi alanlarına göre hareket ederek gelişmektedir. Yeniliklere ilgi duyma, aktif bir şekilde özümseme ve becerilerimizi yaratıcı bir şekilde uygulama eğilimleri çocukluk dönemiyle sınırlı olmayıp, yaşamın her döneminde performansı, sürekliliği ve refahı etkileyen insan doğasının önemli bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Ryan, Deci, 2000). İçsel motivasyon, çalışanların, dışsal ödüller olmaksızın motive olmaları bakımından ayırt edicidir ve çalışan tutumları ve performansının en güçlü itici gücü olarak işlev görmektedir (Cho, Perry, 2012: 382-406). Deci ve Flaste, içsel motivasyonu tanımlamak üzere “İçsel motivasyon deneyiminin kendisini haklı çıkardığına her zaman inandım. Gülleri koklamak, bulmacanın parçaları oturduğunda büyülenmek, bulutların arasından beliren güneşi görmek, bir dağın zirvesine ulaşmanın heyecanını yaşamak: Bunlar, kendi başlarına zevkli olmak dışında başka bir şey doğurması gerekmeyen deneyimlerdir.” ifadelerini kullanmaktadır (Deci, Flaste, 2023: 61-62).

Çalışanların ilgi alanlarını ve önceliklerini tanımak, iş yapılandırmasında ve farklı proje görevlerine doğru kişilerin atanmasında yönetime yardımcı olmaktadır. İçsel motivasyona sahip çalışanlar dış baskılar veya ödüller nedeniyle değil işin kendi eğlencesi ve zorluk derecesi nedeniyle harekete geçmektedir. Bu tür çalışanlar iyi performans sergilemekte olup örgütte daha az denetime ihtiyaç duyulmasını ve örgütün iyi sonuçlar elde etmesini sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarının en iyi şekilde nasıl yönetileceğini, izleneceğini veya idare edileceğini bilmek ne kadar önemliyse, işlerini yapmak için yüksek içsel motivasyonlu çalışanlara sahip olmak da o kadar önemli olarak görülmektedir (Masvaure,; Maharaj, 2014: 488-499). Özünde motive olan bir kişi, davranışlarını gönüllü olarak yapan, dış ödül ve kısıtlamalardan etkilenmeyen kişidir, hareketleriyle kendi kaderini

kendisinin tayin ettiğini algılamaktadır. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışan, bir şeyi anlamaya, keşfetmeye, öğrenmeye ve yeni şeyler yaratmaya çalışırken zevk ve keyif duymaktadır. Bu tür kişiler genellikle çevreleriyle de ilişki kurmaya ve olumlu duygular duymaya eğilimli olarak gözlenmektedir. İçsel motivasyon, bir ortamda rekabet avantajı yaratmaktadır (Bakan, Yılmaz, 2021: 5).

İçsel motivasyonu artıran unsurlar arasında:

- Rutinden uzak, çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarını gerektiren, ilgi çekici ve zorlayıcı işler,
- İş bağımsızlığı, çalışanın inisiyatif alabilmesi,
- Görevin tamamlanmasıyla başarıma ve tatmin duygusu,
- Performansın ve başarının üstler tarafından fark edilmesi,
- Takdir, geri bildirim,
- İşin çeşitliliği, aynı örgüt içerisinde farklı sorumluluklarda ve pozisyonlarda bulunabilme imkânı,
- Denetleme, kontrol, karar verme gibi çeşitli yetkilerin delegasyonu sayılmaktadır (Hotamışlı, Şenol, 2011: 63-68).

İlhamı Fındıkçı (2009) içsel motivasyonun çalışanın işinden memnun olması, yaptığı işten haz duyması ile ilgili olduğunu ifade etmekte ve içsel motivasyonu yükselten iş özelliklerini 3 ana başlıkta toplamaktadır:

- İşin çalışan için anlamı: Bu başlıkta işin sonuçlarının çabaya değer olup olmaması, çalışanın emeğinin nasıl değerlendirildiği, çıktıların ne olduğu konuları yer almaktadır. Çalışan bu konulardaki hisleri doğrultusunda emek harcamak yönünde istekli veya isteksizdir. Koşullar çok zor olsa da, varılan hedefler memnuniyet verici ise çalışan şevkle işini yapmaktadır. Ancak hedefler tatmin edici değilse, en basit işlerin bile isteksizce yapıldığı görülmektedir.
- Çalışanın aldığı kişisel sorumluluk düzeyi: Çalışan mutabık olduğu hedeflere ulaşmak üzere daha yüksek derecede sorumluluk almaya istekli olup bu durum onu motive etmektedir.

- Sonuçlar hakkında geri bildirim verilmesi: İşin taşıdığı anlam konusunda çalışana geri bildirim verilmesi çok önemli bir konudur. Çalışan, işe yüklenen anlamı, ya da bütün içindeki kişisel yerini ve önemini bilmek istemektedir. Bu konuda da organizasyon içerisinde insan kaynakları yönetimine önemli iş düşmektedir (Fındıkçı, 2009: 392-393).

1.6.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon faaliyetin kendisi dışında bir şey elde etmek için bir görevi yerine getirmek olarak tanımlanmaktadır (Murphy, Alexander, 2000: 28).

Dışsal motivasyon, kişinin dışsal arzularla motive olduğu bir motivasyon türüdür. Bir çalışanı motive edecek bir tek değil, bir dizi motivasyon kaynağı mevcut bulunmaktadır. Bu faktörlerden dışsal olanlar şöyle sıralanmaktadır:

- Para
- Kariyer
- Statü
- Prestij
- Seyahat imkânı gibi (Ankur, Bhuwan, Meenakshi, 2019: 65-68).

İçsel Motivasyon doğası gereği araçsal değildir, yani içsel olarak motive edilmiş eylem, davranıştan bağımsız bir sonuca bağımlı olmamaktadır. Araç ve amaç bir ve aynıdır. Oysa dışsal motivasyonda temel olarak eylemin kendisinden ayrılabilen bir sonuç mevcut bulunmaktadır. Yani dışsal motivasyon doğası gereği araçsal olarak ifade edilmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, bir faaliyete ya da işe yönelik dışsal ödüller söz konusu olduğunda ve bu ödüller somut olduğunda, içsel motivasyonu zayıflatıldığını göstermektedir. Bu durum ödülün, motivasyon kaynağını ve eylem için nedensellik odağını değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Dışsal motivasyon, bazen de içsel olarak çekici olmayan durumlar veya işler için harekete geçmeyi teşvik etmeye yardımcı olmaktadır (Legault, 2016: 1-3).

Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları, ikinci boyut ise örgütsel motivasyon araçları olarak sınıflandırılmaktadır. Sosyal motivasyon araçları kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır

ve arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içermektedir. Örgütsel motivasyon araçları ise iş performansını artırmak üzere örgüt tarafından sunulan somut imkanlardan oluşmaktadır. Çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücretlerin eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılmaktadır. Dışsal motivasyon, tipik olarak teşvik gibi olumlu sonuçlara ulaşma veya olumsuz sonuçlardan kaçınma niyetiyle bir faaliyeti gerçekleştirme arzusu olarak ifade edilmektedir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007: 105-119).

Bireyin çocukluk döneminde içsel motivasyonla gerçekleştirdiği davranışları zaman geçtikçe azalmaktadır. İlişkiler kurdukça, sosyal kuralları öğrendikçe bu kurallar doğrultusunda davranışlar geliştirmeye başlamaktadır. Artık birey, yaşadığı toplulukta ödül kazanmak veya ceza almamak üzere davranışlar sergilemekte olup bu durum, kontrollü bir motivasyon türüne işaret etmektedir. Birey bu davranışa sosyal hayat kuralları tarafından yönlendirilmektedir (Aslan, Doğan, 2020: 291-301).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisinin kültürler arasında farklı oranda etkili olduğu konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, batılı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının; Çin'de ise dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu görülmektedir (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007: 109). Bazı yönlerden dışsal motivasyon araçları içsel motivasyonu etkilemektedir. Her bir kişinin, verilen ödülü değerlendirmesi farklı olmakta ve dolayısıyla ödül, kişilerin içsel motivasyonu üzerinde farklı etkilerde bulunmaktadır. Bu sebeple de ödüllerin kişisine göre özel olarak seçilmesi gerekmektedir. Dışsal motivasyon, çevresel faktörlerle ve bu ortamda yetişen kişinin sorumluluk duygusunun getirdiği dürtülerle gelişmektedir. (Bakan, Yılmaz, 2021: 5).

Birinci bölümde, çalışmanın birinci değişkeni olan motivasyon kavramı, önemi, teorileri, motivasyon araçları özetlenmektedir. Motivasyon türleri olan içsel ve dışsal motivasyon, çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyonun alt boyutları olarak analize dahil edilmektedir. İkinci bölümde ise çalışmanın ikinci değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramından bahsedilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, çalışmanın değişkenlerinden örgütsel bağlılık kavramının literatürde yer alan tanımları, önemi, sınıflandırması, örgütsel bağlılık kavramının alt boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmektedir.

2.1. Tanımsal Çerçeve Örgütsel Bağlılık

Bağlılık Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, bağlı olma durumu, merbutiyet olarak açıklanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>). Bağlılık, kişiyi sosyal olan veya olmayan bir hedefe ve bu hedefle ilgili davranış biçimine bağlayan bir güç olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz: 2013). Bağlılık; başka bir kişiye, düşünceye, kendimizden daha güçlü gördüğümüz bir olguya ya da örgüte karşı hissedilen bir yakınlık ve yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Bağlılık duygusu, ölçüsü kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, kişiyi içten bir şekilde ya da zorunlu olarak bir hedefe doğru yönlendirmektedir (Gedik, Üstüner, 2017: 42,43). Bağlılık, toplum duygusunun var olduğu her yerde ortaya çıkabilen güçlü bir duygudur. Bağlılık duygusu beraberinde yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri de getirmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 39-40).

İnsanlarda, sevdikleri kişi ve örgütlere karşı benimseme ve bağlılık güdüsü gelişmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarına sadakat duygusuyla hizmet etme, özveri gösterme, kendisini örgüte adanmışlık ve tutumları olarak ifade edilmektedir. Çalışan, örgütün değerlerine ve amaçlarına katkıda bulunmakta, örgütün yararına hizmet etmekte, farklı platformlarda bu değer ve amaçları savunmak ve örgütte kalmak üzere arzusunu ortaya koymaktadır. Çalışan örgütle özdeşleşmekte ve kimlik birliği kurmaktadır (Eren: 2020).

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Gordon K. Whyte tarafından ele alınmış olup günümüzde örgütler için hala çok önemli bir konu olduğundan daha uzun yıllar gündemde kalacağı ve farklı disiplinler tarafından incelenmeye devam edeceği düşünülmektedir. Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek inanması, örgütün çıkarları için gayret göstermeye gönüllü davranışlar sergilemesi, örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi durumları örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Gümüş, Sezgin: 2012).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı tek bir tanımdan ziyade farklı tanımlar mevcut olması durumu, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların konuya kendi bakış açılarından yaklaşımları olarak açıklanmaktadır. Bu tanımlardan ulaşılan üç ortak özellik şunlardır:

- Örgütün hedef ve değerlerini kabul etmek ve inanmak;
- Örgütün amaçlarına ulaşmak için gayret etme isteği;
- Örgütte kalmak üzere yoğun istek duymak (Keleş, 2006 :243-263).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle arasındaki psikolojik bağ olup örgütün özelliklerini ve bakış açısını benimseme derecesini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, kültürlerarası farklılık gösterebilir (Sabuncuoğlu, Tüz: 2013). İlgili alanda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütteki üyeliğini devam ettirme veya sonlandırma kararını ve örgüte karşı tutumunu etkileyen psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Döngelci, Kök, Sarıkaya, 2023: 172-173).

Yönetim ve örgütsel davranış çalışmalarında, örgütsel bağlılığın kendisini, öncüllerini ve sonuçlarını inceleyen birçok araştırma görülmektedir. Araştırma sayısının çok olmasının belli başlı iki sebebi mevcuttur. Birincisi, örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki öneminin ve etkisinin daha net anlaşılması için çalışmalar devam etmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların ikinci temel sebebi ise, demografik, kültürel ve örgütsel nedenlerle şekillenen ve farklı ortam ve zamanlarda farklılıklar gösterebilen bu kavramın öncüllerine çalışmaktır (Döngelci, Kök, Sarıkaya, 2023: 172-173).

Yahaya ve Ebrahim (2016), örgütsel bağlılık için yapılmış çalışmalarda yer alan tanımları Tablo 2.1.'de tarihsel olarak sıralamıştır.

Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Referans	Tanım
Becker(1960)	Bağlılık, “bir kişinin yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirmesiyle ortaya çıkar”.
Kanter (1968)	Bağlılık, “bir bireyin duygularının ve duygusallık durumunun gruba bağlanmasıdır”.
Hrebiniak ve Alutto (1972)	Bağlılık, “bireysel-örgütsel ilişkilerin ve zaman içinde yan bahislerde veya yatırımlarda meydana gelen değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur”.
Porter ve diğerleri. (1974)	Bağlılık, “bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve ona katılımının gücüdür”.
Marsh ve Mannari (1977)	“Bağlı bir çalışan, firmanın kendisine yıllar içinde ne kadar statü artışı veya tatmin sağladığına bakmaksızın, şirkette kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünür”.
Salancik (1977)	Bağlılık, “bir bireyin eylemleriyle bağlı hale geldiği bir varoluş halidir”.
Meyer ve Allen (1991)	Bağlılık, “Çalışanın organizasyonla ilişkisini karakterize eden ve organizasyondaki üyeliği sürdürme veya sonlandırma kararında etkileri olan psikolojik bir durumdur”.
Meyer ve Herscovitch (2001)	“Bağlılık, bir bireyi bir veya daha fazla hedefle ilgili bir eylem yoluna bağlayan bir güçtür”.
Pool ve Pool (2007)	“Örgütsel bağlılık, bir bireyin bir örgütle özdeşleşme ve örgütsel hedeflere bağlılık derecesini yansıtır”.
Aydin vd. (2011)	“Örgütsel bağlılık, örgütsel üyeliği sürdürme konusunda kesin bir istek, örgütün amaçları ve başarılarıyla özdeşleşme, bir çalışanın sadakati ve örgüt adına önemli çaba sarf etme isteğidir”.

Kaynak: Yahaya ve Ebrahim, 2016: 200.

Örgütsel bağlılık bir süreçtir ve bu süreç çalışanların itaatleri, katılımları ve kimlik kazanma süreçleri sonucu oluşmaktadır. Örgütler kendilerine bağlı çalışanlara sahip olmak istemektedir. Süreç, çalışanların birbirlerinin etkilerini kabul etmeleri,

örgüte üye olmaktan gurur duymaları ve kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumunu içermektedir (Leyla, Üzüm, 2019).

Çalışanın gönüllü olarak örgütte görev alması ve örgüte psikolojik bir aidiyet hissetmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramının gurur ve saygı duygusuyla ilişkili olduğu yönünde çalışmalar mevcuttur. Örgütsel bağlılığın çalışana istikrar ve aidiyet sağladığı ve çalışma koşullarındaki stresi azaltıcı etki yarattığı belirtilmektedir (Koç, 2009: 200-211).

Entelektüel sermayenin yönetiminde örgütsel bağlılık konusunun çok önemli olmasının nedeni nitelikli işgücünün tüm yetenek, bilgi ve tecrübesini örgütü için kullanmasını mümkün kılmasına dayandırılmaktadır. Çalıştıkları örgüte bağlılık hissetmeyen bireyler bekleneni veremeyecekleri gibi örgütten ayrılma yollarını aramaktadırlar. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması kolay bir iş olmayıp özellikle son dönemlerde maliyet azaltma çabalarında en kolay yolun personel sayısını azaltmak olduğu düşünülmektedir. Bu durum çalışanların güvenini zedelemektedir. Bunun yerine, yöneticilerin örgütsel bağlılık konusu üzerine çalışmaları gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 113-130). Çalışanların yeterli nitelik ve nicelikte üretim yapmaları için bilgi ve tecrübeleri yanında işe ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların bu olumlu bakış açıları örgütte kalmalarına ve dolayısıyla örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır. Örgütte kalma eğilimi örgüte karşı duyulan bir yakınlık ve örgütün bir üyesi olmaya devam etme niyeti olarak ifade edilmektedir (Akyay, 2007: 71-85).

Örgütsel bağlılık düşük, orta (ılımlı), yüksek örgütsel bağlılık düzeyi olarak sınıflandırılmaktadır (Güney, 2007). Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmakta gösterdikleri gayret düşüktür. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışan, örgüt içerisinde uyum sağlayamamaktadır. İlımlı örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmekle beraber aidiyet duygularının olmayışıyla nitelendirilmektedir. Örgütün kendisinden beklentilerini karşılarsalar dahi kişisel değerleriyle örgütünkilerin çatışması durumunda anlaşmazlıklar meydana gelmektedir. Yüksek örgütsel bağlılıkta ise, çalışan, örgütün tüm amaç ve hedeflerini kabul etmekte, örgütle özdeşleşmekte ve hatta kendisini gönüllü olarak örgüte adanmakta, bunun sonucunda da yüksek performans göstermektedir (Demir, Öztürk, 2011: 17-41). Balay'ın (2000) oluşturduğu örgütsel bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına Tablo 2.2.de yer verilmektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Olumlu Sonuçlar	Olumsuz Sonuçlar
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık Yenileşme ve özgünlük	Yavaş mesleki gelişim Bireysel maliyetler Yüksek iş devri, gecikmeler, devamsızlık Düşük iş kalitesi Örgüte sadakatsizlik Dedikodular İş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	Yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması Güvenlik, yeterlik, sadakat Artan kıdem Sınırlı iş devri İş doyumu	Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme olanakları Sınırlı uzlaşma Örgütsel etkinlikle azalma
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Mesleki gelişme Ödüllendirme İş yapma tutkusu Güvenli işgücü Yüksek performans Örgüt amaçlarına ulaşma	Örgütsel esneklik, uyum ve yenilikçilik eksikliği Gayretli çalışanlarda hoşnutsuzluk Olası etik olmayan / yasadışı eylemler

Kaynak: Balay, 2000.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağlılık duygusu modern yönetim yaklaşımlarının ayırt edici özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Örgütüne bağlı çalışanların yetenek ve gayretlerini odaklayarak örgütsel amaç ve çıkarlar için çalışmaları başarı için önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir (Koç, 2009: 200-211).

Küresel dünyada değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için örgütler birçok zorlukla mücadele etmek zorundadırlar. Hayatta kalabilmek için, maliyetleri düşürmek üzere önlemler almalı, müşteri portföylerini büyütmeli, ürün seçeneklerini ve kaliteyi artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verimliliği artırmalı, rakiplerin alacağı aksiyonlara karşılık hamleler geliştirmelidirler (Balay, 2000). 2000'lerden sonra enformasyon teknolojilerindeki ilerlemeler ve küreselleşme gerçekleştiğinde örgütler

üzerindeki ekonomik baskılar artmış, müşteriler ve çalışanlar için farklılıklar oluşmuş, teknoloji gelişmiş, örgütler ve çalışanlar için yeni bir düzen oluşmuştur. Bu düzenin en önemli aktörü olan insan ön plana çıkmıştır. Örgütlerin, çalışanların çıkarlarını gözetten bir yönetim tarzı belirlemeleri, destek olmaları, her iki tarafın da örgütün çıkarları için karşılıklı olarak sorumluluk almaları daha da önem kazanmıştır. Böyle bir yönetim tarzı, çalışanın işten aldığı memnuniyeti artırırken örgüte bağlılık ve sadakati de artırdığı gözlemlenmektedir (Esmer, Yüksel, 2017: 258-272).

Yüksek çalışan bağlılığı, örgüt başarısı için en kritik faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Yüksek bağlılıkla çalışan iş görenlerin problem çözme yeteneklerinin de daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, yüksek örgütsel bağlılığın çalışanların performansını, iş tatminlerini ve örgütsel verimliliği artırdığını, bunun yanında işten ayrılma oranını ve devamsızlığı azalttığı gözlemlenmiştir (Erdem, 2007: 63-79). Sadık ekipler kurmak ve çalışanların becerilerini örgütün başarısı için kullanmak konusunda örgütsel bağlılık kritik öneme sahiptir (Taduvana, Msosa, Chikukwa, 2022: 23-30). Dünyada ekonomik ve ticari anlamda sınırların ortadan kalktığı, dünyanın küçüldüğü, rekabetin arttığı, örgütlerin ayakta kalabilmek üzere örgütsel bağlılığı ön plana çıkardığı bu dönemde çalışanların örgütteki memnuniyetleri çok önem kazanmaktadır. Bu konunun mal ve hizmet üretimi kadar önemli olduğu ifade edilmektedir (Gül, 2002: 37-55).

Bu konuda yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık çalışan davranışlarını etkileyerek örgütün performansını artıran önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Örgüte bağlı çalışanlar daha üretken ve sorumlu olurlar. Yine yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık bir örgütte istenmeyen davranışlar olan örgütsel sinizm ve işten ayrılmayla olumsuz ilişkili iken iş tatmini ve performansı olumlu etkilemektedir. Bu da küresel rekabet ortamında örgütün hayatta kalma ihtimalini artırmaktadır (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65). Örgütsel bağlılık ile çalışan mutluluğu arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmektedir. Örgütüne bağlı çalışan güven, memnuniyet ve mutluluk gibi olumlu hisler duymakta, olumlu tutum ve davranışlar benimsemektedir (Hatipoğlu, Akduman, 2020: 201-217).

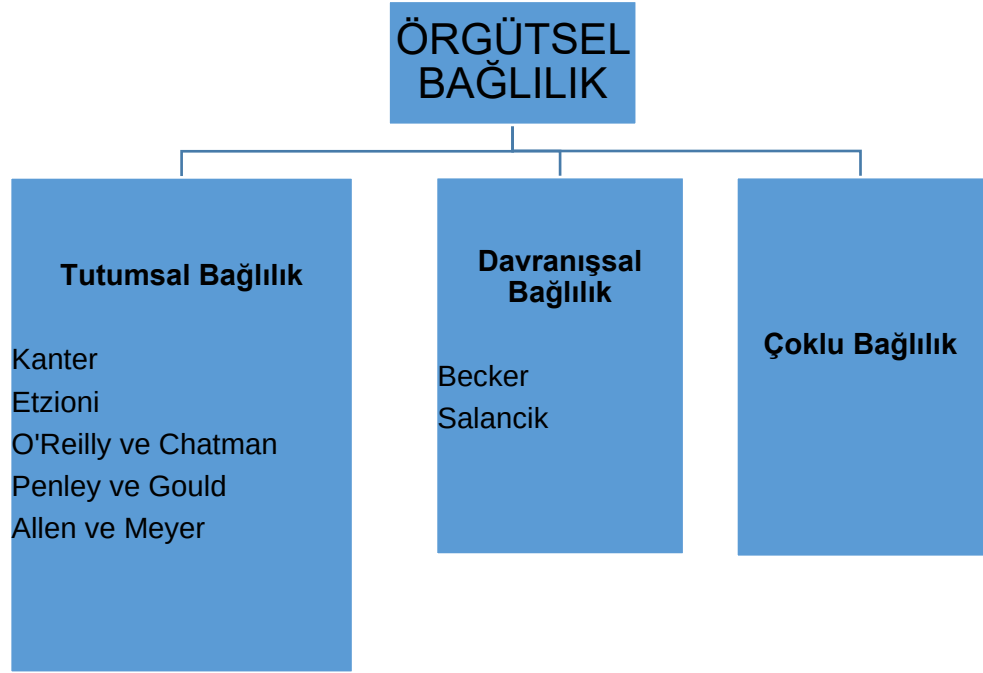
Örgütsel bağlılığın zayıf olması ise olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık düzeyleri işten ayrılanlarla ayrılmayanları belirleme konusunda önemli bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Yine işe geç gelme ve devamsızlık yapma eğilimi ile örgüte bağlılık konusu arasında negatif bir

ilişki olduğu saptanmıştır. Düşük örgütsel bağlılık hisseden çalışanlarda iş stresi daha yoğun hissedilmektedir (Duygulu, Abaan, 2007: 61-73).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık popüler bir kavramdır. Organizasyonun başarısının büyük ölçüde çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına dayandırılması sebebiyle hem davranış bilimcilerin hem de profesyonel yöneticilerin bu konuda yoğunlaşıp çalışanların bağlılık düzeylerini artırma çabası içerisinde olduğu görülmektedir (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65). Özetlersek, birçok çalışma, örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de örgüt üzerindeki olumlu etkilerini doğrulamaktadır. Örgütsel düzeyde baktığımızda, örgütsel bağlılık, performansı ve rekabet gücünü olumlu yönde etkilemekte, liderlik kalitesini yansıtmakta ve örgüt içinde bilginin aktarılmasına ve yayılmasına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bireysel düzeyde ise, birçok çalışma örgütsel bağlılığın çalışanların tutumlarını, davranışlarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini, çalışanların örgütlerine olan aidiyetlerini artırdığını ve devamsızlık ve başka bir işe geçme niyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir (Milikic, Cuckoviç, 2019: 81-116).

2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar görülmektedir. Farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar önermişse de literatürde üç sınıflandırma türü ön plandadır. Bunlar, tutumsal, davranışsal ve çoklu örgütsel bağlılık sınıflandırmalarıdır (bkz.Şekil 2.1). Literatürde örgütsel davranışçıların tutumsal bağlılık üzerinde çalıştıkları, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir.



Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak:Gül, 2002: 40.

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarıyla ilgili çalışmalara bakıldığında bunlar daha çok; Etzioni (1975), Katz ve Khan (1977), Mowday (1982), O'reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Argyris (1998), Allen ve Meyer (1990) sınıflama ya da modellemeleri olarak dikkat çekmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımları için de Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen yaklaşımlar öne çıkmaktadır (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık:

Tutum, kişinin geçmişte yaşadığı tecrübeler sonucu kazandığı, iç ve dış dünyadaki gelişmelere karşı sahip olduğu bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Tutumsal bağlılık ise kişi ile örgüt arasındaki bağı temsil etmekte, örgütle ortak bir bakış açısına sahip olma, örgüte yönelme olarak nitelenmektedir. Tutumsal bağlılıkta odak örgüttür, kişisel amaçların örgütün amaçlarıyla özdeşleşme, bütünleşme durumudur (Gümüş, Sezgin:2012).

Örgütsel davranışçılar, örgütsel bağlılık unsurunu açıklarken daha çok tutumsal bağlılık konusuna odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyenler çalışanın

örgütün amaç ve değerlerine partizanca bağlı olduğunu ve hatta kişisel amaç ve hedeflerini örgütünkilere paralel bir şekilde oluşturduklarını ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65).

- Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi,
- Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine ulaşması için yoğun çaba sarf etmek istemesi,
- Çalışanın, bu amaç ve değerlere ulaşmak üzere uzun süre örgütte kalmak istemesi,
- Çalışanın kendi amaç ve değerlerini gerçekleştirirken örgütünkiler yararına da fedakârlık göstermek istemesi (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65).

İçselleştirme, çalışanla örgütün değerlerinin örtüşmesi, uyumlu olması sonucu gelişen bağlılıktır ki bu durum çalışanın o örgütte uzun yıllar çalışma isteğini doğurmaktadır. Değerlerin uyumluluğu çalışan için ödüllerden daha önemli olup çalışanı çok mutlu etmektedir. Değerlerin içselleştirilmesi gerçekleştiğinde çalışan, örgütle ilgili her konuda olumlu hisler beslemekte ve örgütünü her ortamda savunmaktadır. Örgüt için de en değerli çalışanlar, içselleştirme düzeyi en yüksek olanlar olarak tanımlanmaktadır (Güney: 2007). Örgütle özdeşleşen çalışanın örgüte olan bağlılığı pasif bir bağlılıktan daha ileride, aktif bir sadakati içermekte, çalışan aktif bir şekilde örgütün başarısı için çaba harcamaktadır (Bakan, 2011).

Çalışanın örgütün değerlerini realize etmek üzere örgütte çalışmaya devam etmek istemesi örgütsel bağlılık göstergesidir, eğer çalışma istek ve arzusu yoksa örgütsel bağlılığından bahsedilemez. Etkili insan kaynakları politikaları, örgüt için sağlıklı bir kurumsal iletişim, sosyal aktiviteler, kariyer fırsatları, çalışanın problemleriyle ilgilenme gibi adil yönetim anlayışları, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşması için örgütte kalmayı istemesini sağlayan araçlar olarak sayılmaktadır (Korkutan, Işık, Kurt, 2021: 213-230).

Örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşen, amaç ve hedeflere ulaşmak üzere örgütte kalmak isteyen ve gönüllü olarak çaba harcayan çalışan, bu duyguların sonucunda örgüt için her türlü fedakârlığı yapacak bir bağlılık duygusuna sahip olmaktadır (Bakan, 2011).

2.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Bağlılık, örgütsel gereklilikler ile kişisel deneyimlerin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir husustur ve bireysel çıkarların, kişinin doğasını ve ihtiyaçlarını ifade eden, bu çıkarları tatmin ettiği düşünülen örgütün davranış kalıplarını gerçekleştirmeye bağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Rosabeth Moss Kanter'e göre bağlılıklar üç temel alanda oluşur: Toplumsal kontrol, grup uyumu (birliği) ve sistemin devamlılığıdır (Kanter, 1968: 499-517).

Kanter tarafından ortaya konan kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün normlarına bağlılık göstermeleri durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışan, örgütün normlarına, kurallarına, ahlaki gerekçelerle bağlı olmayı ve itaat etmeyi uygun bulmaktadır. Kenetlenme bağlılığı, örgütteki ilişkilere olan bağlılıktır. Çalışan, örgütteki diğer çalışanlara karşı olumlu duygular beslemektedir. Örgüte ait olma hissi duymak, örgütte olumlu ilişkiler geliştirmek çalışanı tatmin etmektedir. Örgütler çalışanlarının psikolojik bağlılıklarını, kenetlenme duygularını pekiştirmek üzere uyum çalışmaları yapmakta, örgütün yeni üyelerini duyurmakta, kutlamalar gerçekleştirmektedir; üniforma, rozet gibi sembollerin kullanılması yine kenetlenme bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar olarak nitelendirilmektedir. Sistemin devamına yönelik bağlılık, çalışanın örgüte üyeliğini devam ettirerek örgütün sürekliliğine kendisini adanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütten ayrılmanın maliyeti, örgüt üyeliğine devam etmenin maliyetinden daha yüksek olma durumudur. Çalışan için karlı olan örgütteki rolünü sürdürmektir (Gümüş, Sezgin, 2012).

2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Amitai Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımında, bağlılık üç kısımda incelenmektedir: Yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık, çıkarıcı (nötr) bağlılık ve ahlaki (pozitif) bağlılık (Arslan, Demirci, 2015: 24-38). Ahlaki olarak örgütüne bağlı çalışan, örgütün değerleriyle kendisinininkilerinin örtüştüğünü hissetmekte, yaptığı işi ve örgütünü değerli bulmaktadır. Örgütüne karşı yoğun ve pozitif bir bağlılık hissetmektedir. Çıkarıcı bağlılık durumunda, yoğun ve pozitif bir bağlılık yerine, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı alış veriş ile sınırlı olan bir bağlılık görülmektedir. Bu tür bağlılıkta ücret, mevkii gibi unsurlar önem arz etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan ile örgüt arasında yoğun ancak negatif bir bağlılık söz konusudur. Çalışan için örgütün zararlı olarak algılanması ya da çalışmak zorunda

olduğu durumlarda söz konusu olmaktadır. Bu durum, çalışan ile örgüt arasında bağlılık yoktur olarak da ifade edilmektedir (Olçay, Alpboğa, Açar, Karaman, Çelik, Deniz, 2023: 2558-2569).

Ahlaki bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel hedeflerin kabulü ve onlarla özdeşleşme halini karakterize etmekte olup bir tür örgütsel özdeşleşme olarak da ifade edilmektedir. Duygusal bir bağlılık biçimidir (Penley, Gould, 1988: 43-59).

Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgüte yönelik katkılarının karşılığında aldığı teşviklere dayanan bir tür bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Duygusal bir bağlılıktan ziyade araçsal bir bağlılıktır. Ahlaki bağlılık gibi, yabancılaştırıcı bağlılık da organizasyona karşı duygusal bir bağlılığı temsil etmektedir. Etzioni başlangıçta yabancılaştırıcı katılımı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu bir hapisane veya askeri temel eğitim kampının tipik bir örneği olarak tanımlamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık alternatiflerin yokluğundan da kaynaklanabilir. Yabancılaştırıcı bağlı çalışan dış çevre için bir kontrol eksikliği algılamaktadır. Çıkarıcı bağlı çalışan, örgütsel ödüller artık çabayla orantılı olmadığından örgütten ayrılmaktadır. Ancak, yabancılaştırıcı bağlı çalışan, çaba için algılanan ödüllerdeki eksikliğe rağmen örgütte kalmayı tercih etmektedir. Bu eylemsizlik, örgütsel bağlılığın duygusal biçimlerine atfedilen yapışkanlık özelliği ile ifade edilmektedir (Penley, Gould, 1988: 43-59).

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Charles A. O'Reilly ve Jennifer Chatman, örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlamakta ve aşağıdaki gibi sınıflamaktadır:

- Uyum bağlılığı: Bu durumda bağlılık, örgütte paylaşılmış değerlerden ziyade, belirli ödülleri kazanmaya yönelik oluşmaktadır. Uyum bağlılığında, ödül çekici, ceza ise itici olarak algılanmaktadır.
- Özdeşleşme bağlılığı: Çalışan kendini örgütüyle özdeşleştirmektedir, karşılıklı doyum sağlanan bir ilişki ortamı kurulmakta, çalışan bu ilişkiden gurur duymakta ve devam ettirmek istemektedir.

- İçselleştirme bağlılığı: Bu tür bağlılık, çalışanın iç dünyasındaki tutumlarının ve davranışlarının örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerinin uyumlu olması anlamına gelmektedir. Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Bayram, 2005: 125-139).

Özetlemek gerekirse, uyum bağlılığı araçsal algılarla ilişkili olup çalışanın amacı ödülleri elde etmektir. Özdeşleşme bağlılığında çalışan örgütün bakış açısını kabul etmekte ve kendisine uyarlamaktadır. İçselleştirme bağlılığında ise çalışan ile örgütün değerleri tam olarak özdeşleşmiş durumdadır (Gülova, Demirsoy, 2012: 49-76).

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Gerald S.Penley ve Stephen Gould da Etzioni'ye benzer şekilde örgütsel bağlılığı üç başlıkta incelemektedir: Yabancılaştırıcı, çıkarıcı ve ahlaki katılım. Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün tüm amaçlarıyla özdeşleşmekte, örgüte tüm varlığıyla bağlanmakta ve örgütün başarılarında kendisinin de payının olduğu yönünde duygular geliştirmektedir. Çıkarıcı bağlılıkta, çalışan örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak üzere sarf ettiği gayret ve yaptığı katkılar karşılığında geri dönüş beklemekte, ödül almayı ummaktadır. Örgüt, kişinin hak ettiği ödüllere ulaşmak yolunda bir araçtır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, çalışan örgütün sunduğu ödül ve cezaların herhangi bir sisteme dayanmadığına inanmaktadır. Ödül ve cezalar tesadüfidir. Çalışan için alternatif bir örgütün var olmaması düşüncesi örgüte bağlılığını getirmektedir. Çalışan, örgütün iç çevresinde veya dış çevresinde bir kontrolü olmadığını düşünmektedir. Bunun sonucunda da yabancılaştırıcı bağlılık yaklaşımı çalışan ile örgüt arasındaki bağın olumsuzluğu üzerinde durmaktadır (Uygur, 2015). Penley ve Gould'un yaklaşımına göre, örgütüne ahlaki olarak bağlı olan çalışan kendini örgüte adamakta, her açıdan desteklemek istemektedir. Çıkarıcı bağlılık durumunda, çalışan örgütünü isteklerine ulaşmak üzere bir araç olarak görmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan alternatifinin olmadığını düşünmektedir (Olçay, Alpboğa, Açar, Karaman, Çelik, Deniz, 2023: 2558-2569).

2.3.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Literatürde birçok örgütsel bağlılık yaklaşımı bulunmakla birlikte en çok benimsenenlerden ve alan yazında birçok araştırmada kullanılan yaklaşım Nathalie J. Allen ve John P. Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın içinde bulunduğumuz yüzyılın gerekliliklerini ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Çetinkaya, Altıntaş, Çakır, 2023: 199-210). Literatür incelemesi ile Meyer ve Allen bağlılığın kavramsallaştırılmasında üç ortak tema tanımlanmaktadır. Bağlılığın, duygusal yönelim, maliyet temelli ve yükümlülük veya ahlaki sorumluluk olarak adlandırılan bu üç genel kategorisi daha sonra duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olarak ifade edilmiştir (Yahaya, Ebrahim, 2016: 190-216).

Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Devamlılık bileşeni, çalışanların örgütten ayrılmakla ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılığı; son olarak da normatif bileşen, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerini ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık: Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin en yaygın yaklaşımı olarak görülmektedir. Güçlü bir şekilde bağlı olan çalışan, örgütle özdeşleşmekte, katılım göstermekte ve örgütün bir üyesi olmaktan keyif almaktadır.

Devam bağlılığı: Kimi araştırmacılar duyguların bağlılık oluşturmada minimum etkisi olduğunu, devam bağlılığının daha önemli olduğunu savunmaktadırlar. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının yaratacağı maliyetleri değerlendirmeye aldığı durumlar olarak nitelendirilmektedir. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın muazzam cezaları nedeniyle farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkânsızlığının farkında olmaktır.

Normatif bağlılık: Bağlılığı çalışanın örgüte karşı sorumluluğu hakkındaki inancı olarak tanımlamaktadır. Bağlılık, örgütün hedefleri ve çıkarlarının içselleştirilmiş haldeki normatif baskıların toplamıdır. Çalışanlar yalnızca doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için bağlılık davranış sergilemektedirler (Allen, Meyer, 1990: 1-18).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık sınıflandırması sosyo-psikolojik bakış açısıyla geliştirilmiştir. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar geçmiş tecrübeleriyle beraber örgüte uyum sağlama sürecinde belirli davranışları sergilemektedirler ve bu süreç aynı zamanda örgüte bağlanma sürecini de ifade etmektedir. Örgütte uzun süre kalmaktan kaynaklanmakta ve bir döngü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın, örgütte bulunduğu süre zarfında geliştirdiği tutumlar kendisini haklı ve meşru çıkaracak davranış ve tutumlardır. Davranışsal bağlılık çalışanın aslında kendi oluşturduğu davranışlara olan bağlılığından oluşmaktadır. Çalışan, sonuç olarak davranış ve eylemlerine bağlıdır, bu eylemleri de örgütte görev aldığı süreçte geliştirmiştir. Bu çalışmada, davranışsal bağlılık başlığı altında, literatürde genel kabul görmüş olan Salancik (1977) ve Becker (1960) 'in yaklaşımlarına yer verilmektedir (Sürücü, Maşlakçı, 2018: 49-65).

Howard S. Becker'in (1960) yan bahis sınıflandırmasına göre, çalışanın davranışları her zaman amaçlarıyla doğrudan ilişkili olmayabilir. Bunun sebebi yan bahis kavramıyla açıklanmaktadır. Çalışan kendisi için önemli şeyler için örgütle bahse girmekte, bahse girdiği unsurlar ne kadar önemliyse bağlılığı o kadar yüksek olmakta ve örgütten ayrılma isteği azalmaktadır. Bu yan bahislerden en temel olanlar yaş ve kıdemdir, yaş ve kıdem arttıkça örgüte bağlılık artmaktadır. Yan bahisler, çalışanlar için önemli olan farklı unsurlar da olabilir, emeklilik aylığı, kıdem, tatil hakları, örgütteki arkadaşlıklar gibi (Gülova, Demirsoy, 2012: 49-76).

Gregory R. Salancik, tutumsal bağlılığın çalışanın bağlılığına ilişkin psikolojik süreçleri yansıtmadığı eleştirisiyle davranışsal bağlılık kavramını önermektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanın geçmiş yaşamının onu örgütüne nasıl bağladığı sürecine yoğunlaşmaktadır (Güney, 2007). Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın öncelikle kendi davranışlarına olan bağlılığı olarak nitelendirilmektedir. Kişi kendi davranışlarına bağlılık göstermekte ve tutarlı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar vasıtasıyla da örgüte olan ilgisi ve bağlılığı güçlenmektedir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirmektedir, çalışan ile örgüt arasındaki bağlılığın güçlü olması için çalışmada davranış devam ettirmeye yönelik arzu bulunmalıdır. Salancik, çalışmalarında, açık ve net olan, geri dönüşü olmayan, gönüllü yapılan ve başkaları önünde gerçekleşen davranışların bağlılığı daha çok arttırdığından bahsetmektedir (Gül, 2002: 37-55). Salancik'e göre çalışanlar örgütle

birlikte tanıtılırsa bağlılıkları yüksek olmaktadır. Görünürlüğün haricinde geri dönülemez davranışlar da bağlılığı artıran unsurlardan bir diğeri olarak görülmektedir. Örneğin, çalışan örgüte bağlayıcı bir sözleşme imzaladığında bağlılık yine yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan bir diğere unsur ise iradedir, çalışan kendi iradesiyle bir örgüte bağlandığında bu durum onu motive etmektedir. Bu durumda çalışan örgütte kalmayı bilinçli olarak tercih etmektedir (Doğan: 2013).

2.3.3. Çoklu bağlılık

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımları genellikle örgütün bütününe duyulan bağlılığa dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise kişinin örgütün içerisindeki farklı ögelere farklı düzeylerde bağlılık duyabileceği mantığını savunmaktadır. Örgütün içindeki farklı unsurlar, çalışan üzerinde farklı düzeylerde bağlılık oluşmasına sebep olmaktadır. Çalışanın örgütün bütününe duyduğu bağlılık, farklı unsurlarına duyduğu bağlılığın toplamı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt içerisindeki çalışanların farklı sebeplerle örgüte bağlı olabileceğini öngörülmektedir (Gümüş, Sezgin: 2012). Tutumsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırmasına daha sonra eklenen çoklu bağlılık yaklaşımında çalışanlar örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine farklı derecelerde bağlı olabilirler, bu gruplardan her biriyle farklı kimliklerle ilişki kurabilirler ve hatta bu ilişkiler çelişebilir. Örgüt işte bu grupların koalisyonudur (Doğan, 2013).

Çalışanlar, çalıştıkları örgütte farklı davranış biçimleri geliştirebilmekte ve farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütlerin kaynaklarının değişimine göre çalışanların da bağlılık dereceleri ve hatta bağlılık nedenleri değişkenlik göstermektedir (Omuz, 2020: 30-31). Çoklu bağlılık yaklaşımında, bağlılık örgüte ilişkin iç unsurlar için olabildiği gibi dış unsurlar için de geçerli olabilir. Dış unsurlar arasında örgüt dışı çevreyi oluşturan mesleki bir takım organizasyonlar, kuruluşlar, sendikalar sayılmaktadır (Olçay, Alpboğa, Açar, Karaman, Çelik, Deniz, 2023: 2558-2569).

2.4. Örgütsel Bağlılık Davranışı Alt Boyutları

Örgütsel bağlılık, başlangıçta, çalışanın örgütle olan ilişkisinin duygusal boyutu ya da örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler olarak iki boyutlu bir şekilde

ortaya konmuştur. Allen ve Meyer ise, duygusal ve devamlılık boyutlarına üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık boyutunu ekleyerek örgütsel bağlılığın üç boyutlu modelini oluşturmuştur. Böylece teorik çerçeve oluşmuş ve literatüre yerleşmiştir. (Doğan :2013) Psikolojik bir durum olarak bağlılığın, bir örgütte çalışmaya devam etmek üzere bir arzuyu (duygusal bağlılık), bir ihtiyacı (devam bağlılığı) ve bir yükümlülüğü (normatif bağlılık) yansıtan en az üç bileşene sahip olduğu ifade edilmektedir. Her bir bileşenin farklı öncüllerin bir fonksiyonu olarak geliştiği ve iş başındaki davranış üzerinde farklı etkileri olduğu düşünülmektedir (Meyer, Allen, 1991: 61-89).

2.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte, örgüt faaliyetlerine, örgütün amaç ve hedeflerine içtenlikle bağlı olması, kendini özdeşleştirmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bağlılık, çalışanın kendi değerleriyle örgütün değerlerinin örtüştüğünü hissetmesiyle oluşmakta, diğer bağlılık boyutlarına göre daha uzun sürmektedir. Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet mevcut olduğunda gelişmekte ve daha az devamsızlık ve geç kalma gibi olumlu çıktılar doğurmaktadır (Örücü, Kışlalıoğlu, 2014: 45-65). Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılık faktörleri arasında iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımı saymaktadır (Oktay, Gül, 2003: 403-428).

Örgütlerine duygusal bağla bağlanan çalışan örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi benimsemektedir. Örgütün hedeflerine ulaşmasını kendi çıkarları gibi görmekte ve bu hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak aktif katılım göstermektedir. Başarısızlık durumunda sorumluluk hissetmektedir. Yüksek duygusal bağlılık sahibi çalışan örgütte devam etmeyi istemekte ve yüksek performans göstermektedir. Bu tür bağlılık örgütler için en önemli bağlılık türü olarak nitelendirilmektedir. Örgütler çalışanlarının bu tür bağlılık geliştirmeleri için, yapılan işin mücadele gerektirmesi, çalışanların rollerinin net olması, çalışma arkadaşları arasında bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesi, katılımcı bir anlayış benimsenmesi, adaletli yönetim gibi bir takım düzenlemeler yapmaktadırlar. Bu tür ortamların oluşmadığı örgütlerde duygusal bağlılığın gelişmesi çalışanların kişilik özellikleriyle açıklanmaktadır (Üzümlü, 2019: 111-132).

2.4.2. Devam Bağlılığı

Bu tür bağlılıkta çalışanların örgütte kalma isteğinin arkasında kişisel yatırımları yer almaktadır. Bunlar çalışılan sürede kazanılan uzmanlık, geliştirilen sosyal ilişkiler, kıdem, kariyer, emeklilik hakları gibi unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütten ayrılma durumunda bu unsurlar yitirildiğinden örgütten ayrılmanın maliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Çalışan için başka alternatif örgüt yoksa bu durum örgütten ayrılmak için maliyet anlamına gelmektedir. Bu maliyetlere katlanmamak üzere, çalışan, örgütüyle devam bağlılığı geliştirir (Taşkın, Dilek, 2020: 37-46). Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki fark, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların istedikleri için örgütte kalmaları, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların ise mecbur oldukları için örgütte kalmaları olarak özetlenmektedir (Eslami, Gharakhani, 2012: 85-91).

2.4.3. Normatif Bağlılık

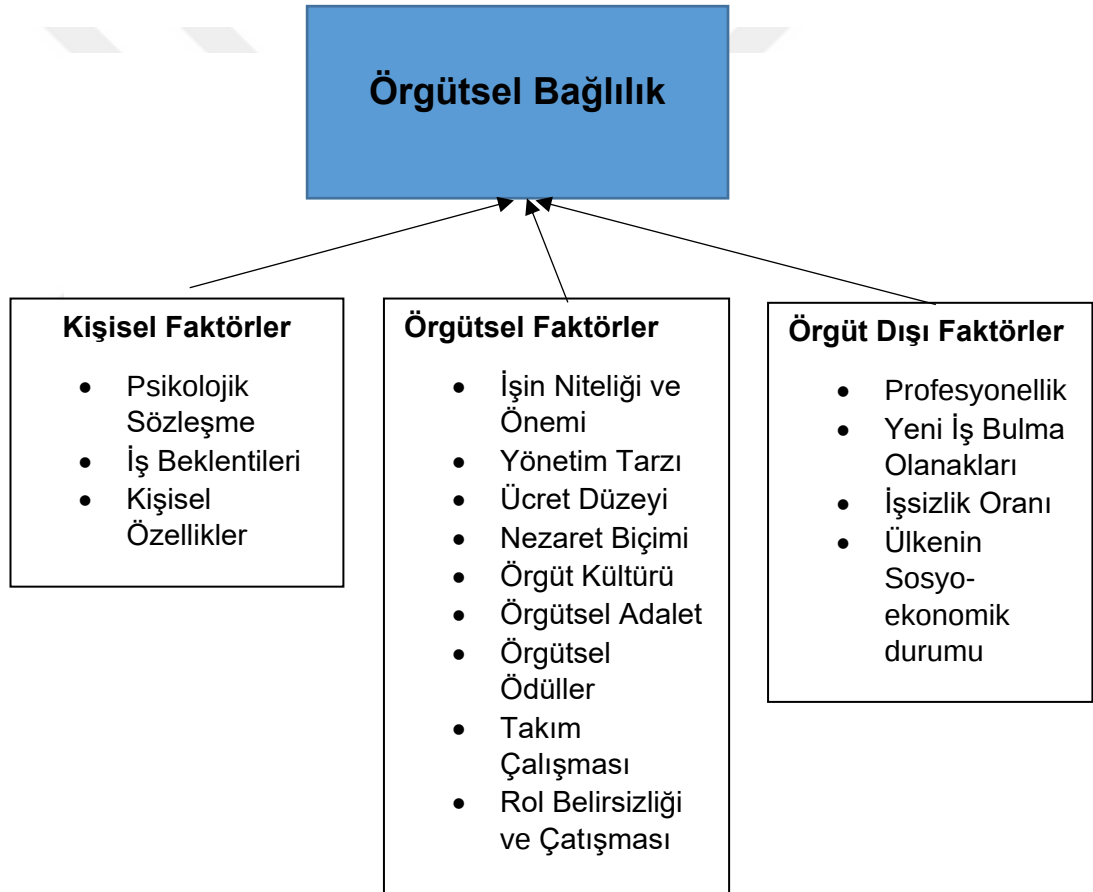
Çalışanın örgütüne bağlı olması bir görevdir ve doğrudur mantığı, normatif bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, örgüt üyeliğine devam etmeyi bir yükümlülük olarak hissetmekte, daha ahlaki ve doğru bulmaktadır. Çalışan örgüte karşı sorumludur, örgütte kalma durumu çıkarları için değil, erdemli ve ahlaki olduğu içindir (Gül, 2002: 37-55). Normatif bağlılıkta, çalışan, diğer üyelerin ve örgüt kültürünün etkisiyle örgütte kalmayı zorunluluk addetmekte, kendini örgüte karşı borçlu hissetmektedir. Aldığı eğitimler ve oluşturduğu ilişkiler için minnet duymakta ve bağlılık oluşturmaktadır (Demirel, 2008: 179-194).

Normatif bağlılık, kişinin sosyal ve kültürel özellikleriyle oluşturduğu kişisel sadakat normları neticesinde oluşmaktadır. Çalışan, örgüte sadık olmayı “olması gereken” olarak görmekte; itaat, ihtiyatlılık ve formalitelere değer vermektedir. Hatta çoğu zaman henüz örgüte girmeden çalışacağı her türlü iş için genel anlamda bağlılık duygusu ve sorumluluk taşımaktadır (Üzümlü, 2019: 111-132). Örgütlerine normatif bağlılık hisseden çalışanlar, örgütün kendi gelişimlerine yaptıkları yatırımları geri ödeme konusunda ahlaki bir zorunluluk hissetmekte ve bu sebeple de örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmektedirler (Mendes, Jesus, 2018: 260-286).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütlerine bağlılık göstermesi, verimliliklerini artırırken örgüt için de olumlu sonuçlar getirmektedir. Bu sebeple örgütün, çalışanların bağlılıklarını arttırmaya yönelik faktörlerin bilincinde olması son derece önemli olarak kabul edilmektedir (Yüceler, 2009: 445-458). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler için farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Sıklıkla görülen sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık faktörleri üç başlık altında incelenmektedir. Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi bu faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerdir (Bilgiç, 2017: 35-49).

Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık Faktörleri



Kaynak: Yüceler, 2009: 459.

Şekil 2.2. ile özetlenmiş olan örgütsel bağlılık faktörleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu sınıflandırmanın alt unsurlarına yer verilmektedir.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklere geçmeden önce psikolojik sözleşme ve iş beklentilerinden bahsedilecektir.

Psikolojik sözleşme: Psikolojik sözleşme, çalışanın algılarına dayalı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, örgüt içinde yükümlülüklerini yerine getirdiğinde, bunun karşılığında örgütün de kendisine karşı sorumluluklarını yerine getirmesini istemektedir. İşe başlarken çeşitli beklentilere sahip olabilmektedir; ancak bu beklentilerin tamamının karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Psikolojik sözleşme, çalışanın gösterdiği gayret, sadakat ve fedakârlık gibi davranışlarının karşılığında ödeme yapılması, iş güvenliği sağlanması gibi teşvikleri beklemesine dayalı bireysel algılardan oluşmaktadır. Örgüt ve çalışan, karşılıklı sorumluluklarının bilincinde hareket ettiğinde, beklentiler örtüşmekte ve psikolojik sözleşme sağlıklı bir şekilde işlemektedir. Bu durum güven ortamı yaratarak duygusal bağın kurulmasına katkı sağlamakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Doğan, Demiral, 2009: 47-80).

İş Beklentileri: Çalışanlar, öncelikli olarak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girmektedir. Örgütler, bu ihtiyaçların giderilmesinde bir araç niteliği taşımaktadır. Örgütlerin, çalışanların beklentilerini karşılama kapasitesi, örgütsel bağlılık düzeyini etkilemekte ve belirlemektedir. Örgüt, çalışanın beklentilerini karşıladığında örgütsel bağlılık artmakta; beklentilerin karşılanamadığı durumlarda ise bağlılık azalmaktadır (Şaşmaz, 2023: 85).

Kişisel faktörler: Literatürde örgütsel bağlılık faktörleri arasında çalışanın demografik özellikleri üzerinde duran çalışmaların yoğunluğu gözlemlenmektedir. Bu faktörlerden yaş, eğitim düzeyi, kıdem, cinsiyet, medeni durum, kültürel farklılıklardan aşağıda bahsedilmektedir.

Yaş: Birçok araştırmacı, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yaş ilerledikçe, çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Yapılan çalışmalarda bu durumun nedenleri arasında; ileri yaşlarda alternatif iş bulma olasılığının azalması, yeni eğitim alma ihtimalinin düşmesi, yaşla birlikte edinilen deneyimlerin çalışanlara örgüt içinde daha üst pozisyonlarda görev alma imkânı sunması, yaş ilerledikçe bireylerin örgüt içindeki yerlerine ve rollerine duydukları güvenin artması ile iş güvencesi ve ücret artışına dair beklentilerinin güçlenmesi

gösterilmektedir. Bununla birlikte, literatürde bu görüşe zıt bulgulara ulaşan çalışmalar da yer almaktadır. Bu çalışmalarda, genç bireylerin iş hayatına yüksek motivasyonla başlamak istemeleri ya da deneyim eksiklikleri nedeniyle alternatiflerinin sınırlı olması gibi nedenlerle örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olabileceği vurgulanmaktadır (Bakan, 2011).

Eğitim düzeyi: Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur. İyi eğitilmiş ve bilgi düzeyi yüksek çalışanlar, genellikle kendilerine güven duymakta ve örgütten çok yaptıkları işe bağlılık göstermektedir. Bu çalışanlar, sahip oldukları yetkinlikleri farklı örgütlerde de kullanabileceklerine inanmaktadır. Buna karşın, daha düşük eğitim seviyesine sahip bireyler için iş güvencesi öncelikli bir unsur olmakta ve örgütsel bağlılık temel bir amaç olarak değerlendirilmektedir (Uygur, 2015). Eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azalmasına gerekçe olarak; eğitilmiş çalışanların inisiyatif alma, bağımsız hareket etme ve farklı örgütlere uyum sağlama becerilerine sahip olmaları ile örgütlerin bu çalışanlardan her zaman daha fazlasını beklemesi gösterilmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, Cengiz, 2009: 77-89).

Kıdem: Çalışanın hizmet süresi ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Çalışan, örgütte bulunduğu sürece eğitim almakta, bilgi ve tecrübe edinmektedir. Bu durum örgüte karşı bir sorumluluk duygusu getirmektedir. Ayrıca edindiği tecrübeyi başka bir örgüte geçerek orada kullanması zaman almaktadır (Uygur, 2015).

Cinsiyet: Cinsiyet ve medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisi sıklıkla tartışılmış bir konudur ve fikir birliği yoktur. Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu savunan çalışmalar mevcuttur. Erkeklerin daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini savunan çalışmalar, erkeklerin daha yüksek pozisyonlarda çalışmalarını, kariyerlerine ev hayatlarından daha fazla önem vermelerini gerekçe göstermektedir. (Uygur, 2015). Evli çalışanlar, ailelerinin ekonomik sorumluluklarını alarak yükümlülük altına girmektedirler. Bu durum örgütsel bağlılıklarının yüksek oluşuyla sonuçlanmaktadır (Küçüközkan, 2015: 14-37).

Kültürel farklılıklar: Farklı kültürler, çalışanların örgütsel bağlılıkları konusunda belirleyici olmaktadır. Örneğin Japon çalışanlar, örgütün kazançları uğruna seve seve kendi bireysel çıkarlarından vazgeçebilirler. Batı kültüründe

yetişen çalışanlar, daha yüksek bağlılık duygusuyla çalışırken, doğu kültüründe yetişen çalışanların bağlılık dereceleri ancak örgütün yarattığı ekonomik güvence ve sosyal imkânlar paralelinde oluşmaktadır (Bakan, 2011).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin dışında, örgütün yapısı, büyüklüğü, kültürü, örgütün yönetiminde ve ödül sistemindeki adalet anlayışı gibi faktörler de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Çalışanın sarf ettiği çaba karşılığında kazandığı gelir ve menfaatler ile birlikte yapılan işin zorluk seviyesi, niteliği, örgütün adalet yapısı, kültürü, ödülleri de bu kategoridedir. Örgütün büyüklüğü örgütsel bağlılığı her iki yönde de etkileyebilmektedir. Büyük bir örgütte çalışan, kendini büyük bir ailenin parçası olarak hisseder ve bu durum örgütsel bağlılığı artırabilir. Tam tersine, çok büyük bir yapı içerisinde çalışan kendini kaybolmuş hissederek ayrılma yolunu da seçebilir. Bazen küçük bir örgütte çalışan, daha çabuk fark edildiğini görerek bağlılığı artabilir (Bilgiç, 2017: 35-49).

Yönetim tarzı: Katılımcı, çalışanlarına güvenen, yenilikçi yaklaşımlar sergileyen, değişimlere açık, esnek yönetim tarzları çalışanları örgütün değerleri ve amaçlarına paralel tutum ve davranışlar sergilemelerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yönlendirmektedir. Katı kontrol mekanizmaları benimsemiş, aşırı merkeziyetçi, çalışanlarına güvenmeyen, emir veren yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Açık iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanların öneri ve görüşlerine açık olan yöneticiler, örgütsel bağlılık ortamı yaratmakta daha avantajlı olarak görülmektedir. Çalışanların bağlılıklarını sağlamak üzere yöneticilerin davranışlarında açık ve net olmaları, bilgiyi paylaşmaları, katılımcı olmaları ve hem başarıyı hem de sorumluluğu paylaşmaları esastır (Bakan, 2011).

Ücret düzeyi: Örgütsel faktörler içerisinde önemli bir unsurdur. Kar amacı güden örgütlerde çalışanlar görevlerini ücret karşılığı yapmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan en önemlilerinden biri olan ücret düzeyi işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında önemli rol üstlenmektedir. Çalışanların ücret düzeyleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Ücret düzeyiyle birlikte, ücretteki algılanan adalet kavramı da önemli bir unsur olarak görülmektedir. Adil ve dengeli bir ücret politikası, örgütsel bağlılığın yüksek olmasını sağlayacaktır.

Ücret düzeyi özellikle üst düzey yöneticiler için bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Çöl, Gül, 2005: 291-306).

Çalışan ile örgüt arasında çıkarlara dayalı bir ilişki vardır. Çalışan çabasının karşısında örgütten bazı ödüller almaya hak kazanır. Bu ödüller prim, kar ortaklığı, ikramiye gibi maddi ödüller olabilir. Diğer kategorideki ödüller ise kariyer imkânları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven, arkadaşlık gibi maddi olmayan ödüllerdir. Örgütün, çalışanına, yüksek performansı karşılığında verdiği ödüller, çalışanı örgüte bağlamaktadır. Çalışanlar, ödüllerin adil ve performansa dayalı olduğunu düşündüklerinde bağlılıkları artmaktadır (Bakan, 2011).

İşin niteliği: Birçok araştırmada, örgüte bağlılığı artıran en önemli faktör olarak işin niteliği gösterilmektedir. Çalışanın sorumlu olduğu işin zorluk derecesi, üstlendiği yetki derecesi, kendisini ne kadar motive ettiği, işin planlaması kısmına ne derece dahil edildiği, kontrol sorumluluğu olup olmaması, yetenek ve tecrübelerini kullanabilmeleri konuları belirleyici faktörler arasında yer almaktadır (Bakan, 2011).

Rol belirsizliği ve rol çatışması: Rol çatışması, çalışanın işini yaparken, yöneticisi tarafından kendisinden birbiriyle çelişen istek ve beklentilerde olması durumu olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği ise, yöneticinin çalışana rolünden bekleneni net olarak anlatmama durumudur (Olçay, Alpboğa, Açar, Karaman, Çelik, Deniz, 2023: 2558-2569). Rol çatışması çalışanda kabuğuna çekilme veya ilgisizlik olarak sonuçlanmaktadır ve iş doyumunu zayıflatmaktadır. Rol çatışması yaşayan kişi örgütten uzaklaşma yoluna gidebilir. Rol belirsizliği de çalışan için örgüt dışındaki alternatifleri daha çekici kılmaktadır. (Balay, 2000)

Örgüt kültürü: Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve dayanışma sonucu ortaya çıkan bir takım felsefeler, ideolojiler, inanç, değer ve beklentiler ile tutumların birleşimi olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü ile birleşmiş, kendilerini örgütün değerleriyle özdeşleştirmiş çalışanların da örgüte olan bağlılıklarının artması beklenmektedir (Erkmen, Bozkurt, 2011: 197-228).

Takım çalışması: Araştırmalar, takım çalışmasının hem örgüt hem de çalışan için faydalı olduğu görüşünü ortaya koymaktadır. Takım çalışması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Takım çalışması çalışanların işten aldıkları tatmini artırmaktadır. İşbirliği sonucu alınan kararların kalitesi artmaktadır, uygun çözümler üretilmekte, iş yaşamının güçlüklerini aşmak

kolaylaşmaktadır. Yenilikçi düşünceler fazlalaştıkça verimlilik de artmaktadır. Böyle bir ortam örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Keleş, 2006 :243-263).

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanın kendisinden veya örgütten kaynaklanmayan örgütsel bağlılık faktörleri, örgüt dışı faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu grupta alternatif iş imkânları ve profesyonellik konuları gündeme gelmektedir. Çalışanlar, örgütteki imkânları yetersiz gördüklerinde, örgütün hedeflerinden ayrıştıklarını hissettiklerinde, alternatif iş imkânlarını avantajlı görerek faaliyet gösterdikleri örgüte karşı olan bağlılıklarını yitirmektedir. Ekonomik açıdan gelişmiş toplumlarda alternatif iş olanakları çeşitlilik göstermektedir. Örgüt dışı diğer faktör olan profesyonellik bir işte uzmanlaşıldığında görülmektedir. Profesyonellikte duygusal bağlılık zayıflamakta ve çalışan, örgüte bağlılığını yitirerek daha avantajlı gördüğü başka bir işe girmek üzere, örgütünden ayrılma yoluna gitmektedir (Bilgiç, 2017: 35-49).

Örgütsel bağlılıkta örgüt dışı faktörler arasında profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları dışında ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranları da önemli yer tutmaktadır (Yüceler, 2009: 445-458).

Örgütsel bağlılık faktörlerini sıraladıktan sonra, Güney (2007) örgütsel bağlılığı artıran unsurlardan bahsetmiştir. Bunlar:

- Kontrol yetkisinin çalışanlara delege edilmesi,
- Örgütün geleceğini, değerlerini yansıtan vizyonun çalışanlarla paylaşılması,
- Çalışanlar arasında rekabet oluşturarak mücadele ruhu aşılması,
- Ekip çalışması ile beraberlik ve dayanışmayı yaygınlaştırılması,
- Adil ödüller, kutlamalar, eğlenceler vasıtasıyla örgüt kültürünün pekiştirilmesi,
- Çalışanların gösterdikleri gayretin karşılığının verilmesi,
- Bilgilerin aktarılması, geri bildirim yapılması, örgütteki değişimlerin paylaşılması amacıyla etkin iletişim kurulması,
- Çalışanlara değer verilmesi,

- Çağa uygun teknoloji kullanılması,
- Eğitim, geliştirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması (Güney, 2007).

Bu bölümde, çalışmanın ikinci değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, sınıflandırması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir. Örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmanın son bölümünde iki değişken, motivasyon ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin performanslarını ve verimliliklerini artırmak, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve dolayısıyla rekabette avantaj yaratacak unsurları tespit etmek için özellikle sosyal bilimler alanında, yıllardır çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çerçevede dahilinde içsel ve dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık kavramları da çeşitli araştırmalara konu olmuştur.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların motivasyon durumlarının örgütsel bağlılıklarını sağlamaya yönelik önemli bir unsur olup olmadığını, nicel yöntemlerle belirlemektir. Motivasyon kavramı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı ise duygusal, normatif ve devam bağlılığı olan alt boyutları ile çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmamızda aynı zamanda, dışsal motivasyon ile içsel motivasyon ilişkisi de çalışılmıştır. İdeal araştırma konusunun özellikleri arasında özgünlük ve yenilikçilik gelmektedir ve araştırma konusunun ilgili yazına somut katkı sağlaması gereklidir. (Gürbüz, Şahin: 2018) Bu çalışma ile motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki banka ve sigorta şirketleri çalışanlarında incelenmiş olup bu örgütlere verimlilik yolunda pratik katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bankacılık ve sigortacılık sektörü benzer organizasyon yapılarıyla faaliyet göstermektedir. Operasyon ve satış kadroları mevcuttur. Verimlilik anlamında hem çalışan motivasyonunun hem de örgüte olan bağlılığın son derece önem taşıdığı sektörlerdendir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmamız finansal sektörde faaliyet gösteren bankalar ve sigorta şirketlerinin beyaz yaka çalışanlarını kapsamaktadır. Katılımcılara anket soruları yöneltilmiş olup anket sorularını içten ve samimi olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar şöyle sıralanabilir:

- Katılımcılara çevrimiçi anket yöntemi ile ulaşılmış olup yüz yüze iletişim sağlanamamıştır. Bu da katılımcıların soruları algılaması, istekli ya da istek dışı soruları yanıtlama konularında araştırmayı kısıtlayabilmektedir.
- Örneklem farklı örgütlerde çalışanlardan oluştuğundan genelleme konusunu etkileyebilmektedir.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde, araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, anket formu ve ölçeklerinin belirlenmesi, araştırma değişkenleri ve analiz süreçlerine yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?
- Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında ilişki var mıdır?
- İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki var mıdır?

Bu problemler çerçevesinde araştırmanın hipotezleri ile araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırmanın Hipotezleri:

Hipotez 1: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

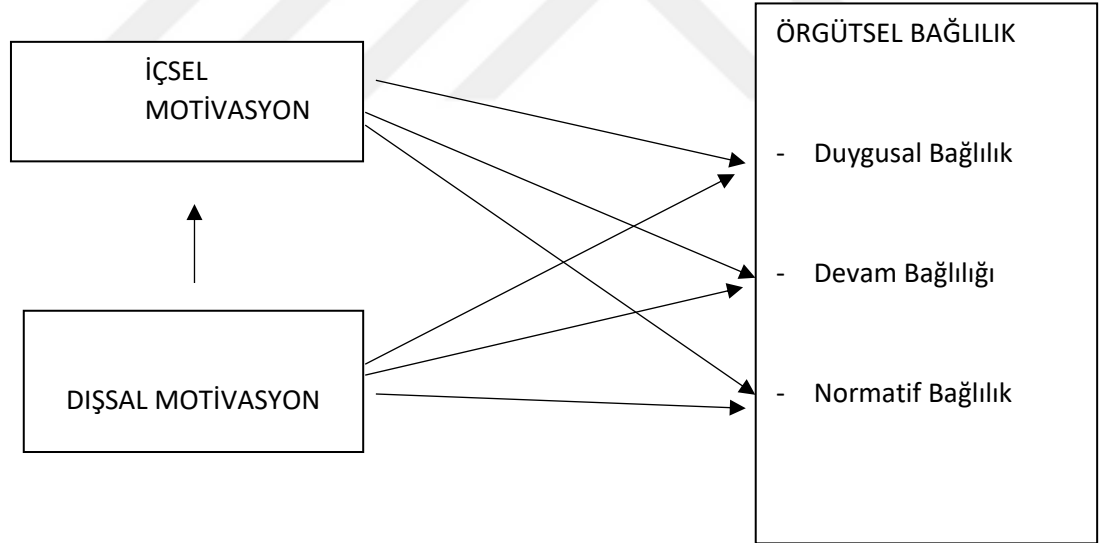
H1c: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1e: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1f: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen model Şekil 3.1.'de görülebilmektedir. Motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyuttan oluşurken; örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve sigorta sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun Aralık 2024 tarihli verilerine göre, Türk bankacılık sektöründe toplam 209.003 kişi istihdam edilmektedir. Türkiye Sigorta Birliği’nin (TSB) aynı döneme ait

verilerine göre ise sigorta sektöründe 27.540 kişi çalışmaktadır. Bu sayıya acenteler, brokerlar, aktüerler ve eksperler de dahil edildiğinde sektördeki toplam çalışan sayısının yaklaşık 50.000 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu kapsamda, araştırmanın evreni toplamda yaklaşık 259.000 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve sigorta sektörlerinde çalışan ve anket uygulamasına gönüllü olarak katılan bireyler oluşturmaktadır. Veriler, dijital anket formu oluşturma ve dağıtma platformu olan Google Forms aracılığıyla toplanmıştır. 30 Nisan-7 Mayıs 2025 tarihleri arasında toplam 387 kişiden yanıt alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılanlar banka ve sigorta şirketlerinin genel müdürlük ve operasyon kadrolarından oluşmakta ve tüm unvanlardaki beyaz yaka çalışanları içermektedir.

$n = \frac{P \times (1-P) \times Z^2}{E^2}$ formülünden hareketle örnek hacmi tespit edilmektedir. (Kurtuluş, 2006:188)

n: Örnek hacmi

Z: Belirlenen güven düzeyi için standart z değeri

P: Anakütle oran tahmini

E: Hata marjı

$\alpha = 0,05$ ve $e = 0,06$ için örneklem hacmini formül üzerinde uyguladığımızda 387 anket sonucu örneklem büyüklüğü açısından istatistiksel olarak yeterli kabul edilmektedir.

İçinde bulunduğumuz ekonomik olarak belirsizliklerin yoğun yaşandığı, uluslararası ticarete vergi sistemlerinin değiştiği, savaş ve jeopolitik risklerin olduğu bu dönemde, her sektör yeni çalışma prensipleri oluşturmak durumundadır. Kar marjlarının daralmasıyla performans ve verimlilik, dolayısıyla insan faktörü ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda araştırmamızda, motivasyon ve örgütsel bağlılık unsurları, söz konusu risklerin ve belirsizliklerin yoğun yaşandığı banka ve sigorta şirketlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

3.4. Anket Formu ve Ölçekler

Araştırma nicel yöntemle göre tasarlanmış olup veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin başlangıcında katılımcının devam etmek isteyip

istemediğini belirleyen bir soru bulunmaktadır. Araştırmaya, bu soruya "Evet" yanıtı veren katılımcılarla devam edilmiştir. Katılımcılara yöneltilen anket 3 bölümden oluşmaktadır:

- Birinci Bölüm: Kişisel Bilgi Formu
- İkinci Bölüm: 24 maddeden oluşan Motivasyon Ölçeği
- Üçüncü Bölüm: 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş tecrübesi, medeni durum gibi demografik bilgilerin yer aldığı 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde kullanılan “Motivasyon Ölçeği” çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını ölçmek üzere toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Mottaz (1985) tarafından geliştirilmiş; Tanrıverdi, Koçaslan, Perdecı (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Motivasyon ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. “İçsel motivasyon” boyutu dokuz soru, “dışsal motivasyon” boyutu ise on beş soru olmak üzere toplam yirmi dört adet soru mevcuttur.

Üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılık Ölçeği olarak Doğanay (2023) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütün Duygusal Yeteneğinin Aracı Etkisi: Bir Araştırma” isimli doktora tezindeki Çalışan Bağlılığı Anketi soruları kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiştir. Meyer, Allen ve Smith geliştirmiş oldukları bu örgütsel bağlılık ölçeğini “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a ThreeComponent Conceptualization” isimli çalışma ile yayınlamışlardır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali için Dağlı, Elçiçek ve Han’ın “Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması” ismi ile yayınladıkları çalışmadan faydalanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki 1-6 numaralı sorular duygusal bağlılığı, 7-12 numaralı sorular devam bağlılığını, 13-18 numaralı sorular ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

Araştırmada katılımcılardan örgütsel bağlılık ölçeği çerçevesinde, beşli Likert tipi yanıtlama seçeneği ile kendilerine en doğru gelen değerlendirmeyi yapmaları istenmiştir. Ölçeklerde kullanılacak Likert dereceleri:

- 1- Hiç Katılmıyorum,

- 2- Kısmen katılmıyorum,
- 3- Kararsızım,
- 4- Kısmen katılıyorum,
- 5- Tamamen Katılıyorum

şeklindedir.

3.5. Verilerin Analizi ve Bulguları

3.5.1. Verilerin Analizi

Araştırma sonunda elde edilen verilerin istatistiksel analizi için *IBM SPSS 23* (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı ve *Microsoft Excel 2010* kullanılmıştır.

- Ölçeklerin Geçerliliğini incelemek için kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği analizleri,
- Güvenilirlik için *Cronbach's Alpha* güvenilirlik analizi,
- Normal dağılıma uygunluğunun test edilmesinde *Kolmogorov-Smirnov* sınaması,
- Ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

3.5.2. Bulgular

Araştırmanın veri analizleri çalışmaya katılan 387 kişiye ait tanımlayıcı istatistiklerden başlayarak ölçek dağılım istatistikleri, normal dağılım testi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile tamamlanmaktadır. İlk olarak tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

3.5.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.1: Tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	215	55.6
	Erkek	172	44.4
	Toplam	387	100.0
Yaş	25 ve altı	38	9.8
	26-34	121	31.3
	35-44	141	36.4
	45-54	73	18.9
	55-64	14	3.6
	Toplam	387	100.0
Medeni Durum	Bekar	121	31.3
	Evli	243	62.8
	Boşanmış	23	5.9
	Toplam	387	100.0
Öğrenim Durumu	Lise	29	7.5
	Ön Lisans	45	11.6
	Lisans	254	65.6
	Yüksek Lisans	59	15.2
	Toplam	387	100.0
Sektör	Banka	276	71.3
	Sigorta	111	28.7
	Toplam	387	100.0
Şimdiki İş Yerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	47	12.1
	1-5 yıl	144	37.2
	6-10 yıl	53	13.7
	11-15 yıl	54	14.0
	16-20 yıl	49	12.7
	20 yıl ve üzeri	40	10.3
	Toplam	387	100.0
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	29	7.5
	1-5 yıl	92	23.8
	6-10 yıl	57	14.7
	11-15 yıl	67	17.3
	16-20 yıl	67	17.3
	20 yıl ve üzeri	75	19.4
	Toplam	387	100.0
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	12	3.1
	1-5 yıl	65	16.8
	6-10 yıl	63	16.3
	11-15 yıl	74	19.1
	16-20 yıl	67	17.3
	20 yıl ve üzeri	106	27.4
	Toplam	387	100.0
Unvan	Çalışan	162	41.9
	Orta düzey yönetici	138	35.7
	Müdür ve üstü	87	22.5
	Toplam	387	100.0

Tablodaki demografik değişkenler incelendiğinde çalışmaya katılanların çoğunluğu kadın (%55.6), 35-44 yaş aralığında (%36.4), medeni durumu evli (%62.8), öğrenin durumu lisans (%65.6), çalıştıkları sektör bankacılık (%71.3), şimdiki iş yerinde çalışma süreleri 1-5 yıl arası (%37.2), sektörde çalışma süreleri 1-5 yıl (%23.8), toplam çalışma süreleri 20 yıl ve üzeri (27.4), unvanları ise çalışan (%41.9)'dur.

Toplam çalışma sürelerindeki yoğunlaşma 20 yıl ve üzeri iken mevcut iş yerinde çalışma sürelerinin 1-5 yılda yoğunlaşması dikkat çekicidir. Banka ve sigorta şirketi çalışanları arasında örgütsel bağlılık kavramının önemi bu araştırma ile ön plana çıkmaktadır.

3.5.2.2. Geçerlilik Analizi

Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin faktör yapılarını ve alt boyutlarını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapmadan önce ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun incelenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik (Sphericity) testleri yapılmıştır.

3.5.2.3. Motivasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik (Sphericity) test sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0.988
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	7160
	sd	136
	p	.000

KMO, Örneklem analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. 0 ile 1 arasında değer alır 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. Bartlett testi; veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. $KMO=0.988>0.5$ olduğu için örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir sonucuna ulaşılır. Bartlett testi sonucunda $p<0.05$ olduğundan test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna

göre ölçek maddeleri arasındaki korelasyonlar faktör analizi için uygundur sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Motivasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları ve Maddeler		Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ			74.86
Madd e No	İçsel Motivasyon		64.78
1	Yöneticilerim çalışmalarımın dolay her zaman beni takdir ederler	.656	
2	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler	.745	
3	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	.865	
4	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	.791	
5	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum	.787	
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	.843	
7	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	.919	
8	Yaptığım işte başarılıyım	.926	
9	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum	.848	
13	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	.635	
15	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir	.873	
21	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	.832	
Dışsal Motivasyon			10.08
11	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	.779	
18	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	.771	
19	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	.617	
20	İşimde terfi imkânım vardır	.680	
23	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	.875	

*.Tabloda 0.4 üzeri yükler gösterilmiştir.

Tüm ölçek maddeleri dahil edilerek temel bileşenler yöntemi ile faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans tablosunda oluşan 2 faktör ve açıklanan varyansa yaptıkları katkıları yer almaktadır. Motivasyon ölçeği orijinaline uygun olarak 2 faktörlü bir yapıda oluşmuştur. En yüksek katkıyı %64.78 ile 1.faktör sağlamış olup 2. Faktör varyansın %10.08'ini açıklamaktadır. İki faktör

birlikte toplam varyansın %74.86'sını açıklamaktadır. Bütün maddelerin faktör yükleri 0.6'dan büyük ve açıklanan varyans da yüksektir.

Değişkenlerin yalnızca bir faktör altında yüksek yük değerine sahip olmasını sağlamak üzere yapılan faktör döndürme işlemi sonunda faktör yükleri arasında 0,1'den az fark bulunan ya da faktör yükü 0,4 altında kalan 10, 12,14,16,17,22 ve 24. maddeler kapsamdan çıkarılmıştır. Analizimizde değişkenlerin birden fazla faktöre yüksek yük vermesinin nedeni, banka ve sigorta sektöründe çalışanların, sektörlerin çalışma koşulları ve iş dinamikleri sebebiyle, farklı bir kültüre sahip olmalarından ve soruları kendi iş ortamlarına göre farklı algılayarak farklı yorumlamalarından kaynaklanmış olabilir. Son durumda motivasyon ölçeğinde 17 madde olup faktör yükleri 0.671-0.926 aralığında değerler almıştır. 1.faktör olan içsel motivasyon altında 12 madde yer almakta olup maddelerin faktör yükleri 0.617-0.875 aralığında değerler almıştır. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Yaptığım işte başarılıyım” maddesi olmuştur. 2.faktör olan dışsal motivasyon altında 5 madde yer almakta olup maddelerin faktör yükleri 0.635-0.926 aralığında değerler almıştır. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım” maddesi olmuştur.

3.5.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik (Sphericity) test sonuçları Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4: KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		0.883
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	3252
	sd	91
	p	.000

$KMO=0.883>0.5$ olduğu için örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir sonucuna ulaşılır. Bartlett testi sonucunda $p<0.05$ olduğundan test sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre ölçek maddeleri arasındaki korelasyonlar faktör analizi için uygundur sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları ve Maddeler		Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ			69.85
Madd e No	Duygusal Bağlılık		42.83
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	.844	
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum	.909	
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	.886	
Devam Bağlılığı			18.85
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	.754	
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu	.855	
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı	.813	
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok	.585	
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	.594	
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımdan azlığıdır	.581	
Normatif Bağlılık			8.150
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum	.606	
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım	.824	
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	.817	
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum	.763	
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	.852	

Tüm ölçek maddeleri dahil edilerek temel bileşenler yöntemi ile faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyans tablosunda oluşan 3 faktör ve açıklanan varyansa yaptıkları katkıları yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği orijinaline uygun olarak 3 faktörlü bir yapıda oluşmuştur En yüksek katkıyı %42.83 ile 1.faktör sağlamış olup 2.faktör'ün katkısı %18.85, 3.faktörün katkısı 8.15'tir. 3 faktör birlikte toplam varyansın %69.85'ini açıklamaktadırlar. Bütün maddelerin faktör yükleri 0.5'ten büyük olması ve açıklanan varyansın % 69.85 olması ölçekteki maddelerin açıklama düzeylerinin iyi olduğunun göstergesidir.

Faktör döndürme işlemi sonunda faktör yükleri arasında 0,1'den az fark bulunan ya da faktör yükü 0,4 altında kalan 1, 2, 6 ve 13. maddeler ölçekten

çıkarılmıştır. Son durumda örgütsel bağlılık ölçeğinde 14 madde olup faktör yükleri 0.585-0.909 aralığında değerler almıştır. 1.faktör olan duygusal bağlılık boyutu altında 3 madde yer almakta olup faktör yükleri 0.844-0.909 aralığında değerler almıştır. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum” maddesi olmuştur. 2.faktör olan devam bağlılığı boyutu altında 6 madde yer almakta olup faktör yükleri 0.581-0.855 aralığında değerler almıştır. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu” maddesi olmuştur. 3.faktör olan normatif bağlılık boyutu altında 5 madde yer almakta olup faktör yükleri 0.606-0.852 aralığında değerler almıştır. En yüksek faktör yüküne sahip madde “Bu kuruma çok şey borçluyum” maddesi olmuştur.

3.5.2.5. Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri

Ölçeklerin ve alt boyutlarının dağılım istatistikleri Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3.6: Ölçeklerin Dağılım İstatistikleri

Ölçek Grubu	Madde sayısı	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min-Maks	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	p*
Motivasyon	17	387	59.93	17.390	64	17-85	-1.110	.487	<.01
İçsel Motivasyon	12	387	44.73	13.380	48	12-60	-1.306	.721	<.01
Dışsal Motivasyon	5	387	15.20	5.250	16	5-25	-.145	-.777	<.01
Örgütsel Bağlılık	14	387	40.27	11.450	41	14-70	.192	.540	<.01
Duygusal Bağlılık	3	387	7.78	3.493	7	3-15	.472	-.615	<.01
Devam Bağlılığı	6	387	18.36	5.890	19	6-30	-.241	-.425	<.01
Normatif Bağlılık	5	387	14.13	5.280	14	5-25	.165	-.717	<.01

*:Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği olasılık değeridir.

p;0.05 anlamlılık düzeyinde ölçülmüştür

Motivasyon ölçeğinde yer alan 17 maddenin toplam puanı 17-85 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 59.93’tür. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların motivasyonlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. ($(17+85)/2=51$) Normal dağılıp gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak test sonucunda p olasılık değerine göre karar verilmektedir. Buna göre $p<0.05$ olduğundan motivasyon ölçeği madde puanları normal dağılım varsayımına uymamaktadır.

İçsel motivasyon alt boyutunda bulunan 12 maddenin toplam puanı 12-60 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 44.73'tür. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($(12+60)/2=36$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$)

Dışsal motivasyon alt boyutunda bulunan 5 maddenin toplam puanı 5-25 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 15.2'dir. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların dışsal motivasyonlarının orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($(5+25)/2=15$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$)

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 14 maddenin toplam puanı 14-70 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 40.27'dir. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların örgütsel bağlılığının orta düzeyin altında olduğu anlaşılmaktadır ($(14+70)/2=42$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$).

Duygusal bağlılık alt boyutunda bulunan 3 maddenin toplam puanı 3-15 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 7.78'dir. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların duygusal bağlılığının orta düzeyin altında olduğu anlaşılmaktadır ($(3+15)/2=9$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$).

Devam bağlılığı alt boyutunda bulunan 6 maddenin toplam puanı 6-30 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 18.36'dır. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların devam bağlılığının orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($(6+30)/2=18$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$).

Normatif bağlılık alt boyutunda bulunan 5 maddenin toplam puanı 5-25 aralığında değerler alıp aritmetik ortalaması 14.13'dir. Ölçek maddelerin en küçük değeri, en büyük değeri ve ortalaması dikkate alındığında katılımcıların normatif bağlılığının orta düzeyin altında anlaşılmaktadır ($(5+25)/2=15$). Normal dağılım testi sonunda normal dağılımlı olmadığı sonucuna varılmıştır ($p<0.05$).

3.5.2.6. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi ile cevaplayıcıların test sorularına verdikleri cevapların tutarlılığı ve soruların konuyu ölçme düzeyi araştırılmaktadır. Güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında kullanılan bazı yöntemler vardır. Güvenilirlik analizi yöntemlerinden iç tutarlılık yönteminin amacı bir testin her bir sorusunun aynı niteliği ne kadar ölçtüğünü hesaplamaktır. İç tutarlılığa Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmaktadır. Cronbach Alfa ne kadar yüksek olursa ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlı olur Güvenirlik analizi sonuçları tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7: Ölçekler ve Alt Faktörlere Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Faktör Boyutu	Cronbach’s Alpha
Motivasyon	0.96
İçsel	0.97
Dışsal	0.87
Örgütsel Bağlılık	0.89
Duygusal	0.88
Devam	0.87
Normatif	0.88

Tablo incelendiğinde alpha katsayısı ölçek ve alt boyutlarda 0.8’den büyük olduğu için hem ölçeklerin hem de ve alt boyutları için “yüksek derecede güvenilir” sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek maddelerinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla madde güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Bu analiz sonucunda genel güvenilirliği düşüren madde varsa ölçekten çıkarılması düşünülmektedir. Madde güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.8’de yer almaktadır.

Tablo 3.8: Madde Silindiğinde Toplam Korelasyon ve Cronbach Alpha Değerleri

Ölçek	Madde No	Düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alpha	Madde No	Düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach Alpha
Motivasyon	M1	0.79	0.96	M10	0.81	0.96
	M2	0.79	0.96	M11	0.74	0.97
	M3	0.82	0.96	M13	0.74	0.96
	M4	0.83	0.96	M15	0.85	0.96
	M5	0.84	0.96	M18	0.48	0.97
	M6	0.85	0.96	M19	0.72	0.97
	M7	0.84	0.96	M20	0.73	0.97
	M8	0.87	0.96	M21	0.86	0.96
	M9	0.81	0.96	M23	0.52	0.97
Örgütsel Bağlılık	Ö3	0.36	0.89	Ö11	0.61	0.88
	Ö4	0.39	0.89	Ö12	0.60	0.88
	Ö5	0.37	0.89	Ö14	0.63	0.88
	Ö7	0.67	0.88	Ö15	0.62	0.88
	Ö8	0.68	0.88	Ö16	0.55	0.88
	Ö9	0.69	0.88	Ö17	0.61	0.88
	Ö10	0.65	0.88	Ö18	0.57	0.88

Ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılması durumunda toplam ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarında değişiklik olmadığı belirlenmiştir

3.5.2.7. Korelasyon Analizi

Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkilerinin varlığını, büyüklüğünü ve yönünü ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışma verileri normal dağılım varsayımına uymadığı için Sperman rho korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alıp bu değer +1'e yakın olması aynı yönde yüksek bir korelasyon olduğunu, -1'e yakın olması ters yönde yüksek bir ilişki olması, 0'a yaklaştıkça zayıf bir ilişki olması anlamına gelmektedir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Ölçekler ve alt boyutları korelasyon analizi

Ölçek	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Motivasyon	1						
İçsel Motivasyon	.921**	1					
Dışsal Motivasyon	.825**	.585**	1				
Örgütsel Bağlılık	.461**	.396**	.493**	1			
Duygusal Bağlılık	.071	.057	.171**	.446**	1		
Devam Bağlılığı	.381**	.341**	.404**	.899**	.340**	1	
Normatif Bağlılık	.608**	.519**	.590**	.786**	.038	.580**	1

**: $p < 0.01$ önem düzeyinde test edilmiştir.

Motivasyon ölçeği ile içsel motivasyon arasında aynı yönde 0.91 büyüklüğünde çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır ($p < 0.01$). Motivasyon ölçeği ile dışsal motivasyon alt boyutu arasında aynı yönde 0.82 büyüklüğünde çok yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır ($p < 0.01$). Motivasyon ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında aynı yönde 0.46 şiddetinde orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.01$). Motivasyon ölçeği ile duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki 0.07 büyüklüğündeki çok zayıf ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Motivasyon ölçeği ile devam bağlılığı arasındaki aynı yönde 0.38 büyüklüğünde zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.01$). Motivasyon ölçeği ile normatif bağlılık alt boyutu arasında aynı yönde 0.608 büyüklüğünde yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.01$).

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında aynı yönde orta düzey ($r:0.585$), içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde ve düşük seviye ($r:0.396$), içsel motivasyon ile devam bağlılığı arasında aynı yönde ve düşük seviye ($r:0.341$) içsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında aynı yönde ve orta düzey ($r:0.519$) ilişki vardır. İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde ve orta düzey ($r:0.493$), dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasında aynı yönde ve çok düşük seviye (0.171), dışsal motivasyon ile devam bağlılığı arasında aynı yönde ve orta düzey ($r:0.404$), dışsal motivasyon normatif bağlılık arasında aynı yönde ve orta düzey ($r:0.59$) bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında aynı yönde ve orta düzey ($r:0.446$), örgütsel bağlılık devam bağlılığı arasında aynı yönde çok yüksek ($r:0.89$), örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık arasında aynı yönde yüksek düzey ($r:0.786$) bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında aynı yönde düşük seviye ($r:0.34$), duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.

Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında aynı yönde orta düzeyde ($r:0.58$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.5.2.8. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde bağımlı değişken ile ilişkili olduğu düşünülen bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkileri incelenmektedir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ve birbirlerine olan etkilerinin incelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde aralarında ilişki olduğu görülen değişkenler modellenerek ilişkilerin etkileri ortaya konulmuştur.

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Bu bölümde “ H_1 : Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık, bağımsız değişken olarak motivasyon seçilerek tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Test Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	19520	1	19519		
Hata	31092	385	81	242	0.000
Toplam	50612	386			
R =0.621		R ² =0.39			

KT: Kareler Toplamı, KO:Kareler Ortalaması

Tablo 3.10'da motivasyon ile örgütsel bağlılık doğrusal regresyon modelinin anlamlılığı sonuçları yer almaktadır. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Model anlamlı olduğu için model parametreleri incelenerek değişkenler arasındaki ilişkilerin etkisine bakılacaktır. R, bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin göstergesidir. Bu modelde R:0.621 olup değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. R^2 , belirtme katsayısı olup bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama yüzdesini göstermektedir. Bu modelde R^2 :0.39 olup bağımlı değişkendeki değişimin %39'unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.11: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin model katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	15.760	1.641	9.610	.000
Motivasyon	.409	.026	15.547	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve motivasyon değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemini yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 15.760 + 0.409 * \text{Motivasyon}$$

Model denklemine göre motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış örgütsel bağlılığı 0.409 birim artırmaktadır.

“H1: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H1 hipotezi doğrulanmıştır.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki

Bu bölümde “H₂: İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerinde tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak içsel motivasyon, bağımsız değişken olarak dışsal

motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.12 ve Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken:	KT	sd	KO	F	p
İçsel Motivasyon					
Regresyon	32164	1	32164	334.98	0.000
Hata	36967	385	96.01		
Toplam	69132	386			
R =0.682		R ² =0.464			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu modelde R:0.682 olup değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. R²:0.464 olup bağımlı değişkendeki değişimin %46.4’ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.13: İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	18.320	1.527	12.000	.000
Dışsal Motivasyon	1.738	.095	18.303	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve dışsal motivasyon değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{İçsel Motivasyon} = 18.320 + 1.738 * \text{Dışsal Motivasyon}$$

Model denklemine göre dışsal motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış içsel motivasyonu 1.738 birim artırmaktadır.

“H₂: İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H₂ hipotezi doğrulanmıştır

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki

Korelasyon analizinde içsel motivasyon ve duygusal bağlılık arasında ilişki tespit edilemediği için bu değişkenlerle regresyon modeli kurulmamıştır. H_{1a}: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif

bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

İçsel motivasyon ile devam bağlılığı arasındaki ilişki

Bu bölümde “H_{1b}: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak devam bağlılığı, bağımsız değişken olarak motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.14 ve Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14: İçsel Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi

Sonuçları					
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	3738	1	3378.9		
Hata	9614	385	24.97	150	0.000
Toplam	13353	386			
R =0.529		R ² =0.278			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01). Bu modelde R:0.529 olup değişkenler arasında orta düzey bir ilişki olduğunu gösterir. R²:0.278 olup bağımlı değişkendeki değişimin %27.8’inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.15: İçsel Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Model

Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	7.956	0.887	8.967	.000
İçsel Motivasyon	.233	.019	12.236	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve devam bağlılığı değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01).

Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Devam Bağlılığı} = 7.956 + 0.019 * \text{İçsel Motivasyon}$$

Model denklemine göre içsel motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış devam bağlılığında 0.019 birim artırmaktadır.

“H_{1b}: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasındaki ilişki

Bu bölümde “H_{1c}: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak normatif bağlılık, bağımsız değişken olarak içsel motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.16 ve Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.16: İçsel Motivasyon İle Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	2941	1	2941		
Hata	7824	385	20.32	145	0.000
Toplam	10766	386			
R =0.523		Düzeltilmiş R ² =0.271			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01). Bu modelde R:0.523 olup değişkenler arasında orta düzey bir ilişki olduğunu gösterir. R²:0.271 olup bağımlı değişkendeki değişimin %27.1’inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.17: İçsel Motivasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	4.899	0.800	6.120	.000
İçsel Motivasyon	.206	.017	12.031	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve normatif değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Normatif Bağlılık} = 4.899 + 0,206 * \text{İçsel Motivasyon}$$

Model denklemine göre içsel motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış normatif bağlılığı 0.206 birim artırmaktadır.

“H_{1c}: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H_{1b} hipotezi doğrulanmıştır.

Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki

Bu bölümde “H_{1d}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık, bağımsız değişken olarak dışsal motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.18 ve Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	179.28	1	179.28		
Hata	4529	385	11.76	15	0.000
Toplam	4708	386			
R =0.602		Düzeltilmiş R ² =0.358			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu modelde R:0.62 olup değişkenler arasında orta düzey bir ilişki olduğunu gösterir. R²:0.358 olup bağımlı değişkendeki değişimin %35.8'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.19: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	5.809	0.534	10.870	.000
Dışsal Motivasyon	.130	.033	3.904	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve duygusal bağlılık değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 5.809 + 0.130 * \text{Dışsal Motivasyon}$$

Model denklemine göre dışsal motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış duygusal bağlılığı 0.130 birim artırmaktadır.

"H_{1d}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır." biçiminde kurulan H_{1d} hipotezi doğrulanmıştır.

Dışsal motivasyon ile devam bağlılığı arasındaki ilişki

Bu bölümde “H_{1e}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak devam bağlılığı, bağımsız değişken olarak dışsal motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.20 ve Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Dışsal Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin ANOVA Testi

Sonuçları					
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	3288	1	3288		
Hata	10064	385	26.42	125.78	0.000
Toplam	13353	386			
R =0.496		Düzeltilmiş R ² =0.244			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01). Bu modelde R:0.496 olup değişkenler arasında orta düzey bir ilişki olduğunu gösterir. R²:0.244 olup bağımlı değişkendeki değişimin %24.4’ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.21: Dışsal Motivasyon ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	9.914	0.797	12.440	.000
Dışsal Motivasyon	.556	.050	11.210	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve devam bağlılığı değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Devam Bağıllığı} = 9.914 + 0.556 * \text{Dışsal Motivasyon}$$

Model denklemine göre dışsal motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış devam bağıllığını 0.556 birim artırmaktadır.

“H_{1e}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağıllığın alt boyutu olan devam bağıllığı arasında pozitif bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H_{1e} hipotezi doğrulanmıştır.

Dışsal motivasyon ile normatif bağıllık arasındaki ilişki

Bu bölümde “H_{1f}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağıllığın alt boyutu olan normatif bağıllık arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Dışsal motivasyonun normatif bağıllık üzerindeki tekil etkisini görmek için bağımlı değişken olarak normatif bağıllık, bağımsız değişken olarak dışsal motivasyon seçildikten sonra tek değişkenli regresyon modeli kurularak sonuçları Tablo 3.22 ve Tablo 3.23’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Dışsal Motivasyon ile Normatif Bağıllık Arasındaki İlişkinin İlişkinin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağıllık	KT	sd	KO	F	p
Regresyon	4118.35	1	4118		
Hata	6648.43	385	17.26	238.48	0.000
Toplam	10766.79	386			
R =0.195		Düzeltilmiş R ² =0.036			

Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0.01). Bu modelde R:0.195 olup değişkenler arasında ilişki olduğunu gösterir. R²:0.036 olup bağımlı değişkendeki değişimin %3,6’sının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Tablo 3.23: Dışsal Motivasyon ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Model Katsayıları

Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	p
Sabit	4.670	0.647	7.220	.000
Dışsal Motivasyon	.620	.040	15.440	.000

Model parametre katsayılarının anlamlılık testi sonucunda model sabiti ve normatif bağlılık değişkeni katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Model parametreleri anlamlı olduğu için model denklemi yorumlanacaktır. Bu sonuçlara göre kurulan regresyon modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Normatif Bağlılık} = 4.670 + 0.620 * \text{Dışsal Motivasyon}$$

Model denklemine göre dışsal motivasyonda meydana gelen 1 birimlik artış normatif bağlılığı 0.620 birim artırmaktadır.

“H_{1f}: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.” biçiminde kurulan H_{1f} hipotezi doğrulanmıştır.

Özetle, çalışmamıza katılan çalışanların %55,6’lık kısmı kadın %44,4’lük kısmı erkektir. %67,7’si 26-44 yaş aralığında olup %62,8’lik kısım evlidir. Banka ve sigorta şirketlerinde çalışanlar Türkiye ortalamalarına göre eğitimli bir gruptan oluşmaktadır, katılımcıların %80,8 lisans ve yüksek lisans mezunudur. Bu örnekleme yapılan test sonuçları, örgütsel bağlılıktaki değişimin %39’unun motivasyon tarafından açıklandığını göstermektedir. Motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde: Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığının %27,8; normatif bağlılığın ise %27,1’lik kısmının içsel motivasyon tarafından açıklandığı gözlemlenmiştir. Duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında ilişki tespit edilememiştir. Yine test sonuçları, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın %35,8; devam bağlılığının % 24,4; normatif bağlılığın ise % 3,6’sının dışsal motivasyon tarafından açıklandığını göstermektedir.

3.6. Araştırma Hipotez Sonuçları

Tablo 3.24: Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1: Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H2: İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır:	Doğrulandı
H1a: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Reddedildi
H1b: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H1c: İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H1d: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H1e: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H1f: Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı

SONUÇ

Bu çalışma ile banka ve sigorta şirketi çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Örgütlerin temel hedefi olan sürdürülebilir karlılık ve büyüme hedeflerine ulaşmak, çalışanları anlamak ve onlara uygun çalışma ortamları oluşturmakla mümkündür. Yöneticiler, verimli çalışma ortamları kurarak çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamakla sorumludur. Bu kapsamda, çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının örgütün başarısında ve karlılığında son derece önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızın amacı açıklayıcı analiz yöntemi ile çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespitini gerçekleştirmektir. Motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki boyutuyla, örgütsel bağlılık da duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç boyutuyla ele alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, motivasyonun içsel ve dışsal boyutları ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda, motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmak üzere Türkiye'deki çeşitli banka ve sigorta sektöründeki 387 çalışandan elde edilen veriler kolayda örnekleme yöntemi ile Google Forms aracılığıyla toplanmış ve bu veriler SPSS 23 programı ile analiz edilmiştir.

Banka ve sigorta sektöründeki örgütler, benzer organizasyon yapıları ve kurumsal özellikler ile faaliyet göstermektedir. Satış ve kâr hedefleri, bu hedeflerin periyodik olarak sıkı takibi, teknoloji kullanımı, müşterilerle ve ekiplerle yakın iletişim, yoğun çalışma temposu ile terfi ve kariyer yapma imkânları her iki sektörün ortak özelliklerindendir. Bu ortak özellikler, her iki sektörün araştırma evrenini temsil etmesi açısından uygun görülmesini sağlamıştır. Dijitalleşmenin iş rutinlerine daha çok nüfuz etmesi ve çalışma ortamındaki iş yoğunluğu, rekabet ve çalışma koşulları kaynaklı yoğun baskının özellikle motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma bulgularının yöneticilere ve uygulayıcılara mevcut sorunların aşılmasına yönelik çözüm sunacağına inanılmaktadır. Örneğin, bu sektörlerde düzenli olarak hem performans çalışmaları hem de çalışan memnuniyet anketleri yapılarak, verimli çalışan ekibe uygun çalışma ortamları oluşturulması ve performansı yüksek çalışanların kurumdan ayrılmasının önüne geçilmesi hedeflenmektedir. Çalışmamız sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların toplam çalışma sürelerindeki yoğunlaşma 20 yıl ve üzeri iken mevcut iş

yerinde çalışma sürelerinin 1-5 yılda yoğunlaşması banka ve sigorta şirketi çalışanları için örgütsel bağlılık kavramının önemini vurgulamaktadır.

Araştırma bulgularına göre içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında ve motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna ek olarak, içsel motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam ve normatif bağlılık boyutlarını, dışsal motivasyonun ise örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Yine test sonuçlarına göre, “içsel motivasyon ile örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi ise reddedilmiştir. İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmamızdaki toplam sekiz hipotezin yedi tanesi desteklenmiş, bir tanesi ise ret olmuştur. Bu bağlamda, çalışmamız bulgularının örgütlerde, çalışanların motivasyonu ile örgüte bağlılıkları arasındaki olumlu ilişkiyi göstermesi açısından katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma bulguları, motivasyon kavramının, çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda etkili bir faktör olduğu görüşünü desteklemektedir. Motivasyonun iki boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış olup, dışsal ödüllerle motive olan çalışanların içsel olarak da tatmin olabildikleri, her iki motivasyonun aynı çalışmada bir arada var olabileceği görülmektedir.

Dışsal motivasyonun, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, çalışanların dışsal faktörlerle motive olduklarında örgüte bağlılıklarının her üç boyutta da arttığını göstermektedir. İçsel motivasyon ise devam ve normatif boyutuyla örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Analiz sonuçlarına göre, çalışmada duygusal bağlılık oluşturmak üzere içsel motivasyonun etkili olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle işin kendisinden keyif alma, sorumluluk alarak yeteneklerini sergileme olarak özetleyebileceğimiz içsel motivasyonun, banka ve sigorta şirketi çalışanları için örgütlerine duygusal bağlılık geliştirme yönünde olumlu etkisinin olmadığı söylenebilir. İçsel motivasyonun örgütsel bağlılığın diğer boyutlarıyla pozitif ilişkisi varken duygusal bağlılıkla olmaması, insan yapısının karmaşıklığı ve çok yönlü yapısıyla ilgilidir. Bu durum, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların kendileriyle ilgili özgüven ve öz değerlendirmelerinin son derece olumlu olması sebebiyle örgütlerine duygusal anlamda bağlılıklarının çok yüksek olmaması sonucunu doğurmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek çalışanların,

yeteneklerini farklı örgütlerde de kullanabilecekleri düşüncesiyle örgüt yerine işin kendisine bağlı olduğu sonucuna varılması mümkün olmaktadır.

Literatürde motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile elde ettiğimiz sonuçlar paralellik gösterirken bir takım farklılık yaratan tespitler dikkat çekmektedir. Kargün, Koç (2021) “İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme” adlı çalışmalarında, çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olduğu yönünde sonuca varmışlardır. Zeynel ve Çarıkçı'nın (2015) çalışma sonuçlarına göre mesleki motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örucü ve arkadaşları da (2022) çalışmalarında motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinde içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bilge, Bal, Gönügür (2015) araştırmalarında, dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde pozitif, içsel motivasyonun ise örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uğur (2020) çalışma sonuçlarına göre, içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi saptanmıştır. İçsel ve dışsal motivasyonun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır. Dışsal motivasyonun, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, içsel motivasyonun devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisinin olmadığı görülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmaların genel olarak motivasyonun örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkisi olduğu görülmektedir, sektör ve araştırmanın yapıldığı zaman farklılıkları sebebiyle alt boyutlarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunda, gelecek araştırmalara yönelik öneriler şöyle özetlenebilir:

- Örneklem sayısı artırılarak, veri seti zenginleştirilebilir.
- Çalışmada, örnekleme tüm Türkiye’de banka sigorta şirketi çalışanları dahil edilmiştir. Şehir bazında sınıflandırma yapılması faydalı olabilir.
- Banka ve sigorta şirketi çalışanları satış ve operasyon kadroları olarak sınıflandırılabilir.
- Yerli ve yabancı sermayeli banka ve sigorta şirketleri ayrıştırılarak veriler zenginleştirilebilir.

- Araştırmada motivasyon iki boyutlu, örgütsel bağlılık üç boyutlu olarak ele alınmıştır. İleriki araştırmalarda bu ayrımın devam ettirilmesinin önemli olduğu düşünölmürken, farklı moderatörlerle motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin çalışılması anlamlı sonuçlar doğurabilir.
- Farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılarak elde edilen sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.

KAYNAKÇA

Acquah, Alex, Nsiah Takyi
Kwabena, Antie Elizabeth Naa
Akushia, Otoo Benjamin:

“Literature Review on Theories Motivation”,
**EPRA International Journal of Economic and
Business Review-Peer Reviewed Journal**,
2021, (9), 25-29.

Ağırbaş İsmail, Çelik Yusuf,
Büyükkayıkçı Hüseyin:

“Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal
Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim
Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe
Sağlık İdaresi Dergisi**, 2005, 8(3), 326-350.

Akça Yaşar, Erdoğan İbrahim,
Kaçer Ayşe:

“Çalışanları Etkileyen Motivasyon Faktörleri”,
**İDEA STUDIES Journal Open Access Refereed
E-Journal & Indexed & Publishing** 2023,(1),
1254-1261.

Aksu Bumin Çağatay, Doğan
Altan:

“Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve
Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması”, **İşletme
Araştırmaları Dergisi Journal Of Business
Research-Turk**, 2020, (1), 2040-2060.

Akyay Uygur:

“Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini
İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret
ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, (1),
71-85.

Akyay Uygur:

**Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe
Bağlılık**, Ankara, Barış Kitap, 2015.

Alderfer, C.P.:

“An Empirical Test of a New Theory of Human
Needs”, *Organizational Behaviour and Human
Performance*, 4: (sürelî yayın) **An empirical test
of a new theory of human needs Author links
open overlay panel**, Clayton P. Alderfer 1, 1969,
pp. 142–175.

- Alkış Hüseyin, Öztürk Yüksel: "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, (1), 212-236.
- Allen Natalie J., Meyer John P.: "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Great Britain, Journal of Occupational Psychology**, 1990, (63), 1-18.
- Alshmemri Mohammed; Shahwan-Akl Lina; Maude Phillip: "Herzberg's Two-Factor Theory", **Life Science Journal**, 2017, 14(5), 12-16.
- Ankur Jain, Bhuwan Gupta, Meenakshi Bindal : "(2019). A study of employee motivation in organization", **International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)**, 2019, 9(6), 65-68.
- Arnolds CA, Boshoffi Christo : "Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's", **ERG theory, Int. J. of Human Resource Management**, 2002, (1), 697-719.
- Arslan Ramazan, Demirci Kübra: "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, (43), 24-38.
- Bağdoğan Büşra Alay, Demirel Büşra Alay: "İş Yaşamında Kuşaklar ve Motivasyon Farklılıkları", **Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2023, 42(2), 129-141.

- Bakan İsmail, Yılmaz Sonay: “İçsel ve dışsal motivasyonun iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması”, **Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 1-14.
- Bakan İsmail: **Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2011.
- Balay, Refik: **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- Barlı Önder, Özen Üstün: Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, 12(2), 437-455.
- Başaran İ. Ethem: **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, 1982.
- Bayram Levent: “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 2005, (59), 125-139.
- Bilge Hürriyet, Bal Vedat, Gönlügür Aslı: “İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Maliye Finans Yazıları**, 2015, (104), 83-104.
- Bilgiç Hasan Fikri: “Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, **Akademik İzdüşüm Dergisi**, 2017, 2(3), 35-49.
- Bolat Tamer, Aytemiz Seymen Oya, Bolat Oya İnci, Erdem Barış: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.
- Bushi, Fari: “An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals”, **Quality, Access to Success**, 2021, (22), 8-12.

- Cho, Yoon Jik, Perry James L.: "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness", **Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy**, 2012, 382-406.
- Çetinkaya, Altıntaş, Çakır: "Sağlık Çalışanlarında İş Stresinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Ampirik Bir Araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2023, (15), 199-210.
- Çolakoğlu Ülker, Ayyıldız Tuğrul, Cengiz Serhat: "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2009, 20(1), 77-89.
- Çöl Güner, Gül Hasan: "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, 2005", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 291-306.
- Dağlı Abidin, Elçiçek Zakir, Han Bünyamin: "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz -2018 17(68), 1765-1777.
- Deci Edward L. Ryan Richard M.,: "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", **Contemporary Educational Psychology** 2000, (25), 54–67.
- Deci L.Edward, Flaste Richard: **Yaptıklarımızı Neden Yapıyoruz?** çeviren: Selda Arit. 2023.

Demir Cengiz, Öztürk Umut
Can:

“Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2011, 26(1), 17-41.

Demirel Yavuz:

Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **YÖNETİM VE EKONOMİ** Yıl:2008 Cilt:15 Sayı:2, s: 179-194.

Doğan Ebru Şengül:

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Türkmen Kitabevi, 2013.

Doğan Selen, Demiral Özge:

“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ocak-Haziran 2009, (32), 47-80.

Doğan Selen, Kılıç Selçuk:

“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz-Aralık 2007, (29), 37-61.

Doğanay, Şükran Deniz:

“Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgütün Duygusal Yeteneğinin Aracı Etkisi: Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2023.

Döngelci Cavidan Sena, Kök
Sabahat Bayrak, Sarıkaya
Mehtap:

“Örgütsel Bağlılığın Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)**, 2023, 10(1), 171-190.

- Drogomyretska, Mariana: "Employee Motivation Theories and their Applications in Modern Organizations", **Ovidius University Annals, Series Economic Sciences**. 2013, 13(1), 781-785.
- Durmuş İbrahim: "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Genç Bireylerin Yaşam Tarzları İle Girişimcilik Niyetleri Açısından İncelenmesi", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020 9(3), 1731-1749.
- Duygulu Sergül, Abaan Süheyla: "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", **Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 2007, (1), 61-73.
- Dündar, Süleyman, Özutku, Hatice, Taşpınar, Fatih: "İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, (2), 105-119.
- Erdem Ramazan: "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi iibf Dergisi**, Ekim 2007, (1), 63-79.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2020.
- Ergül, Hüseyin Fazlı: "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, (1), 67-79.

- Erkmen Turhan, Bozkurt Serdar: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi G.Ğ.B.F. Dergisi**, 2011, 16(2), 197-228.
- Eslami Javad, Ghrakhani Davood: "Organizational Commitment and Job Satisfaction", **ARPJ Journal of Science and Technology**, March 2012, 2(2), 85-91.
- Esmer Yusuf, Yüksel Muhammet: "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve", **Akademik Bakış Dergisi**, 2017, (62), 258-272.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.
- Gedik Aytaç, Üstüner Mehmet: "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması", **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2017, 8(2), 41-57.
- Glisoviç Marijana Aleksić, Jerotijević Gorica, Jerotijević Zoran: Modern Approaches To Employee Motivation, **Scientific Review Article**, 2019, 65(2), 121-133.
- Gül Hasan: "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, 2(1), 37-55.
- Gülova Asena Altın, Demirsoy Özge: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, 2012, 3(3), 49-76.

- Gümüş Sefer, Sezgin Beşir: **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
- Güney, Salih: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Hatipoğlu Zeynep, Akduman Gülbeniz: “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Meta-Analiz Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları**, 2020, 18(1), 201-217.
- Herzberg, Frederic: “The New Industrial Psychology, Industrial and Labor Relations Review”, **Cornell University, School of Industrial & Labor Relations**, 1965, 18(3), 364-376.
- Hotamışlı, Mustafa, şenol Fazıl: **İşgüvencesinin Motivasyon Açısından Önemi**, Ankara, Ankara, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 2011.
- Kanter Rosabeth Moss: “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanismsin Utopian Communities”, **American Sociological Review**, 1968, (33), 499-517.
- Karatepe Selma: “Ödüllandirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2005, (1), 117, 132.
- Kargün Selda, Koç Hakan: “İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk**, 2021, 13(4), 3786-3800.

- Keleş, Hatice Necla: “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2006, 243-263.
- Koç Hakan: “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Bahar-2009 (8), 200-211.
- Koçaker, Selda: “Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişkide İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2022.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999.
- Korkutan Mümtaz, Işık Ümit, Kurt Mehmet Emin: “Sağlık Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Bağlılık”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2021, 6(11), 13-230.
- Kurtuluş, Kemal: Pazarlama Araştırmaları, 8.Baskı, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006.
- Küçüközkan, Yasemin: “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, 1(2), 86-115.
- Küçüközkan, Yasemin: “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Güz 2015,1(1), 14-37.

- Legault, Lisa: **Intrinsic and Extrinsic Motivation**, Springer International Publishing, 2016.
- Locke, Edwin, Latham Garry P.: "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel", **Psychological Science**, 1990, 1(4), 240-246.
- Masvaure, Polite; Maharaj, A.: "Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe", **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 2014, 6(6), 488-499.
- Mecbure, Aslan, Doğan Selen, "Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 11(26), 291-301.
- Mendes Luis, Jesus Jorge: "Influence Of Total Quality-Based Human Issues On Organisational Commitment", **Total Quality Management**, 2018, 29(3), 260 –286.
- Meyer John P., Allen Nathalie J.: "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment" **Human Resource Management Review**, 1991, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P., Allen, Natalie Jean and Smith, Catherine. A.: "Committent to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 1993, 78(4), 538-551.
- Milikic Biljana Bogićević, Cucković Milica: "How to Increase Job Satisfaction and Organisational Commitment in the ICT Sector Through Job Design", **Economic Annals**, Volume LXIV, No. 222 / July – September 2019 UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264, pp. 81-116.

Mohamed, R.K.M.H, Nor,
C.S.M:

“The Relationship between McGregor’s X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2013, 3(5), 715-720.

Murphy P. Karen, Alexander
Patricia A.:

“A Motivated Exploration of Motivation Terminology”, **Contemporary Educational Psychology**, 2000, 3(53), 1-28.

Oktay Ercan, Gül Hasan:

“Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, (10), 403-428.

Olca Eray, Alpboğa, Recep,
Açar, M.S., Karaman, S. Çelik,
S.:

“Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış”, **Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences**, 2023, 9(62), 2558-2569.

Omuz Beril:

“Örgütsel Yalnızlık Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.

Önen, Levent; Tüzün Burak:

Motivasyon, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005.

Örücü Edip, Kanbur Aysun:

“Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2008, (1), 85-97.

- Örücü Edip, Kışlalıoğlu Sezen: “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2014, 10(22), 45-65.
- Özdaşlı, Kürşat; Akman, Hüseyin: “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2012, 4(7), 73-8.
- Özdevecioğlu Mahmut: “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, 2003, 18(2), 113 -130.
- Özkalp, Enver, Kirel Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, 7. Baskı, Bursa, Ekin Yayınevi, 2016.
- Paksoy, Mahmut: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002.
- Pardee, R. L. : “Motivation Theories of Maslow”, Herzberg, McGregor and McClelland, **A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation**, 1990.
- Penley Larry E., Gould Sam: “Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations”, **Journal Of Organizational Behavior**, 1988, (9), 43-59.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek: **Örgütsel Davranış**, Bursa, Alfa Aktüel Basım, 2013.

- Sahito, Zafarullah, Vaisanen Pertti: "The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories", **International Journal of Higher Education**, , 2017, 9(3), 209-231.
- Sökmen, A.: **Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.
- Steel Piers, Konig Cornelius: "Integrating Theories of Motivation", **Academy of Management Review**, 2006, 31(4), 889–913.
- Sürücü Lütfi, Maşlakçı Ahmet: "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme", 2018, 2(2),49-65.
- Şaşmaz Esin Ceylan: "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık: Gıda Sektöründe Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2023.
- Şenol Leyla, Üzüm Burcu: **Birey-Örgüt Etkileşimi**, 1. Baskı, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2019.
- Şimşek Ali, Eroğlu Ömer: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Eğitim Yayınevi, 2013.
- Taduvana Stephen, Msosa Steven Kayambazinthu, Chikukwa Tatenda "Job insecurity, job satisfaction and organisational commitment in turbulent economic times at a textile and clothing manufacturing company", **Quality Access to Access**, 2022, 23(186), 23-30.
- Taşkın Feyza, Roşan Dilek: "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi** 2010, 2(1), 37-46.

- Taylor, Beverley M.: "The Integrated Dynamics of Motivation and Performansce in the Workplace", **Performance Improvement**, 2015, 54(5), 28-37.
- TDK: Çevrimiçi sözlük.
- Telman Nursel, Ünsal Pınar: **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayınevi 2004.
- Tevrüz, Suna: **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1996.
- Thomas, Neil: **Concise Adair on Teambuilding & Motivation**, part 2, HO, 2004.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M.: "Work Extrinsic And Intrinsic Motivation Scale: Its Value For 214 Organizational Psychology Research. **Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement**, 2009, 41(4), 213-226.
- Ünsar, A. Sinan, İnan, Ayşegül, ve Yürük Pınar: "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, (1)1, 248-262.
- Üzümlü Ayтуğ Mermer: "Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler Üzerine Projektif Bir Çalışma", **Ata İlet Dergisi**, 2019, (17), 111-132.
- Yahaya Rusliza, Ebrahim Fawzy: "Leadership styles and organizational commitment: literature review", **Journal of Management Development**, 2016, 35(2): 190-216.

- Yeşil, Abdullah: “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016, 2(3), 158-180.
- Yılmaz Medine, Vardarlıer Pelin: “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **BMIJ**, 2021 9(4), 1347-1365.
- Yumuşak Sedat: “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, (1), 241-251.
- Yüceler Aydan: “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, (22), 445-458.

EKLER

EK 1: ANKET

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İstanbul Üniversitesi, SBE İşletme Ana Bilim Dalı bünyesinde Dilek Tevrüz tarafından yürütülen “Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika süre ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya toplam xx kişi katılacaktır. Bu çalışmanın amacı Motivasyon türleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi çalışmaktır. Çalışmada toplanacak veriler projenin tamamlanmasından sonra .././.... tarihinde imha edilecektir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız Dilek Tevrüz isimli araştırmacıya şimdi sorabilir veya xxxxxxxx e-posta adresi ve xxx numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yürütücünün Adı-Soyadı (Varsa)

Akademik Danışmanın Adı-Soyadı

İmzası

İmzası

Katılım derecelerinin anlamları:

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum



BİRİNCİ BÖLÜM: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 25 ve Altı ☐ 26 – 34 Arası ☐ 35 – 44 Arası ☐ 45 – 54 Arası
☐ 55-64 Arası ☐ 65 ve Üzeri

3. Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Boşanmış

4. Öğrenim Durumunuz:

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans/Doktora

5. Çalıştığınız Kurumun Türü:

☐ Banka ☐ Sigorta Şirketi

6. Şu Anki İşyerinizde Çalışma Süreniz?

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1 – 5 Yıl Arası ☐ 6 – 10 Yıl Arası ☐ 11 – 15 Yıl Arası
☐ 16 – 20 Yıl Arası ☐ 20 Yıl ve Üzeri

7. Bankacılıkta / Sigortacılıkta Toplam Çalışma Süreniz:

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1 – 5 Yıl Arası ☐ 6 – 10 Yıl Arası ☐ 11 – 15 Yıl Arası
☐ 16 – 20 Yıl Arası ☐ 20 Yıl ve Üzeri

8. İş Hayatında Toplam Çalışma Süreniz:

☐ 1 Yıldan Az ☐ 1 – 5 Yıl Arası ☐ 6 – 10 Yıl Arası ☐ 11 – 15 Yıl Arası
☐ 16 – 20 Yıl Arası ☐ 20 Yıl ve Üzeri

9. Ünvanınız:

☐ Müdür ve Üstü Ünvanlar ☐ Müdür Yardımcısı/Yönetmen/Yönetici vb.
☐ Memur/Yetkili /Yönetmen Yardımcısı/Uzman Yardımcısı vb

İKİNCİ BÖLÜM: Motivasyon Ölçeği

1) Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
2) Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
3) İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
4) Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
5) Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6) Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7) Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
8) Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
9) Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10) Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu andaki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
11) Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
12) Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
13) Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
14) İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
15) Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
16) Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.	1	2	3	4	5
17) Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
18) Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19) Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20) İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
21) Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
22) Kurumda, yemek, çay gibi yiyecek-icecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
23) Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
24) Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla ve diğer kişilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1) Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2) Kurumumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3) Kurumuma karşı güçlü bir 'aidiyet' duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4) Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5) Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6) Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor	1	2	3	4	5
7) Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1	2	3	4	5
8) Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9) Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10) Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11) Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12) Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5
13) Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14) Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15) Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17) Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18) Bu kuruma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5