

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDAKİ MOTİVASYONUN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: İSFALT  
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

**Semih ALPASLAN**

İSTANBUL, 2017

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDAKİ MOTİVASYONUN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: İSFALT  
ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

**Semih ALPASLAN**

Öğrenci No:

140745410

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2017

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çalışma Hayatındaki Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İsfalt Örneği**” başlıklı bu çalışmamı, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 21/07/2017

**Aday: Semih ALPASLAN**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21.7.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140745410 numaralı *Semih ALPASLAN* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatındaki Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İsfalt Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.07.2017 tarih ve 2017/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Dürümlenme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



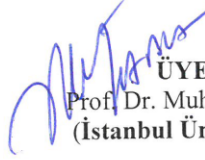
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Sönmezer  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Muhittin Kaplan  
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Semih ALPASLAN  
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları Yönetimi,  
İşletme Yönetimi.

## ÖZ

### **ÇALIŞMA HAYATINDAKİ MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: İSFALT ÖRNEĞİ**

Örgütlerin bel kemiğini oluşturan ve en önemli dinamiklerinden biri olan insan kaynakları, çalışanlar için de aynı ehemmiyeti gerektirecek bir oluşumdur. Bu manada örgütsel bir başarının elde edilebilmesi için çalışanların memnuniyeti birincil amaç ve önem teşkil etmektedir. Buna bağlı olarak ise, yüksek verim elde edebilmenin temel prensiplerinden biri de çalışan motivasyonunu sağlayabilmek ve yine devamında örgütsel bağlılığı oluşturabilmekten geçmektedir. Örgütsel anlamda yerleşik hale gelmiş bir çok insan kaynakları dinamiği çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutabilmenin anahtarıdır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan, örgüt kültürünü ve yapısını benimsemiş buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı elde edebilmiş olmaktadır. Bu çalışmada ise; motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisini ölçebilmek adına literatür taramasıyla kapsamlı bir teori elde edilmiş, anket yöntemi kullanılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, çalışanların tutumlarını etkilemekte ve hem mesleki hem de örgütsel anlamda davranış geliştirmeye sebebiyet vermektedir.

Name and Surname : Semih ALPASLAN  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN  
Degree and Date : Master, 2017  
Major : Business Administration  
Key Words : Motivation, Organizational Commitment, Human Resources  
Management, Business Administration.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON MOTIVATION IN WORKING LIFE: ISFALT EXAMPLE**

Human resources, which constitute the backbone of organizations and which is one of the most important dynamics, is a formation that will require the same importance for employees as well. In this sense, the satisfaction of employees is the primary purpose and importance for achieving an organizational success. As a result, one of the basic principles of achieving high efficiency is to provide employee motivation and to continue to create organizational commitment. The dynamics of many human resources that have become established in the organizational sense are the key to keeping employees motivated at a high level. An employee with a high motivation is able to obtain organizational loyalty due to the adoption of the organization's culture and structure. In this study; In order to measure the effect of motivation on organizational commitment, a comprehensive theory was obtained by literature search and the results were analyzed using questionnaire method. The results shows that there is a significant relationship between organizational commitment and motivation This affects the attitudes of the employess and leads to the development of behavior in both professional and organizational sense.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vii
KISALTMALAR .....	viii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı .....	3
1.2. Motivasyon Araçları .....	4
1.2.1 Ekonomik Araçlar .....	6
1.2.2 Psiko-Sosyal Araçlar .....	7
1.2.3 Örgütsel -Yönetmel Araçlar.....	7
1.3. Motivasyonun Önemi.....	8
1.3.1. Motivasyonun Çalışanlar ve Örgüt İçin Önemi.....	9
1.4. Motivasyon Konusuna Temel Yaklaşımlar.....	11
1.4.1 Geleneksel, İnsan İlişkileri, İnsan Kaynakları ve Çağdaş Yaklaşımlar.....	11
.....	11

### İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	13
2.2 Örgütsel Bağlılığın Temel Kavramlarla İlişkisi.....	14
2.2.1 Mesleki Bağlılık .....	14
2.2.2 İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Sadakat .....	14
2.2.3 İşe ve Yönetime Bağlılık .....	15
2.2.4 İş Tatmini ve Motivasyon.....	15

2.3 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ve Alt Boyutları .....	16
2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	17
2.4.3 Kişisel, Örgütsel Ve Örgüt Dışı Faktörler .....	17
2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	18
2.6 Literatürde Yer Alan Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkla Alakalı Bazı Çalışmalar .....	19

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDAKİ MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: İSFALT ÖRNEĞİ

3.1 Araştırmanın Amacı .....	21
3.2 Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları .....	21
3.2.1 Araştırmanın Ön Kabulleri .....	21
3.2.2 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	21
3.3 Araştırmanın Yöntemi.....	21
3.3.1 Araştırmanın Örneklemi .....	21
3.3.1.1 İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi (İSFALT) .....	22
3.3.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	24
3.4 Verilerin Analizi.....	24
3.4.1 Geçerlilik ve Güvenirlik .....	25
3.4.1.1 Güvenirlik Analizi .....	25
3.4.1.2 Faktör Analizi Sonuçları .....	32
3.5 Bulgular ve Yorum.....	36
3.5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri .....	36
3.5.2 Katılımcıların Araştırma Kapsamındaki Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması .....	44
<b>SONUÇ</b> .....	73
<b>KAYNAKÇA</b> .....	76
<b>EKLER</b> .....	80
Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	80
Ek 2: Anket Uygulaması İçin İzin Yazısı .....	83

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1:</b> Motivasyon - Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	25
<b>Tablo 2:</b> Motivasyon - Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	26
<b>Tablo 3:</b> KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları .....	27
<b>Tablo 4:</b> Toplam Varyansın Açıklama Oranı.....	28
<b>Tablo 5:</b> Döndürme Sonucu Oluşan Komponentler Matrisi .....	28
<b>Tablo 6:</b> Faktör 1: Kurumsal Memnuniyet .....	29
<b>Tablo 7:</b> Faktör 2: Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler .....	29
<b>Tablo 8:</b> Faktör 3: İnfomal İletişim Ağları .....	30
<b>Tablo 9:</b> Faktör 4:Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri .....	30
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Bağlılık - Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	31
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Bağlılık - Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	32
<b>Tablo 12:</b> KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları .....	32
<b>Tablo 13:</b> Toplam Varyansın Açıklama Oranı.....	33
<b>Tablo 14:</b> Döndürme Sonucu Oluşan Komponentler Matrisi .....	33
<b>Tablo 15:</b> Faktör 1: Duygusal Bağlılık .....	34
<b>Tablo 16:</b> Faktör 2:Kurumsal Aidiyet.....	35
<b>Tablo 17:</b> Faktör 3: Çalışanların Mesleki Kaygıları .....	35
<b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri .....	36
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Motivasyon İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	38
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri .....	41
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Normal Dağılım Testi Sonuçları .....	43
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	44
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	45
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	47

<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	50
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	52
<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 28:</b> Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 29:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 30:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 31:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 32:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 33:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 34:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları. .	67
<b>Tablo 35:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 36:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	69
<b>Tablo 37:</b> Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	70
<b>Tablo 38:</b> Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonucu.....	71
<b>Tablo 39:</b> Motivasyon Tutumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1: Motivasyon Ortaya Çıkmadan Önce Beyinde Oluşan Süreç .....	4
Şekil 2: İnsan Kaynakları Stratejilerinin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi .....	5
Şekil 3: Motivasyonu Belirleyen Faktörler .....	6
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	8
Şekil 5: Ruh Durumu ve Üretkenlik .....	10
Şekil 6: İş Tatmini- Performans İlişkisi .....	11
Şekil 7: İsfalt A.Ş Yönetim Organizasyon Şeması, 2017.....	23

## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Vairance
<b>C.</b>	: Cilt
<b>C.Ü</b>	: Cumhuriyet Üniversitesi
<b>İsfalt A.Ş</b>	: İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
<b>SPSS</b>	: Statistical Programme for Social Sciences
<b>s.</b>	: Sayı
<b>ss.</b>	: Sayfa Sayısı
<b>vb</b>	: ve benzeri

## GİRİŞ

Çalışma hayatında motivasyon kavramının, örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, öncelikle motivasyon kavramının ne olduğu detaylı olarak ele alınarak başlanmıştır. Sürekli değişim ve gelişim gösteren sistemlerden biri olan organizasyonlar da durumdan payını alarak işleyişine devam etmektedir. Bu noktada genel manada düşünüldüğünde; global kriz durumları, ekonomik ve politik belirsizlikler birçok soruna zemin hazırlayabilir ve bu durumlar satın alma gücünü, yatırımları zayıflatırken işsizlik oranlarında bir artışa sebebiyet verebilir.

Bahsedilen bu durumlar en genel manada örgütsel strese zemin hazırlayabilir ve bulaşıcı olan bu durum çalışan motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyebilir. Stres ve baskı ortamında çalışmak zorunda kalan çalışanların motivasyon düşüklüğü yaşaması, performans düşüklüğü oluştururken verimi de düşürebilmektedir. Çalışanlar için, örgüt içinde gerekli fizyolojik ve psikolojik kaynaklar sağlanmadığında durumdan olumsuz etkilenen çalışan, motivasyon kaybı yaşayabilir ve bu durum örgütsel bağlılığı zayıflatabilir. Bu noktada, birbiriyle ilişkili olan motivasyon ve örgütsel bağlılık daimi bir paralellik içinde olduğunda, bu durum hem yönetici hem çalışan hem de örgüt için pozitif bir çıktı elde etmeyi sağlayabilmektedir.

Çalışmanın genel kapsamı; motivasyon ve motivasyon unsurlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini inceleyebilmektir. Bu noktada insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan motivasyon unsurlarını oluşturmak ve çalışanların elde tutulabilmesi, aynı zamanda şirket için maksimum verim elde edebilmek için motivasyon ve performansı etkileyen gereklerin uygun şartlar altında yerine getirilmesinin büyük bir önemi olduğunun değerlendirilmesi söz konusudur. Bu tez çalışmasının araştırma bölümüne katkıda bulunan İsfalt çalışanları, araştırmanın örneklemini oluştururken, kurumun önemi de çalışma için artı bir değer zemini hazırlamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı detaylı olarak ele alınacak ve motivasyonu sağlayan bir takım araçlar değerlendirilmiştir. Çalışanlar için

motivasyonun örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin değerlendirilebilmesi için motivasyon unsurları ve önemi de ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın genel anlamda ne olduğu ve diğer temel kavramlarla olan ilişkisi, göstergeleri ve alt boyutlarına değinilmiştir. Motivasyon ve örgütsel bağlılık birbirini tamamlayan iki unsur olduğundan ötürü, bu noktada motivasyonla ilişkisi de literatür taramasıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü araştırmadan oluşmaktadır. Bu noktada bir kamunun iştiraki kurumu olan İsfalt A.Ş çalışanlarıyla anket yöntemi kullanılarak motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi ölçülmüş, detaylı bir Spss çalışmasıyla durum analiz edilmiştir. Bu noktada, özellikle araştırma örneklemini oluşturan İsfalt A.Ş, konuyla alakalı çalışan tutumunu ölçebilmek adına önemli bir örneklem grubunu temsil etmiştir. Şirketin tüm kademelerinden toplamda 250 kişiyle yapılan anket çalışması iki tutum ölçeği içermektedir. Bunlardan biri motivasyon ölçeği iken, diğeri ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Geçerlilik ve güvenirlik analizinin de yapıldığı anket soruları için, tam sonuç elde edildikten sonra, demografik veriler ile birlikte hazırlanan Spss analizleriyle varılan sonuç, kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI

#### 1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Latince kökenli bir kelime olan motivasyonun temel anlamı “hareket etmek” olmak kaidesiyle “movere” kelimesinden türemiştir. Kısaca harekete geçirmek niyetiyle kullanılan bir kelimedir. Bir diğer anlamıyla inceleyecek olduğumuzda ise, bireylerin bir amaç doğrultusunda olarak o amaca ulaşabilmek adına kendilerini güdülemeleri ve arzularıyla varabilme süreci olarak tanımlanabilir. Neticede motivasyon; bir iş, bir amaç gerektiren durumlarda hedefe varabilme güdülenmesi olarak değerlendirildiğinde, o amaca ulaşabilmek için gerekli güdülenmeyi tetikleyen bir kuvvet niteliği taşımaktadır. Bir hedefe yahut bir amaca ulaşabilmek için kişinin ortaya koyduğu enerji ve fiiliyat çabası ise motivasyonun düzeyini temsil etmektedir (Aslantürk, 2014: 1).

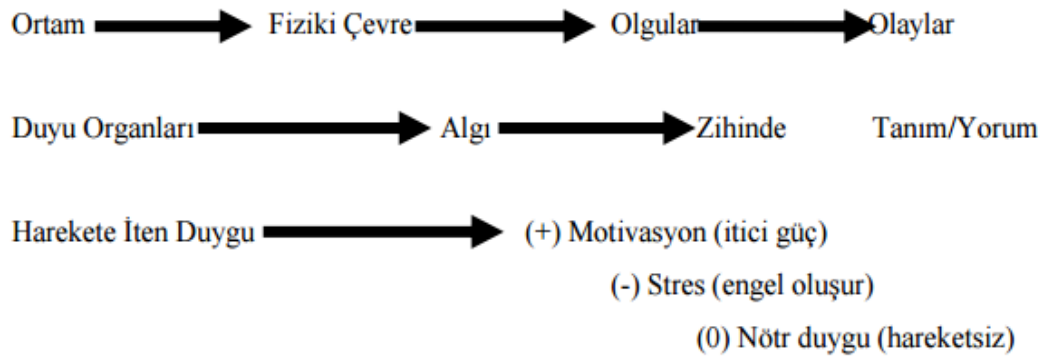
Motivasyon kavramının farklı kaynaklara göre bir çok tanımı mevcuttur. En genel manada güdülenme ile eşdeğer anlam ifade ettiği ortaya konmaktadır.

Barutçugil’in tanımı oldukça açık ve anlaşılır bir şekilde şu şekildedir: “genel manada canlılık ve hedefe yönelik hareketlenme ifadelerini kapsayan motivasyon kavramı, bir fiiliyatı yerine getirebilmek adına bireylerin içsel ve dışsal etkenler ile birlikte edindiği güç ile enerji ve aynı zamanda kararlılık ortaya koymasını anlatan bir kelimedir” (Barutçugil, 2004: 372).

Kavramsal olarak motivasyon belirli hedefler için güdülenmeyi temsil ederken, iş motivasyonu bu duruma benzer fakat farklı bir amaca yönelik bir tanıma sahip olmaktadır. Bu noktada kavramsal temel anlamdan farklı olarak iş motivasyonu, örgütsel hedeflere konsantredir ve örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenme ve harekete geçmeyi temsil etmektedir. Bir diğer tanımla, çalışan motivasyonu, örgütsel hedefler ve çıkarlar doğrultusunda istek ve çaba harcayarak bir fiiliyatta bulunmak anlamı taşımaktadır (Bağcıoğlu, 2017: 5).

Motivasyonun farklı bir boyutu olan iş motivasyonu, çalışanlar için olmazsa olmaz bir kriterdir. Motivasyonun olmadığı bir iş çalışmasının olması örgüt kültürü ve çalışanlar için olmaması yani kaçınılması gereken bir husustur. Yüksek bir motivasyon algısının oluşturulması için çalışan için olması gereken tüm fizyolojik ve psikolojik şartların karşılanması gerekmektedir. Bu şekilde, iş motivasyonu yüksek olacaktır. İş motivasyonu düşük olması yahut olmaması durumunda ise, çalışanlar düşük performans sergileyerek beklenen verimi elde edemez. Bu durum beraberinde pozitif çıktı elde edilememeye yol açar ve bu durum en genel manada organizasyon dinamiğini de negatif etkiler. Bu sebeple insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından biri olan çalışanların motivasyonunun sağlanması, oldukça önemli bir husustur.

Bireyde motivasyonun oluşabilmesi için bir takım unsurlar gerekmektedir. Bu durum Şekil 1’de detaylı olarak anlatılmıştır.



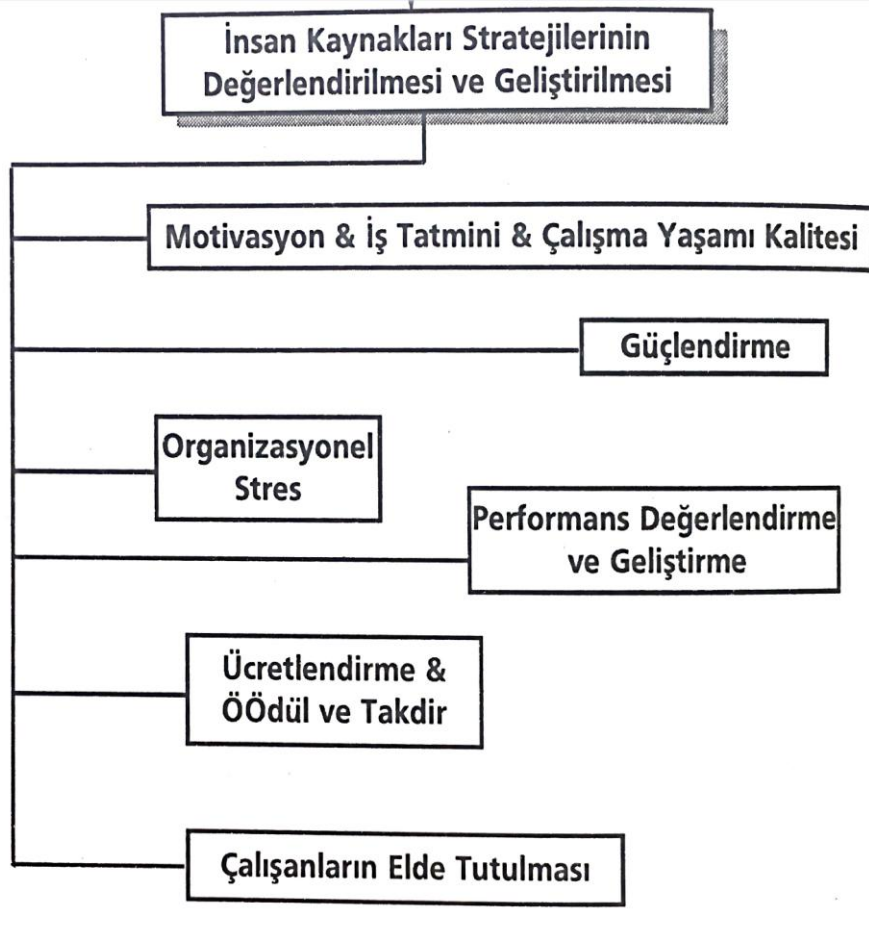
### Şekil 1: Motivasyon Ortaya Çıkmadan Önce Beyinde Oluşan Süreç

**Kaynak:** “L. Önen, M., B., Tüzün, Motivasyon, İstanbul, 2005, s.21” aktaran: Karakuzu, A., “Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırıklareli Örneği), (2013), İstanbul, s.36.

## 1.2. Motivasyon Araçları

Organizasyonlar içinde çalışanların tutumlarını ve performansını etkileyen motivasyon, yönlendirilebilen bir süreç olması kaidesinden ötürü, bir takım araçlarla bunu sağlayabilmenin mümkün olduğu literatüre geçmiştir. Bu noktada motivasyonun gerekli olduğu durumlarda yönlendirilebilmesi önemli bir

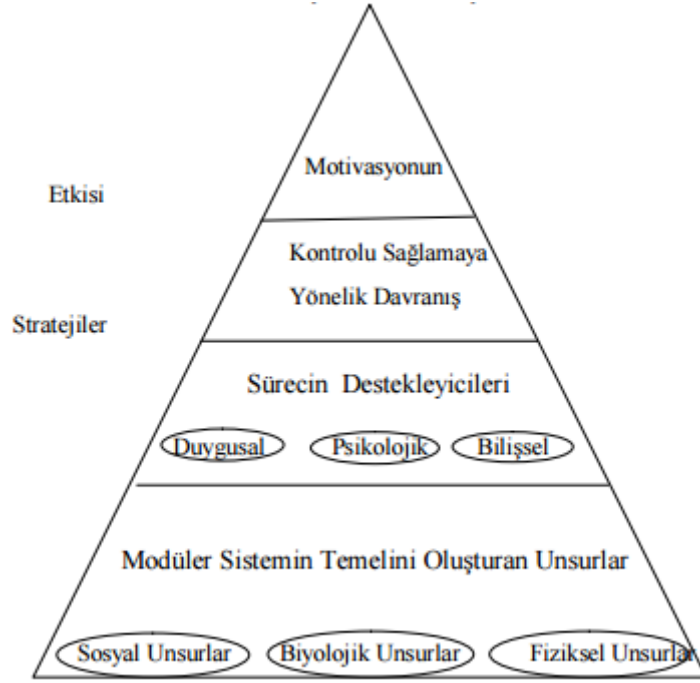
hususudur. Aynı zamanda bu durum yine hem çalışanlar hem yönetim hem de organizasyon çıktıları için büyük öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonu konusunda çeşitli yöntemlerin etkisinden söz edilebilmektedir. Burada görev insan kaynaklarına düşmektedir. İnsan kaynakları, bu noktada etkili üretkenlik faaliyetlerini hayata geçirmelidir ki, çalışan motivasyon seviyesi yükselebsin.



**Şekil 2: İnsan Kaynakları Stratejilerinin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**

**Kaynak:** Barutçugil, İ., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 2004, s.370.

Şekil 2’de görüldüğü gibi, çalışanların motivasyon ve buna benzer olan diğer dinamikleri insan kaynakları stratejilerini oluşturmakta ve uygulanabilir olan bu stratejiler örgütsel bağlılığı da sağlamaktadır.



**Şekil 3: Motivasyonu Belirleyen Faktörler**

**Kaynak:**\_(Geary,2005:24) aktaran : (Şenol, 2010:70)

Her organizasyonun ve içindeki her çalışanın güdülenme algısının farklı olabileceği literatürde görülmektedir. Bu sebeple durumdan ve kişiden kaynaklı değişim söz konusu olduğu için birden fazla motivasyon aracı mevcuttur.

### 1.2.1 Ekonomik Araçlar

Kişinin emeği karşılığında sahip olduğu gelir olarak tanımlanan ücret, motivasyonun ekonomik anlamda birincil ve en temel aracıdır. Çalışanların birincil tatmin edilme aracı ücrettir. Aynı koşullar içinde aynı işi aynı performans ile gerçekleştiren iki çalışandan biri eğer daha fazla ücret alıyorsa bu durum diğer çalışan üzerinde negatif etki yaratabilir. Yahut işin gerektirdiği tüm kriterleri yerine getirerek gerekli özen ve performansı yerine getirip, hak ettiğinden daha az ücret alıyorsa bir çalışan, bu da yine olumsuz bir tutuma sebebiyet verecektir. Geçmişten günümüze motivasyonun temel unsuru olarak kabul edilen ücret aracı, yalnızca ekonomik anlamda bir tatmin sağlamaz. Bu bağlantılı bir durumdur. Kişinin hak ettiği emeğinin karşılığını temsil eden sahip olduğu ücret aynı zamanda toplumsal

anlamda, kişiye bir statü ve prestij kazandıracaktır. Ücretin bir başka boyutu ise, terfi konusudur. Motivasyonu tam olan ve hak ettiği ücrete sahip olan çalışan, bir terfi durumunda ücretinin artması paralel olarak motivasyonunu da etkileyecektir. Bu durum terfi gerçekleşmeden de boy gösterebilmektedir. Aynı zamanda maddi güvenlik yine motivasyon için oldukça önemli olan bir diğer ekonomik araçtır. Çalışanlar kaza, hastalık, emeklilik, işsizlik sigortaları tarzında gelirini koruma altına alma konusunda devamlılık sağlanmasını ister ki bu durumlardan bazıları devlet tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Ekonomik araçlar her ne kadar çalışan motivasyonunu arttırıyor olsa da, tamamen bunlara bel bağlayarak bir çıktı elde etme niyeti çok da sağlıklı olmayan bir durumdur. Bu sebeple diğer motivasyon araçlarını da aktive etmek önemli bir husustur (Akyol, 2015: 38).

### **1.2.2 Psiko-Sosyal Araçlar**

Psiko sosyal araçlar kapsamı sosyal etkinlikler, takdir edilme ve tanınma, fiziksel çalışma koşulları, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer/statü ve çalışma arkadaşlarından oluşmaktadır. Bu araçlar çalışanların içsel yapılarına atıfta bulunmaktadır. Baskı altında ve emir alarak çalışmak, çalışanların karşılaştıklarında hoşlanmayacakları bir durumdur ve motivasyonu etkileyebilmektedir. Çalışanlar kendileri için güven duygusunu oluşturabilmek için, bağımsız çalışma arzusu içinde olabilirler. Eğer bağımsız çalışabilme durumu sağlanırsa, sorumluluk almak ve bir işi yalnız yürüterek sonuçlandırmak motivasyon düzeyini arttırıcı bir durum teşkil edecektir. Aynı zamanda belli bir statüye sahip olmak yine çalışanlar için önemli bir faktördür. Nitekim mevcut hiyerarşi içinde, değer gören ve saygınlık oluşturan bir statüye sahip olan çalışan, psiko sosyal açıdan güdülenecek ve motivasyon seviyesi artacaktır. Organizasyonlar içinde çalışanların mevcut ortamlarında oluşturdukları iş arkadaşlıkları da bir çeşit sosyalleşmeyi oluşturur ve motivasyon etkisidir. Organizasyonlar çalışanların motivasyonlarını yükseltme ve bağlılık sağlamak adına sosyal etkinlikler düzenleyerek çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmesi, önemli bir araçtır (Aslantürk, 2014: 53).

### **1.2.3 Örgütsel -Yöneltil Araçlar**

Eğitim, amaç birliği, kariyer planlaması, liderlik, koçluk, mentör ve süreç danışmanı gibi konuları kapsamaktadır. Çalışan motivasyonunu etkileyen tüm bu

süreçler gerekli öneme sahip olmalıdır. Örgüt içinde çalışanların fikirlerine saygı duyma ve benimse aynı zamanda yükselmeleri için zemin hazırlama, eğitim ve gelişim imkanları oluşturma gibi faaliyetler motivasyonu arttırıcı dinamikler için kullanılabilir. Çalışanların yönetime katılmaları bu şekilde sağlanabilir ve bu durum örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar arasında örgüt içinde bir amaç birliği olmak zorundadır. Bu sayede örgütsel amaçlar yerine getirilir ve bir takım çalışması oluşturulur. Amaç birliğinin olmadığı durumlarda ise hedefi ve amacı olmayan bir çalışanın motivasyonu etkisiz olacaktır. Buna ilişkin yapılan otel işletmeleriyle alakalı bir araştırmanın sonuçları göstermektedir ki, çalışan motivasyonlarının başarı ile sonuçlanmasından geçen yol otel yönetiminin tamamı olması kadesiyle tüm çalışanların katılımıyla ve etkileşimiyle gerçekleştirilebilmektedir (Örücü, Kanbur, 2008: 88).

### 1.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için performans şemasının en önemli dinamiğini oluşturmaktadır. Olumlu sonuçlar kaydedebilmek adına, motivasyon düzeyi belli bir seviyeye ulaşabilmelidir ki, bu her kademe için pozitif bir çıktı sağlayabilsin. Bu sebeple, genel olarak tanımlanan motivasyon kavramı çalışanlarda iş motivasyonu ve örgüt motivasyonu olarak farklı şekilde değerlendirilebilir.



**Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak:** (Barutçugil, İ. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul, ss.375)

Maslow'un teorisine göre, bireyler hayatları boyunca var olabilmek için bir takım olgular içerisinde. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı temel ihtiyaçları oluştururken; saygı ve takdir edilme en nihayetinde de kendini gerçekleştirme evresi ise gelişim ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada kişi bu ihtiyaçları karşılayabilmek için, adımları yerine getirir ve hayatını sürdürebilmek adına çalışması gerektiği kaçınılmaz bir durumdur. Bu noktada çalışanlar için motivasyona zemin hazırlayan gelişim ihtiyaçları olmadan, iş motivasyonu tam anlamıyla sağlanamayacaktır.

### **1.3.1. Motivasyonun Çalışanlar ve Örgüt İçin Önemi**

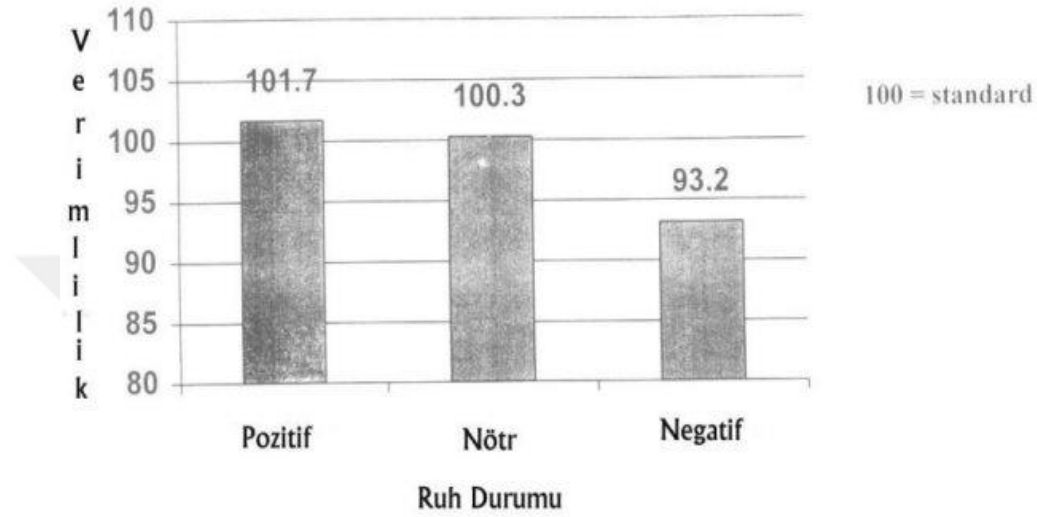
Çalışanların yapma sorumluluğunda oldukları iş, çalışmanın kendisini oluşturmaktadır. Bu anlamda, iş motivasyonunun sağlanması motivasyon araçları olduğu bilinmektedir. Bunlar detaylı olarak ele alınmıştır. Çalışanlar için içsel ve dışsal motivasyon dürtüleri mevcuttur. Bunların sağlanması koşulunda motivasyon dinamiği artar ve her anlamda pozitif çıktılar kaydedilir.

Çalışanların sorumlu oldukları görevlerini yerine getirebilmeleri hususunda motivasyon birincil öneme sahip bir dinamiktir. Motivasyonun sağlanması kişinin kendisinde bitse de, buna zemini hazırlayan ve gerekli araçların sağlanmasına sebebiyet veren insan kaynaklarına da önemli noktalar düşmektedir.

Motivasyon dürtüleri her çalışan için farklılık göstermektedir. Aynı zamanda çalışanın durumdan beklentisine göre de farklılık gösteren bir durum söz konusudur. Bazı çalışanlar ücret elde edebilmek için işe gelir anlamında bir değerlendirme yaparken, bazı çalışanlar içinse bu durumdan ziyade kariyer planlaması daha önemli bir argüman haline gelebilmektedir. Bu noktada iki farklı örneğin güdülenme dinamiği farklılaşmaktadır. Fakat her ne türlü amaç vakıf olursa olsun çalışmanın temelinde motivasyon büyük öneme sahiptir.

Motivasyonun oluşum evresinde bir takım amaçlar bir nevi unsurlar bulunmaktadır. Kişinin dürtülenebilmesi ve tam anlamıyla motivasyon oluşturabilmesi için bir takım etkenler bulunmaktadır. Çalışanların iş motivasyonu oluşturması, örgütsel anlamda pozitif çıktı oluşturan bir neticedir.

Bu noktada, motivasyon kriterleri sağlanmış bir ortamda çalışanın motivasyon algısı yaratıldığında bu örgütsel anlamda etkinlik, karlılık, verimlilik ve kalite kıstaslarını oluşturur.



Şekil 5: Ruh Durumu ve Üretkenlik

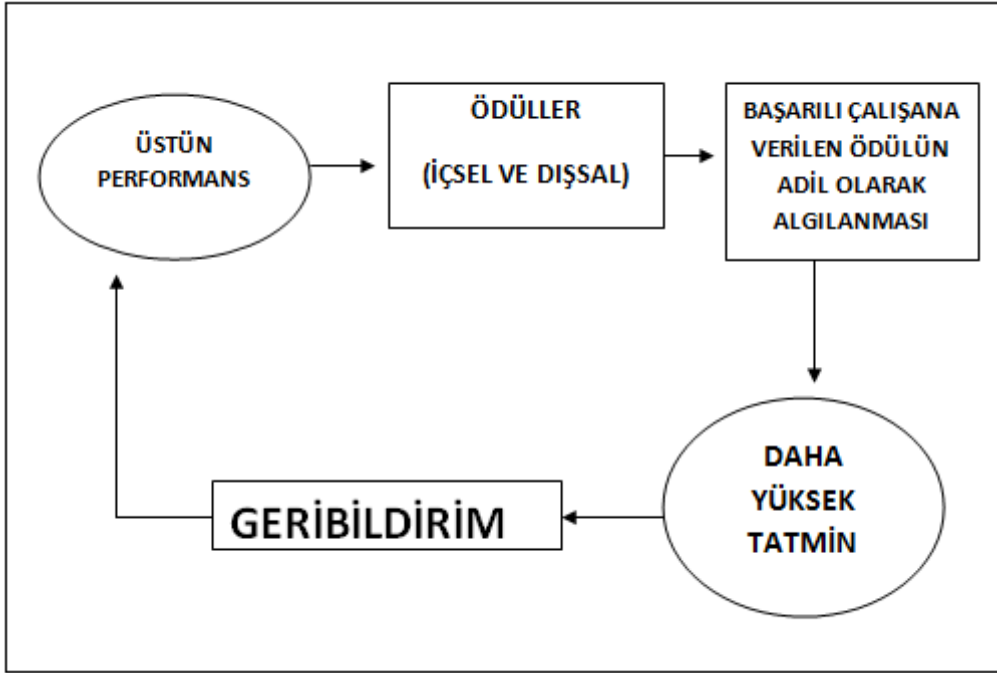
**Kaynak:** Hersey, (1932)

(<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/motivasyon.htm>)

Şekil 5’te görüldüğü gibi 1932 yılında yapılan Hersey tarafından yapılan çalışma göstermektedir ki, çalışanların ruhsal durumu ile üretkenlikleri arasında bir ilişki vardır.

Motivasyon kavramının önemli hususlarından biri ise çalışanların davranışlarını anlamlandırmaktadır. Nitekim her davranışın arka planında bir ihtiyaç, ön planında ise bir amaç bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü çalışanlar için motivasyonu anlamlandırmak önemlidir (Ünsar, 2011: 3).

Çalışma ortamında çalışanların verimli olabilmesi için motivasyonu arttıran bir dinamik olan iş tatmini önemli bir kriter oluşturmaktadır. İş tatmini, performans gibi faktörler motivasyon ile ilişkili olan konuları oluşturmaktadır.



**Şekil 6: İş Tatmini- Performans İlişkisi**

**Kaynak:** Barutçugil, (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, ss.393.

Özetle, motivasyon bireysel açıdan ne kadar önemliyse örgütsel anlamda da bir o kadar öneme sahiptir. Birbirini etkileyen bu sonuç için, farklı durumlar söz konusu olmamaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmenin yolu, çalışan performansı ile paralellik göstermektedir.

#### **1.4. Motivasyon Konusuna Temel Yaklaşımlar**

##### **1.4.1 Geleneksel, İnsan İlişkileri, İnsan Kaynakları ve Çağdaş Yaklaşımlar**

Çalışanların motivasyonuna yönelik geçmişten günümüze kadar süregelen bir takım belirleyiciler ve çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bunları genel olarak değerlendirdiğimiz zaman geleneksel yaklaşım, çalışanların motivasyonunun sağlanması hususunda ücreti ana kriter olarak belirlemektedir. Parasal ödüllerin ana kriter olarak belirlendiği bu yaklaşıma göre çalışan performansı ve doğal olarak motivasyonun bu şekilde elde tutulduğunu öne sürmektedir. Fakat 1930’lu yıllarda yapılan araştırmalar ise, çalışanların ekonomik ödüllerden ziyade özellikle insan oldukları ön planda tutulmuş ve insan ilişkileri yaklaşımları önem kazanmaya

başlamıştır. İlerleyen süreçte ise, ekonomik ve sosyal insan olarak iki farklı grupta toplanan ve bir araya getirilen çalışanlar, yalnızca ekonomik ya da sosyal varlıkların tek başına düşünülmemeyeceği göz önünde tutularak iki ekol birlikte ele alınarak, çalışan motivasyonunda insan kaynakları yaklaşımı oluşturulmuştur. Çağdaş yaklaşımlar ise içeriği çok kapsamlı olan ve motivasyon konusunda önemli etkileri olan birden fazla teoriden oluşmaktadır. İçerik teorilerinden olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi, ERG teorisi, Çift Faktör Teorisi, Kazanma İhtiyacı Teorisi ile süreç ve pekiştirme teorileri şeklinde olup, tüm bu teoriler çalışan performansını farklı şekilde ele almaktadırlar (Barutçugil, 2004: 373).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalışma ortamına ve örgüte olan bağlılığını temsil etmektedir. Başka bir deyişle ise, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın derecesini tanımlamaktadır. Çalışanın örgüte sadakati ve bağlılığı, örgüt çıkarları ile kendi çıkarlarının örtüştürerek örgüt yararına yaptığı çalışmalar bütünüdür. Bu bir diğer deyimle çalışanın örgüte karşılık psikolojik olarak bağlanması durumudur. Burada bağlılık sadakat, ilgi ve değerleri temsil etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel bağlılık çalışanlar ve örgüt için en önemli faktörlerden biridir. Bir çalışan tam anlamıyla örgütsel bağlılık sağlamışsa bu motivasyon ve performans ile çok yakından ilişkili bir durumu oluşturur ve pozitif çıktılar elde etmeyi sağlar.

Geçmiş yıllarda örgütsel bağlılık maddi değerler üzerinden ele alınıyor ve tanımlanıyorken, ilerleyen zaman içerisinde bu durum değişkenlik göstermiştir. Zamanla insan psikolojisinin değişim göstermesi örgütsel yaklaşımı da etkileyerek, örgütsel bağlılık örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin psikolojik açıdan ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Öztürk, 2013: 9).

Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiler bütünüdür. Çalışan örgüt amaçları için kendini örgüte adadığında bunun karşılığında kendisi için bir takım karşılıklar beklemektedir. Örgüte sadakati tam olan çalışanlar, görev ve sorumluluklarını da benzer oranda yerine getirerek bağlılığı oluşturmaktadırlar. Örgüte bağlılığı olan bir çalışanın; işten ayrılma, devamsızlık ya da işe geç kalma gibi spesifik yaklaşımlardan uzak olması mümkündür. Örgütsel çıktılar için yani örgütsel başarıyı sağlayabilmek için, çalışanların bağlılığı en önemli dinamiklerden biridir. İşini sadakatle ve bağlılıkla sürdüren bir çalışan, örgüt değerlerini benimsemiş ve örgüt başarısını yükseltmek için çaba sarfederken bu aynı zamanda rekabet ortamını oluştururarak örgütün güçlenmesine sebebiyet verebilmektedir (Uslu, 2012: 15).

## **2.2 Örgütsel Bağlılığın Temel Kavramlarla İlişkisi**

### **2.2.1 Mesleki Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde verim artırıcı unsurlar olarak değerlendirilebilecek bir takım temel güdülenme kriterleri bulunmaktadır. Bunlardan biri mesleğe bağlılıktır. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılıkla birlikte düşünülebilen bir kavramdır. Bireylerin kendilerini geliştirebilmek için ve sahip oldukları mesleklerini daha iyi icra edebilmek için bu anlamda harcadıkları emek ve zaman olarak tanımlanabilir. Bu çalışanın mesleğine karşı verdiği ehemmiyetin seviyesidir (Aslan, 2008: 165)

Mesleğe bağlılığı temel olarak üç alt düzeyde değerlendiren Morrow'a göre, işe yönelik genel tutum bunlardan ilkinin oluşturmaktadır. Bu noktada kişinin mesleğine karşı verdiği değere atıfta bulunur ve genel manada işini sevmeyen hayattan zevk alamaz mesajı içermektedir. Bir diğeri mesleki planlama becerisi olan alt düzey, kişinin kariyer planlaması yapmasıyla alakalıdır. Durağan kalmamak ve işiyle ilgili kendini geliştirme isteği ve gereksinimi olan bireyler bu şekilde mesleğinde ilerleme kaydedebileceğini öngörür. İşin nispi önemi ise, meslek ve meslek dışı faktörler arasındaki ilişkiye atıf yapmaktadır. Tüm bunlar baz alınarak genel bir değerlendirme yapıldığında, mesleğe bağlılık çalışanlar için bir çeşit tatmin unsuru oluşturmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

### **2.2.2 İş Arkadaşlarına Bağlılık ve Sadakat**

Örgütsel bağlılığın temel destekleyicilerinden ve güdülenmenin önemli dinamiklerinden biri olan iş arkadaşlarına bağlılık, bir ekip çalışmasına sebebiyet verir ve organizasyonlar için mutlak başarının sağlanmasında önemli bir çıktıdır. Bu noktada örgüte bağlılık oluşturabilen çalışan, meslek arkadaşlarına da aynı sadakati göstermesi ortak bir paylaşım içinde bulunmaya atıfta bulunur. Bu noktada iş arkadaşlarına bağlılık, çalışma ortamında kişinin diğer çalışan arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık oluşturmasıdır. Bağlılık duygusu yüksek olan kişilerde bu gibi benzer duygulara önem verirler ve onlar için bu durum bir amaç halindedir. Bu amaç doğrultusunda ise, iş arkadaşlarına bağlı olan kişilerde motivasyon ve yüksek performans gösterme durumu söz konusu olabilmektedir. Ekip

arasında oluşan bu bağlılık, ortak hedefler doğrultusunda çaba göstererek sonuca ulaşmayı ve en sonunda da örgütsel bağlılığın oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Örgütsel bağlılığın sadakat değerlerinden oluştuğu bilinmektedir ve uzun süren bağlılıktan yola çıkar. Örgüt çıktıları için örgütsel sadakat ve bağlılık önemli hususlardır. Bunlar kültürel değerler ve elde edilen başarıyı temsil etmektedir. aynı zamanda görevi yerine getirme dürtüsünden oluşan itaat duygusu, örgütsel bağlılık oluşumunda içsel bir motivasyon dürtüsüdür (Çöl, 2004: 3).

### **2.2.3 İşe ve Yönetime Bağlılık**

İşe bağlılık, kişinin edindiği görevin getirileri ile psikolojik olarak özdeşleşmesi ve benimsenmesidir. Çalışanlar görevlerini icra ederken duygusal bir bağ ve inançlar bütünü oluştururlar ve aynı zamanda yaptığı işin önem ve değeri hakkında durumun içselleştirilerek işe yönelik kanıksanmış bir tutum sergilemesi işe bağlılığı tanımlamaktadır. Kişinin kimliği ve yaptığı iş arasında bir paralellik oluşturan işe bağlılık kişiden kişiye yaş cinsiyet gibi konularda farklılık göstermektedir. Bu noktada birbiriyle bağlantılı olan yönetime bağlılık konusu da oldukça önemli bir konudur. Yönetime bağlılık örgüt içindeki kanun ve kurallara aynı zamanda bu kanun ve kuralların oluşturucularına ve işleyişine de bağlı olmak anlamına gelmektedir. Burada çalışanların yönetime bağlılığı aynı zamanda iş ve mesleğe bağlılığı da destekleyerek role daha çok adapte olmalarına ve bu durum da yönetsel anlamda bir istikrar ve düzen ortamının oluşmasına sebebiyet vermektedir (Seyhan, 2014: 24).

### **2.2.4 İş Tatmini ve Motivasyon**

İş tatmini motivasyonun temel unsurunu oluştururken, örgütsel bağlılığa zemin hazırlayan temel prensiplerden biridir. Çalışan motivasyonu için oldukça önemli olan iş tatmini, çalışanların işine ve iş ortamına karşı edindiği bir tutum oluşturmaktadır. Bu tutumlar olumlu ise iş tatmini gerçekleşir, eğer olumsuz ise iş tatminsizliği söz konusudur (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). İş tatmini, iş görevlerinin getirilerinden olan işin kendisi ve yönetim şeklinin tutumları veya iş görevlerinin yerine getirilmesiyle elde edilen bir takım sonuçlardan olan ücret ve iş güvenliği gibi noktaların kişisel anlam ve ifadelerini temsil etmektedir. Birey eğer bu noktalarda bir tatmin elde ediyorsa bu olumlu bir etkinin sonucu olarak

değerlendirilebilir. Buna bağlı olarak birey için işinden tatmin olma durumu mevcut ise bu işe ve iş ortamına karşı olumlu bir tutum edinmesine sebebiyet verecektir. Tüm bunlar performansı etkileyen motivasyon dürtüsünün de harekete geçmesini sağlayabilmektedir (Çekmecelioğlu, 200: 28). İş tatminini etkileyen bir takım faktörler vardır, bunlardan biri örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler başta ücret olmak üzere, işte yükselme fırsatları, işin niteliği ve gerekleri, örgüt içinde çalışma ortamları ve örgütlerin yönetim anlayışı iş tatminini etkileyen faktörlerdir. Bir diğeri grup faktörleridir ve örgüt içinde yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarını tanımlamaktadır. Bireysel faktörler çalışanın tamamıyla kendisiyle alakalı olup, yaptığı işten ne beklediğiyle alakalıdır. Bireyin bir işten beklentisi tamamıyla kendi ihtiyaçları ve beklentileriyle ilişkilidir. Sahip olduğu iş ne kadar bu duruma karşılık veriyor ise o kadar işte doyum kazanılacaktır. Kültürel faktörler ise, kişinin sahip olduğu bir takım tutumlar, inançlar ve değerleri tanımlamaktadır. Kişinin motivasyonu ve iş tatmini tamamıyla bu noktada kendisiyle alakalıdır. Bir işte ne kadar yükselbileceğine yahut iyi olabileceğine dair inancı ve arzusu tamamen kişinin kendisiyle alakalıdır. Son olarak çevresel faktörler ise bireylerin etkileşimde olduğu sosyal ve ekonomik olmak üzere devletin sorumluluğunda olan tüm değişkenlerdir (Örücü, Yumuşak, ve Bozkır, 2006: 41).

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki iş performansı ile de ilgili olup, bunlar insan kaynakları yönetiminin temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Birbiriyle bağlı olan bu değişkenler, hem bireysel hem de örgütsel anlamda bir bütün oluşturur ve genel anlamda şartlar ve koşullar iyileştirildiğinde pozitif sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır.

### **2.3 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri ve Alt Boyutları**

Örgütsel bağlılığın göstergeleri ve alt boyutlarını oluşturan bir takım değişkenler olarak adlandırabileceğimiz durumlar, çalışanların örgütsel bağlılığının bir kriteri olarak değerlendirilebilir. Bunlar, çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirebilmek adına kullanılacak göstergelerin bütünüdür. Organizasyonun değerlerini ve amaçlarını kabul etme ve bunlara inanması bağlılığın en büyük göstergesinden biridir. Çünkü aksi olan bir durumda aidiyet duygusunun gelişmesi engellenir ve çalışanın organizasyona bağlanmasından söz edilemez. Bu noktada

örgütsel anlamda bireyin amaç ve değerleri kabul etmesi bağlılığın ana kriterini oluşturur. Aynı zamanda örgüt için gerekenden fazla çalışmak ve enerji harcamak yine örgütsel bağlılığın bir başka unsurunu oluşturur bu da örgüt için fedakarlıkta bulunabilmeyi temsil eder. Çalışanın motivasyon ve performansını etkileyen ve aynı zamanda da örgütsel bağlılığının oluşturulmasında bir diğer boyut örgütsel üyeliği sürdürmek için tam anlamıyla bir istek oluşmasıdır. Burada örgütün çalışana bağlılığı söz konusuysen, çalışanın örgüte bağlılığı da mümkün olabilir. Bu durum birbiriyle ilişkisi olan ve paralellik gösteren bir durumdur. Bu sebepten ötürü çalışanların organizasyona bağlılığı için organizasyon tarafından bireysel sorunlara çözümler geliştirilmelidir. Aynı zamanda çalışanların aidiyet oluşturabilmesi ve kimliklenebilmeleri oldukça önemlidir. Çalışanlar örgüt ile özdeşleşebilmesi örgüt kimliği ile kimliklenebilmeyi tanımlar (İbicioğlu, 2000: 14).

## **2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar ve elde edilen sonuçlar üç ana faktör altında değerlendirilmektedir.

### **2.4.3 Kişisel, Örgütsel Ve Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel amaç ve isteklerini gerçekleştirmek isteyen bireyler, çalışarak bunu elde etmek istediklerinde örgütleri bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu sebepten ötürü, çalışanların örgütsel bağlılığı örgüt amaçlarıyla ilintili olabilmelidir. Cohen'e göre, çalışanların beklentileriyle, örgütün beklentileri birbiriyle uyum içerisinde olduğunda örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir. Örgüt ile çalışanlar arasında oluşturulan iş sözleşmesinin yanı sıra bir de psikolojik sözleşme vardır. Psikolojik sözleşme örgüt içindeki tüm kademe çalışanlarının uymak zorunda olduğu ve yazılı olmayan kuralların bütünüdür ifade etmektedir. Hem yönetici hem de çalışanlar tarafından kabul gören bu psikolojik sözleşme, uygun bir çalışma ortamı yaratılmasına sebebiyet vererek, örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsur haline gelmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim gibi kişisel faktör unsurları da örgütsel bağlılık için önemlidir. Yaş faktörüyle alakalı olarak yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığın da artmaktadır. Yine yapılan araştırmalardan bazıları cinsiyet faktörünü ele alarak kadınların örgütsel

bağlılığın erkeklere göre daha az olduğunu, bunun sebebinin ise kadınların istihdamının erkeklerden daha az olması ve kadınların edindikleri cinsiyet rolleriyle açıklamaktadır. Bu anlamdaki bazı araştırmalar ise, kadınların örgütsel bağlılığın daha kuvvetli oluşunu iş hayatında istikrarlı olmalarını ve oluşan engellerin motivasyonlarını arttırdığıyla bağlantılı olduğudur. Medeni durumun da benzer sebeplerden ötürü, örgütsel bağlılığı etkilemesi söz konusudur. Örgütsel bağlılığı etkileyen durumlardan bir diğeri ise örgüt dışı faktörlerdir. Bunlar profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olarak ele alınabilir. Örgütsel faktörler ise; işin nitelik ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve takım çalışması gibi konuları kapsamaktadır (Şimşek, 2013: 35).

## **2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Buraya kadar örgütsel bağlılık detaylı olarak ele alınmış, unsurları ve faktörleri değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık değerlendirilirken elde edilen çıktılar konunun kendisi kadar önem taşımakta ve konuyu önemli kılmaktadır. İş görenin yüksek örgütsel bağlılığı beraberinde iş doyumu, sadakat, yüksek motivasyon gibi olumlu sonuçlar getirmektedir. Bu da hem örgüt için hem de çalışan için istenilen ve amaçlanan bir durumdur. Bu olumlu sonuçlardan bazıları işten ayrılma niyetinde azalma, çalışanın uzun süre örgütte istihdamı ve düşük çalışan devri gibi sonuçlar mevcuttur. İş doyumu örgütsel bağlılıkla yüksek oranda ilişkisi olan bir değişkendir. İş doyumu yapılan işe karşı hissedilen duyguları tanımlarken, örgütsel bağlılık örgüte ve amaçlarına karşı hissedilenlerdir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiden işgören devrinin tahminini yapabilmek mümkündür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel bağlılığın yüksek olması, işgören devrini azaltmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde örgütsel çıkarlar ile işgörenin kendi çıkarları da uyuyorsa bu durum yüksek işe katılıma sebebiyet verir. Örgütsel bağlılığın iş performansını etkilediği en genel neticelerden biridir. Çalışanlar örgütsel bağlılığı sağladığında bu durum çalışma potansiyellerine ve dolayısıyla da iş performansına yansımaktadır. İş performansının yüksek olması beraberinde motivasyonu da getirmektedir. Bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli dürtülenme sonucunda motivasyon oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında doğrudan bir etkileşim bir ilişki vardır (Sığırı, 2007: 266).

## 2.6 Literatürde Yer Alan Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkla Alakalı Bazı Çalışmalar

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu tez çalışmasında olduğu gibi aynı ve benzer konu/konuların çalışıldığı bir çok çalışma literatürde geniş kapsamlı olarak ele alınmıştır. İnsan kaynaklarının önemli bir alanı olan çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ilişkisi, sıklıkla karşılaşılan mevcut bir durum olduğundan sektöre, kişiye, zamana ve mesleğe göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sebeple değişkenlerin farklı olmasından kaynaklanarak literatürde birçok farklı çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu bağlamda çeşitli çalışmaları genel olarak incelediğimizde Akten'in (2014) "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği" adlı çalışmasında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı zayıf; yöneticilerin tutumunun ve çalışanların demografik değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkisi olduğu sonucuna varmaktadır.

Örgütsel bağlılığı farklı değişkenlerle değerlendiren Bayır'ın (2009) "Değişim Sürecinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Bir Uygulama" adlı çalışmasında seramik sektöründe yaptığı bir araştırmada değişim süreçlerinin çalışanlara bilgilendirme yapılarak ve onları da değişim sürecine dahil ederek örgütsel bağlılığın sağlanması yönündedir. Çalışmanın sonuçları örgütsel bağlılık faktörlerinin çalışanları farklı yönde etkilediğini ve çalışanların zorunlulu bir bağlılık içinde olduklarını göstermektedir.

Bir başka çalışma ise, sağlık sektöründe yapılan bir araştırma olan Soykenar'a (2008) ait. Soykenar'ın yaptığı çalışma sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde motivasyon ağırlıklı olmak üzere, çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler ve arasındaki ilişkiyi baz almış, bu ilişkiyi değerlendirirken demografik veriler ile ilişkiselliğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Yönetimlerin, çalışanları esas olarak bir anlayış ve yönetim geliştirmesi motivasyon düzeyini oldukça etkileyeceği sonucuna varmıştır.

Örgütsel bağlılığı, algılanan örgütsel destek bazında değerlendiren Özdevecioğlu'nun (2003) "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık

Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasında ise, örgütsel desteğin bağlılık ve motivasyon değişkenleri üzerindeki etkisi çalışılmıştır. Bu noktada örgütsel bağlılık çalışılırken, örgütsel desteğin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır. Mevcut çalışmada da, örgütsel desteğin devamlılık, motivasyon ve bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu saptamıştır.

Doğan ve Kılıç’ın (2007) “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” yapmış oldukları adlı çalışmada ise, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme konusu çalışılmıştır. Bu noktada yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki, personel güçlendirme yalnızca örgütsel bağlılık yahut motivasyon için değil, örgütsel ve bireysel başarı gibi bir çok konuda büyük önem taşıyan bir dinamik. Personel güçlendirmeyle iç motivasyon ve bağlılık elde edilerek örgütsel bağlılığın zemini oluşturulmaktadır.

Bağcıoğlu’un (2017) “Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmasında, örgütsel bağlılık ve motivasyon konuları birlikte çalışılmış ve kendi çalışmamızla büyük benzerlik taşımaktadır. Örgütsel hedefler ve olumlu çıktılar elde etmede örgütsel bağlılığın yeterli olmayıp motivasyon dinamiğiyle birlikte düşünülmesi ve buna göre düzenlemeler yapılması gerektiğini bu noktada ise insan kaynakları yönetiminin başarılı olması gerektiğini vurgulayan teoriye dayalı bir neticeye varmıştır.

Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak inceleyen Demirel’in (2009) “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” adlı çalışması ise örgütsel bağlılığı farklı bir açıdan ele almaktadır. Örgütsel bağlılığın yetersiz olduğu örgütlerde çalışanlar üretkenlik karşıtı davranışlar göstermektedir ve bu durum motivasyon başta olmak üzere, iş performansı ve bağlılık gibi dinamikleri etkilemektedir. Çalışmanın genel sonucunda ise örgütsel bağlılığı artırıcı unsurlar sağlandığında çalışanların iş karşıtı davranışlar sergilemesinin azaldığı gözlenmiştir. Fakat bu gerekler sağlanmadığında çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, güvensizlik, kaynakları kötüye kullanma, devamsızlık ve iş stresi gibi bir çok değişken görülebilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDAKİ MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: İSFALT ÖRNEĞİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın ilk bölümünü motivasyon kavramı oluştururken, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Son aşamada ise çalışma hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak üzere İsfalt A.Ş çalışanlarıyla bir araştırma yapılarak ele alınmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

##### 3.2.1 Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmaya katılan örneklem grubunun anket sorularına doğru ve tarafsız olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

##### 3.2.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 14 Haziran/5 Temmuz tarihleri arasında yapılmış olduğundan örnekleme oluşturanlar bu dönem içerisinde çalışmakta olan İsfalt A.Ş çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmada literatür taraması ve anket yöntemi kullanılmıştır, diğer veri toplama teknikleri kullanılmamıştır.

#### 3.3 Araştırmanın Yöntemi

##### 3.3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, önemli bir kurum olan İsfalt A.Ş'nin farklı kademelerdeki çalışanlarından oluşmaktadır.

Süreç içerisinde toplamda 250 kişiye ulaşılmış ve 245 anlamlı yanıt toplanarak analize dahil edilmiştir.

### **3.3.1.1 İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi (İSFALT)**

Çalışmanın örneklemini oluşturan İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi(İSFALT) , çalışmayı diğerlerinden farklı kılacak bir ürün hizmeti vermektedir. Temelde asfalt üretimi yapan ve İstanbul Büyükşehir ve ilçelerinin asfalt ihtiyacını karşılayabilmek adına 1986 yılında kurulmuş bir iştiraki kuruluştur.

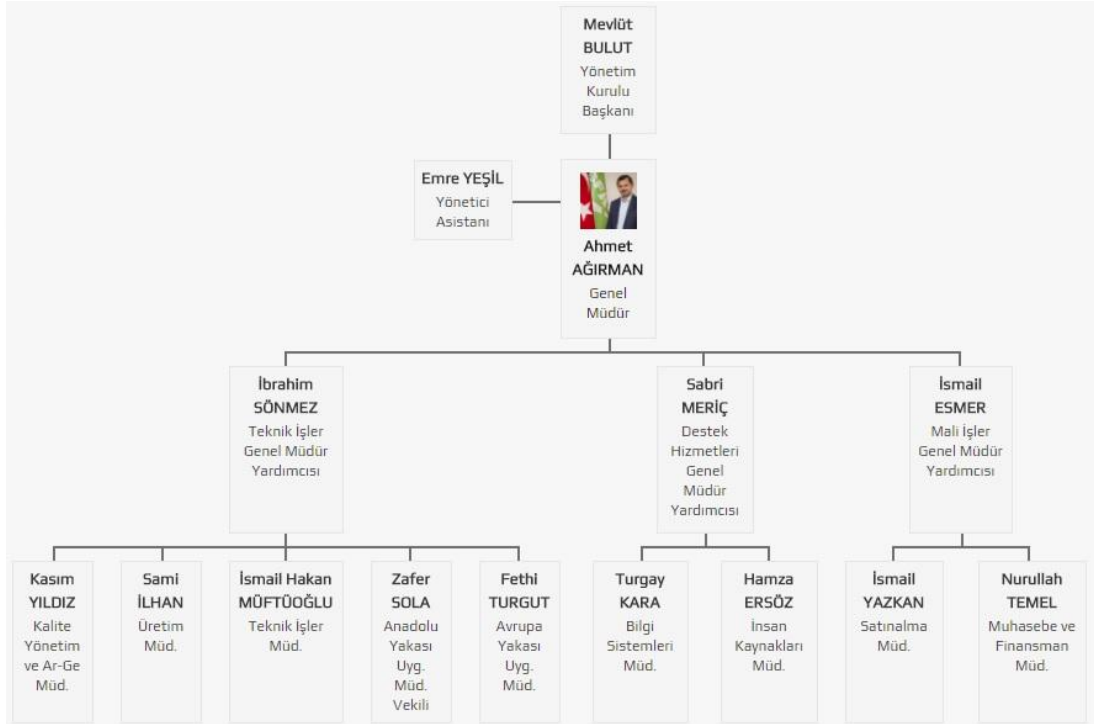
Global anlamda olduğu gibi ülkemizde de asfalt kullanımı oldukça yaygın olmakla birlikte özellikle yollar için kullanılmaktadır. Yol dışında havaalanı kaplamasında, çatı izolasyonlarında ve su kullanımı ile ilgili alanlarda kullanılan asfalt malzemesi, yapışan bir ürün niteliği taşımakta ve kum, kireç taşı, granit gibi ufalanmış mineral parçalarından oluşan bir çeşit doğal yahut yapay bir üründür.

Asfalt sektörü giderek gelişen ve öze bakıldığında hammadde ve enerji kullanılarak ve üretim yapılarak elde edilen aynı zamanda çevresel faktörleri barındıran bir alandır (Ceylan, 2009: 72).

Asfaltın gelişme süreci 1970'lerde başlayıp, ilerleyen zamanlarda yeni projeler ile ilerleme kaydederek 2000'lere gelindiğinde hükümetin acil eylem planı kapsamında değerlendirilmiş ve kullanım alanı yaygınlaştırılmıştır. Ülkemizin karayollarının tamamına yakın büyük bir kısmı asfalt ile yapılmaktadır. Türkiye'de yılda yaklaşık 18 milyon ton sıcak asfalt üretilmektedir ve bunun %68'i şehir içi, %31'i karayolları, %1'i ise havaalanları için kullanılmaktadır. Asfalt ve yol konusunda Dünya'da büyük bir gelişim ve ilerleyiş mevcut olsa da ülkemizde elli yıllık bir tecrübe mevcut olsa da geliştirilen ürünlerin çeşitliliği ve kalitesi durum için yetersizlik göstermektedir.

İsfalt ise, İstanbul için asfalt ürün hizmeti sunan bir iştirak şirkettir. Avrupa ve Anadolu yakalasındaki toplamda dört fabrika ile üretim yapmakta ve sektör için danışmanlık hizmeti sunmaktadır. 2000 yılında Türkiye'nin en büyük beş yüz sanayi kurumu arasında yer almayı başarmış bir kamu kuruluşudur. İlerleyen yıllarda olumlu süreçler kaydederek kamu kuruluşları arasında on birinci sırada yer almayı başarmıştır.

Netice olarak tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de asfalt gün geçtikçe geliştirilip, çevre koşulları göz önüne alındığında performans ve güvenlik açısından kullanım tercihi opsiyon yaratmaktadır. İsfalt kurulumundan bu yana bünyesindeki hizmet algısını geliştirerek yalnızca asfalt üretimi değil aynı zamanda yol düzenlemesi, bölünmüş yol çalışmaları, teknik eğitim, ar-ge çalışmaları, asfalt serimi, teknik eğitim ve aynı zamanda laboratuvar hizmetleri de vermektedir.



**Şekil 7: İsfalt A.Ş Yönetim Organizasyon Şeması,2017**

**Kaynak:** ( <http://isfalt.istanbul/kurumsal/yonetim/> 28.06.2017)

İsfalt sektördeki üretim kapasitesine göre değerlendirildiğinde kurulu kapasiteye göre %23’ü temsil eden bir paya sahiptir. Üretim miktarına göre sektördeki yeri değerlendirildiğinde ise bu oran %40’tır. (İsfalt A.Ş Genel Müdürlük)

İsfalt bünyesinde beyaz ve mavi yaka kademelerine ait istihdam alanına sahip bir kurum olmasından kaynaklı olarak, sektörde önemli bir yere sahip olması ve yapılacak çalışma için uygun örneklem grubuna hitap etmesinden kaynaklanarak, motivasyonun örgütsel bağlılığa olan etkisinin araştırılabilmesi için uygun görülmüştür.

### 3.3.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

İsfalt A.Ş çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, katılımcıların motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyeleri ölçülerek, aynı zamanda bu durumun birbiriyle olan ilişkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu noktada katılımcıların motivasyon seviyelerinin örgütsel bağlılığı ne kadar etkilediğini saptamaya yönelik olan bu araştırmada onların algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında örgütsel bağlılığı ölçen soru grubu için Kalafat'ın (2016) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan anket çalışmalarından faydalanılmıştır. Motivasyonu ölçen soru grubu için ise; Soykenar'ın (2008) “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde kullanılan motivasyon ölçeğinden yararlanılmıştır.

Toplamda 39 sorudan oluşan anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Form içeriğinde ilk bölümdeki sorular demografik içerikli olmakla birlikte 7 adetten oluşmaktadır. 32 adet sorudan oluşan ikinci bölüm ise katılımcıların motivasyon ve örgütsel bağlılığına karşı tutumlarını ölçme amaçlı olmakla birlikte likert tipi ölçeklerdir.

İkinci bölümü oluşturan 32 adet sorudan oluşan tutum ölçeği, teori kısmına paralel olarak beş alt boyutta analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında teori kısmında elde edilen bilgilerden faydalanılmıştır.

### 3.4 Verilerin Analizi

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler SPSS 21.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilerek elde edilen sonuçlar grafik ve tablolar ile özetlenmiştir. Araştırmanın birinci bölümündeki demografik değişkenler frekans analizi ile belirtilirken, sonraki bölüme ait değişkenler ise frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar ile elde edilmiştir. Değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem ve T Testi ve ANOVA analizi kullanılmıştır.

### 3.4.1 Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik analizleri detaylı olarak analiz edilmiştir.

#### 3.4.1.1 Güvenirlik Analizi

Tablo 1'de motivasyon ölçeğine ait Cronbach's Alpha güvenirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 1: Motivasyon - Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Soru No	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.	0,42	0,74
2.	0,04	0,77
3.	0,36	0,75
4.	0,27	0,76
5.	0,48	0,74
6.	0,16	0,77
7.	-0,01	0,78
8.	0,40	0,75
9.	0,56	0,73
10.	0,34	0,75
11.	0,44	0,74
12.	0,48	0,74
13.	0,39	0,75
14.	0,30	0,75
15.	0,28	0,76
16.	0,48	0,74
17.	0,57	0,74
18.	0,43	0,74
<b>Cronbach's Alpha: 0,761</b>		

Tablo 1'e göre anketin genel güvenirligi 0,60-0,80 aralığında bulunduğundan verilerin güvenirliginin "güvenilir" düzeye sahip olduğu söylenebilir. Tabloya göre motivasyon ölçeğine ait tüm değişkenler incelendiğinde bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan maddeler güvenirligi olumsuz etkilediğinden en düşük maddeden başlayarak teker teker ölçekten 0,30'un altındaki maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir.

Tablo 2'de motivasyon ölçeğinden teker teker madde çıkarımı yapıldıktan sonraki Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 2: Motivasyon - Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Soru No	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.	0,39	0,79
3.	0,32	0,80
5.	0,47	0,79
8.	0,35	0,80
9.	0,56	0,78
11.	0,36	0,79
12.	0,44	0,79
13.	0,42	0,79
14.	0,33	0,80
15.	0,41	0,79
16.	0,57	0,78
17.	0,65	0,77
18.	0,55	0,78
<b>Cronbach's Alpha: 0,801</b>		

Tablo 2'ye göre anketin genel güvenirligi, 0,761'den 0,801'e yükselmiştir. Güvenirligin 0,80-1,00 aralığında bulunduğundan verilerin güvenirliginin yüksek düzeye sahip olduğu söylenebilir.

### Faktör Analizi Sonuçları:

Tablo 3'de, motivasyon ölçeğine ait KMO ve Barlett Küresellik Testine ilişkin istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları**

Motivasyon Ölçeği		
KMO and Bartlett's Test		
KMO		0,611
Bartlett's Testi	Ki-kare	179,504
	sd	78
	p.	0,000

Motivasyon için 0,611 olarak bulunan KMO örneklem yeterliliği oranı, veri setine AFA uygulaması için yeterli olarak değerlendirilmektedir. Barlett'in küresellik testinin sonucunda elde edilen 179,504 ki-kare ve  $p=0,000$  manidarlık değerleri, değişkenler arası yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir.

13 değişkenden oluşan motivasyon ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak "Temel Bileşenler Analizi", döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik yöntemi "Varimax" seçilmiştir.

Analiz sonucunda motivasyon ölçeğinin 4 faktörlü olduğu ve bu 4 faktör toplam varyansın açıklanma oranı %65,467 olarak elde edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %20,507'sini ikinci faktör toplam varyansın %17,340'ını üçüncü faktörün toplam varyansın %14,632'sini ve dördüncü faktör toplam varyansın %12,988'ini açıklamaktadır.

Tablo 4’de açıklanan varyans değerini temsil eden bileşenler görülmektedir.

**Tablo 4: Toplam Varyansın Açıklama Oranı**

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Var.	Küm. %	Toplam	% of Var.	Küm. %
1	4,164	32,028	32,028	2,666	20,507	20,507
2	1,563	12,021	44,049	2,254	17,34	37,847
3	1,496	11,505	55,554	1,902	14,632	52,479
4	1,289	9,913	65,467	1,688	12,988	65,467

Tablo 5’de ise döndürme işlemi sonunda oluşan bileşenler ile bu bileşenlere bağlı olarak oluşan yük değerleri görülmektedir.

**Tablo 5: Döndürme Sonucu Oluşan Komponentler Matrisi**

FAKTÖRLER	DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			
		1	2	3	4
Faktör 1	18.İş dışında eğlenceler sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır	0,756			
	15.İş yükünün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor	0,751			
	17.mesaiye geliş gidişler için ulaşım imkanlarının yeterli olması motivasyonumu artırır	0,748			
	16.İş yerinde kendimi geliştirme imkanının olması beni motive eder	0,696			
Faktör 2	8.İşteki başarılarımı için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır		0,788		
	12.Çalışılan kurumun emeklilik sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonunu artırır		0,751		
	5.Yönetimin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir		0,502		
	13.Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar		0,479		
Faktör 3	11.Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor			0,722	
	3.İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır			0,677	
	9.Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir			0,598	
Faktör 4	14.İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır				0,890
	1.Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir				0,669

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi uygulamasında özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına ve aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına özen gösterilmiştir. Analiz sonucu oluşan 4 faktör ile bu faktörler altında toplanan ifadeler başlıklar ve tablolar halinde gösterilmiş ve araştırma içerisinde bu başlıklardaki isimleri ile kullanılmışlardır.

### Faktör 1:

1. faktör altında dört ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 6'da gösterilmiştir. Bu faktör, “**Kurumsal Memnuniyet**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 6: Faktör 1: Kurumsal Memnuniyet**

FAKTÖR 1: Kurumsal Memnuniyet		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,783	Faktör Yüğü
18	İş dışında eğlenceler sportif uğraşlar vb. Sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır	0,756
15	İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor	0,751
17	Mesaiye geliş gidişler için ulaşım imkanlarının yeterli olması motivasyonumu artırır	0,748
16	İş yerinde kendimi geliştirme imkanının olması beni motive eder	0,696

“Kurumsal Memnuniyet” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,60 < \text{cronbah's alfa} < 0,80$  , cronbach's alfa= 0,783)

### Faktör 2:

2. faktör altında dört ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu faktör, “**Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 7: Faktör 2: Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler**

FAKTÖR 2: Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,632	Faktör Yüğü
8	İşteki başarılarımı için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	0,788
12	Çalışılan kurumun emeklilik sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonununu artırır	0,751
5	Yönetimin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir	0,502
13	Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar	0,479

“Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,60 < \text{cronbah's alfa} < 0,80$  , cronbach's alfa= 0,632)

### Faktör 3:

3. faktör altında üç ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 8'de gösterilmiştir. Bu faktör, “**İnformel İletişim Ağları**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 8:Faktör 3: İnfomal İletişim Ağları**

FAKTÖR 3: İnfomal İletişim Ağları		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,616	Faktör Yüğü
11	Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor	0,722
3	İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır	0,677
9	Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir	0,598

“İnformel İletişim Ağları” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,60 < \text{cronbah's alfa} < 0,80$  , cronbach's alfa= 0,616)

### Faktör 4:

4. faktör altında iki ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 9'da gösterilmiştir. Bu faktör, “**Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 9:Faktör 4:Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri**

FAKTÖR 4: Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,637	Faktör Yüğü
14	İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır	0,890
1	Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir	0,669

“Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,60 < \text{cronbah's alfa} < 0,80$  , cronbach's alfa= 0,637)

Tablo 10'da örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 10: Örgütsel Bağlılık - Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Soru No	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.	0,351	0,754
2.	0,572	0,738
3.	0,302	0,759
4.	0,279	0,761
5.	0,255	0,763
6.	0,576	0,735
7.	0,229	0,768
8.	0,573	0,728
9.	0,112	0,776
10.	0,241	0,764
11.	0,158	0,77
12.	0,646	0,73
13.	0,426	0,747
14.	0,703	0,714
<b>Cronbach's Alpha: 0,765</b>		

Tabloya 10'a göre anketin genel güvenilirliği 0,60-0,80 aralığında bulunduğundan verilerin güvenilirliğinin "güvenilir" düzeye sahip olduğu söylenebilir. Tabloya göre örgütsel bağlılık ölçeğine ait tüm değişkenler incelendiğinde bir maddenin toplam korelasyona olan etkileri incelendiğinde 0,30'un altında olan maddeler güvenilirliği olumsuz etkilediğinden en düşük maddeden başlayarak teker teker ölçekten 0,30'un altındaki maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir.

Tablo 11'de örgütsel bağlılık ölçeğinden teker teker madde çıkarımı yapıldıktan sonraki Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir.

**Tablo 11: Örgütsel Bağlılık - Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Soru No	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.	0,38	0,78
2.	0,52	0,76
3.	0,37	0,78
4.	0,38	0,78
5.	0,36	0,78
6.	0,52	0,76
7.	0,34	0,78
8.	0,45	0,77
12.	0,64	0,75
13.	0,35	0,78
14.	0,67	0,74
<b>Cronbach's Alpha: 0,786</b>		

Tabloya 11'e göre anketin genel güvenirligi, 0,765'den 0,786'a yükselmiştir. Güvenirliğin 0,80-1,00 aralığında bulunduğundan verilerin güvenirliginin yüksek düzeye sahip olduğu söylenebilir.

#### **3.4.1.2 Faktör Analizi Sonuçları:**

Tablo 12'de örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO ve Barlett Küresellik Testine ilişkin istatistikler verilmiştir.

**Tablo 12: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları**

<b>Örgütsel Bağlılık</b>		
<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
KMO		0,724
Bartlett's Testi	Ki-kare	231,245
	sd	55
	p.	0,000

Örgütsel bağlılık için 0,724 olarak bulunan KMO örneklem yeterliliği oranı, veri setine AFA uygulaması için yeterli olarak değerlendirilmektedir. Barlett'inküresellik testinin sonucunda elde edilen 231,245 ki-kare ve p=0,000 manidarlık değerleri, değişkenler arası yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir.

11 değişkenden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak “Temel Bileşenler Analizi”, döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik yöntemi “Varimax” seçilmiştir.

Analiz sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 faktörlü olduğu ve bu 3 faktör toplam varyansın açıklanma oranı %71,604 olarak elde edilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %26,144'ünü ikinci faktör toplam varyansın %25,784'ünü ve üçüncü faktörün toplam varyansın %19,676'sını açıklamaktadır.

Tablo 13'de açıklanan varyans değerini temsil eden bileşenler görülmektedir.

**Tablo 13: Toplam Varyansın Açıklama Oranı**

Faktörler	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Toplam	% of Var.	Küm. %	Toplam	% of Var.	Küm. %
1	3,843	34,934	34,934	2,876	26,144	26,144
2	2,901	26,376	61,310	2,836	25,784	51,928
3	1,132	10,294	71,604	2,164	19,676	71,604

Tablo 14'de ise döndürme işlemi sonunda oluşan bileşenler ile bu bileşenlere bağlı olarak oluşan yük değerleri görülmektedir.

**Tablo 14: Döndürme Sonucu Oluşan Komponentler Matrisi**

FAKTÖRLER	DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER		
		1	2	3
Faktör 1	5.Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	0,905		
	4.Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	0,888		
	3.Kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	0,859		
	7.Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum	0,627		
Faktör 2	6.Kurumun kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır		0,883	
	14.Kuruma karşı büyük minnettarlık hissediyorum		0,836	
	2.Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm		0,758	
	12.Bu kurum benim sadakatimi hakediyor		0,697	
Faktör 3	8.Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir			0,802
	1.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım			0,782
	13.Kurumdan şu anda ayrılamazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum			0,755

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi uygulamasında özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına ve aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına özen gösterilmiştir. Analiz sonucu oluşan 3 faktör ile bu faktörler altında toplanan ifadeler başlıklar ve tablolar halinde gösterilmiş ve araştırma içerisinde bu başlıklardaki isimleri ile kullanılmışlardır.

### **Faktör 1:**

1. faktör altında dört ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 15'de gösterilmiştir. Bu faktör, “**Duygusal Bağlılık**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 15: Faktör 1: Duygusal Bağlılık**

<b>FAKTÖR 1: Duygusal Bağlılık</b>		
<b>Soru No:</b>	<b>Cronbach's Alfa: 0,840</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
<b>5</b>	Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	0,905
<b>4</b>	Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	0,888
<b>3</b>	Kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	0,859
<b>7</b>	Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum	0,627

“Duygusal Bağlılık” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,80 < \text{cronbah's alfa} < 1,0$  , cronbach's alfa= 0,840)

## Faktör 2:

2. faktör altında dört ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 16'da gösterilmiştir. Bu faktör, “**Kurumsal Aidiyet**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 16: Faktör 2:Kurumsal Aidiyet**

FAKTÖR 2: Kurumsal Aidiyet		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,852	Faktör Yüğü
6	Kurumun Kişisel Açından Benim İçin Büyük Bir Önemi Vardır	0,883
14	Kuruma Karşı Büyük Minnettarlık Hissediyorum	0,836
2	Kurumun Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Görürüm	0,758
12	Bu Kurum Benim Sadakatimi Hakediyor	0,697

“Kurumsal Aidiyet” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,80 < \text{cronbah's alfa} < 1,0$  , cronbach's alfa= 0,852)

## Faktör 3:

3. faktör altında üç ifade toplanmış ve bu ifadeler ile yük değerleri ve diğer istatistiksel değerler Tablo 17'de gösterilmiştir. Bu faktör, “**Çalışanların Mesleki Kaygıları**” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 17:Faktör 3: Çalışanların Mesleki Kaygıları**

FAKTÖR 3: Çalışanların Mesleki Kaygıları		
Soru No:	Cronbach's Alfa: 0,767	Faktör Yüğü
8	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir	0,802
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım	0,782
13	Kurumdan şu anda ayrılamazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum	0,755

“Çalışanların Mesleki Kaygıları” alt boyutuna ait güvenilirlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. ( $0,60 < \text{cronbah's alfa} < 0,80$  , cronbach's alfa= 0767)

### 3.5 Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

#### 3.5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Kişisel Özellikleri

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Erkek	193	78,8
Kadın	52	21,2
Toplam	245	100,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Evli	186	75,9
Bekâr	59	24,1
Toplam	245	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
20-30	51	20,8
31-40	95	38,8
41-50	68	27,8
51 ve üzeri	31	12,6
Toplam	245	100,0
<b>İş Yerindeki Pozisyon</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İş Gören	181	73,9
Uzman/Şef	40	16,3
Müdür	24	9,8
Toplam	245	100,0
<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1-5	43	17,6
6-10	66	26,9
11-15	62	25,3
16 ve üzer	74	30,2
Toplam	245	100,0
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1-5	90	36,7
6-10	69	28,1
11-15	43	17,6
16 ve üzer	43	17,6
Toplam	245	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Lise	75	29,8
Yüksekokul	30	12,2
Lisans	107	43,7
Lisansüstü	35	14,3
Toplam	245	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların;

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %78,8'inin erkek, %21,2'sinin kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %75,9'unun evli, %24,1'inin bekâr olduğu,
- Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %20,8'inin 20-30, %38,8'inin 31-40, %27,8'inin 41-50, %12,6'sinin 51 ve üzeri olduğu,
- İş yerindeki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, %73,9'unun iş gören, %16,3'ünün uzman/şef, %9,8'inin müdür olduğu,
- Mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, %17,6'sının 1-5 yıl, %26,9'unun 6-10 yıl, %25,3'ünün 11-15 yıl, %30,2'sinin 16 yıl ve üzeri olduğu,
- Kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %36,7'sinin 1-5 yıl, %28,1'sinin 6-10 yıl, %17,6'sının 11-15 yıl, %17,6'sının 16 yıl ve üzeri olduğu,
- Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %29,8'inin lise, %12,2'sinin yüksekokul, %43,7'sinin lisans, %14,3'ünün lisansüstü olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 19: Katılımcıların Motivasyon İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

MOTİVASYON	f	Kesinlikle	Kesinlikle	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle	$\bar{X}$	s.s.
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum		
İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor	11	47	80	77	28		3,26	1,04
	4,5	19,3	32,9	31,7	11,5			
İş yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder	0	9	27	135	72		4,11	0,73
	0,0	3,7	11,1	55,6	29,6			
Mesaiye geliş gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır	0	11	34	118	81		4,10	0,80
	0,0	4,5	13,9	48,4	33,2			
İş dışında eğlenceler sportif uğraşlar vb. sosyal imkânların olması iş motivasyonumu artırır	0	12	24	119	89		4,16	0,79
	0,0	4,9	9,8	48,8	36,5			
<b>Kurumsal Memnuniyet= 3,90</b>								
Yönetimin doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir	2	28	48	93	71		3,83	1,00
	0,8	11,6	19,8	38,4	29,3			
İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	0	10	40	112	81		4,08	0,81
	0,0	4,1	16,5	46,1	33,3			
Çalışılan kurumun emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş gören motivasyonunu artırır	1	4	21	94	122		4,37	0,74
	0,4	1,7	8,7	38,8	50,4			
Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar	2	1	42	111	88		4,15	0,77
	0,8	0,4	17,2	45,5	36,1			
<b>Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler = 4,10</b>								
İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonu artırır	3	6	28	108	100		4,20	0,83
	1,2	2,4	11,4	44,1	40,8			
Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir	0	3	31	122	89		4,21	0,70
	0,0	1,2	12,7	49,8	36,3			
Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor	1	3	38	123	79		4,13	0,74
	0,4	1,2	15,6	50,4	32,4			
<b>İnformel İletişim Ağları = 4,18</b>								
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir	11	39	104	59	31		3,24	1,01
	4,5	16,0	42,6	24,2	12,7			
İşyerindeki rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır	23	80	80	42	20		2,82	1,08
	9,4	32,7	32,7	17,1	8,2			
<b>Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri = 3,03</b>								
<b>Genel Ortalama = 3,89</b>								

Tablo 19’ da yer alan motivasyon ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{X} = 3,89$ ). Motivasyon ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından kurumsal memnuniyet alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,90$ ). Kurumsal memnuniyet alt boyut maddeleri incelendiğinde;

“İş dışında eğlenceler sportif uğraşlar vb. sosyal imkânların olması iş motivasyonumu arttırır” maddesi ( $\bar{X} = 4,16$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor” maddesi ( $\bar{X} = 3,26$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre çalışanların sosyal etkinliklerine yönelik organizasyonların yönetimsel algı oluşturmaları ve bunun devamlı hale getirilmesi motivasyon sürecini önemli derecede etkilediği gözlemlenmektedir. İş yükünün her ne kadar motivasyonu olumsuz etkilediği hususunda düşük bir algı oluşsa da motivasyonel işlev açısından çalışanlara adil iş dağılımının yapılması ve denetimin bu yönde olması önemli bir konudur.

Motivasyon ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 4,10$ ). Performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Çalışılan kurumun emeklilik, sigorta gibi sosyal güvencilere sahip olması iş gören motivasyonunu arttırır” maddesi ( $\bar{X} = 4,37$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “Yönetimin doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir” maddesi ( $\bar{X} = 3,83$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre çalışanların sosyal statüsünü etkileyecek olan faktör olarak emeklilik ve sigortalı çalışmak dikkat çekmektedir. Burada gözlemlediğimiz; çalışanlar emekli olurken kıdem ve ihbar alacaklarına dair problemler yaşamaması, sigortalı olmasının yanında aldıkları maaştan dolayı sigorta matrahlarının yüksek olması ve emeklilik sonrası yaşlılık aylığının yüksek hesaplandırılacak olmasıdır. Özel günlerin hatırlanması her ne kadar düşük bir algı eşiğine sahip olsa da çalışanların bu konuda beklentilerinin olduğu da aşıkardır.

Motivasyon ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından informal iletişim ağları alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 4,18$ ). Informal iletişim ağları alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir” maddesi ( $\bar{X} = 4,21$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu arttırıyor” maddesi ( $\bar{X} = 4,13$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre çalışanlar amirleri ile iyi bir diyalog içinde ise kendilerini değerli gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin personelleriyle olan diyalogları ne kadar samimi ise,

verim o derece yükselecektir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise, yöneticilerin tüm personellerine bu mesafeyi koruyabilmesi ve samimiyet boyutlarının sınırlarını çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Çalışanlar yöneticileriyle olan diyaloglarıyla bağlantılı olarak; her ne kadar düşük bir algı eşiği olarak görülse de bulunduğu kurum için önemli iş yapmayı kendilerinde görev edinebilmektedirler.

Motivasyon ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından çalışanların memnuniyet dinamikleri alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,03$ ). Çalışanların memnuniyet dinamikleri alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir” maddesi ( $\bar{X} = 3,24$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “İşyerindeki rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır” maddesi ( $\bar{X} = 2,82$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre, çalışanların amirleri tarafından takdir görmesi her ne kadar yüksek bir algıya sahip olsa da kararsızlardaki tutum aslında böyle olmadığını bir nebze yansıtmaktadır. Çalışanlar rotasyon metoduyla farklı yerlerde görev almayı motivasyonları düşüreceği hususunda bir algı yaratmışlardır. Personellerin çoğunda buldukları birimlerin ortamı ve alıştıkları iş sürecinden ayrılıp yeni bir iş akışına geçmesi hem öğrenmedeki gecikme hem de yükselme kaygısı olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

**Tablo 20: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	$\bar{X}$	s.s.	
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum			
Kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	f	18	40	84	80	22	3,19	1,05	
	%	7,4	16,4	34,4	32,8	9,0			
Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	f	11	27	53	126	28	3,54	0,98	
	%	4,5	11,0	21,6	51,4	11,4			
Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum	f	13	16	52	107	55	3,70	1,05	
	%	5,3	6,6	21,4	44,0	22,6			
Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	f	12	33	57	104	33	3,47	1,05	
	%	5,0	13,8	23,8	43,5	13,8			
<b>Duygusal Bağlılık = 3,47</b>									
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm	f	5	11	58	128	43	3,77	0,88	
	%	2,0	4,5	23,7	52,2	17,6			
Kurumun kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır	f	8	13	67	110	47	3,70	0,98	
	%	3,2	5,3	27,3	44,9	19,2			
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	f	7	11	55	130	42	3,76	0,91	
	%	2,8	4,5	22,4	53,1	17,1			
Kuruma karşı büyük minnettarlık hissediyorum	f	8	30	64	95	48	3,58	1,06	
	%	3,2	12,2	26,1	38,8	19,6			
<b>Kurumsal Aidiyet = 3,70</b>									
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım	f	2	14	62	107	60	3,85	0,88	
	%	1,0	5,7	25,3	43,7	24,5			
Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir	f	14	55	79	52	45	3,23	1,17	
	%	5,1	22,4	32,2	21,2	18,4			
Kurumdan şu anda ayrılamazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum	f	8	43	108	67	19	3,17	0,96	
	%	3,2	17,6	44,1	27,3	7,8			
<b>Çalışanların Mesleki Kaygıları = 3,41</b>									
<b>Genel Ortalama = 3,52</b>									

Tablo 20’ de yer alan örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler ölçeğinin genel ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir. ( $\bar{X} = 3,52$ ). Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,47$ ). Duygusal bağlılık alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum” maddesi ( $\bar{X} = 3,70$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “Kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum” maddesi ( $\bar{X} = 3,19$ ) ile en düşük algıya sahiptir.

Buna göre çalışanların duygusal bağlılığa yönelik algısının irdelenmesi gerektiği göz önüne bulundurulmalıdır. Çalışanların kendisini kuruma bağlılıklarını zorunluluktan çıkartılması ve bu hususta insan kaynakları yönetimi olarak detaylı bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bununla beraber kişilerin duygusal yönlerinden biri olan aile kavramı da dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur. Çalışanlar eğer aile ortamında iş süreçlerine devam ederlerse, kurumda çalışmak zorunluluktan çıkar ve gerçek bir bağlılık mekanizması oluşabilir.

Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından kurumsal aidiyet alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,70$ ). Kurumsal aidiyet alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm” maddesi ( $\bar{X} = 3,77$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “Kuruma karşı büyük minnettarlık hissediyorum” maddesi ( $\bar{X} = 3,58$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre, çalışanların kurum sorunlarını kendi sorunları olarak görmesi bir yandan kuruma olan bağlılıklarını bir yandan da işlerine olan sadakatlerini göstermektedir. Çalışanların yaptıkları işe iş ahlakıyla yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Kuruma karşı minnettarlık algısı her ne kadar düşük olarak gözükse de çalışanların kurum ile bağlılıkları ayrıca dikkat çekmektedir.

Örgütsel Bağlılık ile ilgili ifadeler ölçeğinin alt boyutlarından çalışanların mesleki kaygıları alt boyut genel ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X} = 3,41$ ). Çalışanların mesleki kaygıları alt boyut maddeleri incelendiğinde; “Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım” maddesi ( $\bar{X} = 3,85$ ) ile en yüksek algıya sahipken, “Kurumdan şu anda ayrılamazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum” maddesi ( $\bar{X} = 3,17$ ) ile en düşük algıya sahiptir. Buna göre mesleki hayatına mevcut kurumlarında devam etmekten mutluluk duyacak olan çalışanlar yeni bir iş arayışına girmek ve mesleki alanda devam edemeyecekleri hususunu göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Çünkü, aynı kurumda meslek hayatına devam ederek yükselmek, ayrıldıktan sonra yükselmekten daha zor olduğundan, çalışanlar bu hususta kendilerini bağlayıcı hissedebilmektedirler. Çalışanlar her ne kadar yükümlülük hissediyor gibi gözükse de her anlamda daha iyi iş olanaklarına sahip oldukları takdirde kararsız kalan kısmın

tamamına yakını kurumdan ayrılmayı göze alabilecek bir potansiyele sahiptir. Bu yüzden maddi imkanların örgütsel bağlılığa önemi fazlasıyla ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 21: Katılımcıların Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler Algılarına Bağlı Normal Dağılım Testi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	n	p
<b>Motivasyon</b>	0,064	245	0,067
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,057	245	0,061

Araştırma kapsamındaki motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler ölçeğine yapılan normal dağılım testi sonucunda, ölçeğin normal dağılıma sahip olduğu ve bu yüzden bundan sonraki analizlerde normal dağılım analizlerinin kullanılacağı belirlenmiştir.

### 3.5.2 Katılımcıların Araştırma Kapsamındaki Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki motivasyon ve örgütsel bağlılık alt boyut algılarının demografik özellikleri ile karşılaştırılması tablolarda verilmiştir.

**Tablo 22: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları**

Motivasyon	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Kurumsal Memnuniyet	Erkek	193	3,88	0,61	-	0,930
	Kadın	52	3,89	0,54	0,088	
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	Erkek	193	4,04	0,54	-	0,068
	Kadın	52	4,19	0,52	1,834	
İnformal İletişim Ağları	Erkek	193	4,13	0,54	-	<b>0,020*</b>
	Kadın	52	4,33	0,51	2,347	
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	Erkek	193	3,06	0,80	-	0,113
	Kadın	52	2,87	0,71	1,589	
Motivasyon Genel	Erkek	193	3,86	0,38	-	0,287
	Kadın	52	3,93	0,43	1,068	

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; İnfomal iletişim ağları algıları cinsiyetlerine göre,

gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.( $t=-2,347$ ,  $p<0,05$ ). Cinsiyeti kadın ( $\bar{X}=4,33$ ) olanların informal iletişim ağları algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{X}=4,13$ ) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre kadınların erkeklerden daha çok amirleriyle olan ilişkilerinin sonucunda adil davranılması hususunda daha etkin oldukları gözlenmektedir. Ancak erkeklerin mevcut sayısına bakıldığında ortalamanın da yakın olması göz önünde bulundurularak aynı durumun kendileri içinde geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların amirleri ile olan ilişkilerinin kuvvetli olması bunun akabinde şikayet ve adil çözümler sunulması sonucunda kurum için iyi bir motivasyon güdüsü meydana getirir ve kişiler çalışmalarını verimli bir şekilde devam ettirir. Burada sorumluluk yöneticilerin elinde olduğundan dolayı hassas davranılması ve gerekirse birim içi denetime önem verilmesi gerekmektedir.

Diğer motivasyon alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 23: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları**

Motivasyon	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Kurumsal Memnuniyet	Evli	186	3,83	0,60	2,294	<b>0,023*</b>
	Bekâr	59	4,04	0,54		
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	Evli	186	4,06	0,55	0,495	0,621
	Bekâr	59	4,10	0,48		
İnformel İletişim Ağları	Evli	186	4,12	0,54	2,551	<b>0,011*</b>
	Bekâr	59	4,33	0,50		
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	Evli	186	3,00	0,80	0,723	0,470
	Bekâr	59	3,09	0,71		
Motivasyon Genel	Evli	186	3,84	0,39	2,326	<b>0,021*</b>
	Bekâr	59	3,98	0,37		

( $p<0,05$ )\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; kurumsal memnuniyet algıları medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.( $t=2,294$ ,  $p<0,05$ ). Medeni durumu bekâr ( $\bar{X} =4,04$ ) olanların kurumsal memnuniyet algıları medeni durumu evli ( $\bar{X} =3,83$ ) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre bekar olan çalışanların kurumsal memnuniyetinin genel anlamda aktivite ortamına sahip olması ve kendini geliştirme açısından daha rahat bir yapıya sahip olmasından kaynaklandığı öngörülmektedir. İş harici zamanlarda araştırma imkânlarının evli insanların uğraşlarına oranla daha elverişli olduğu göz önüne alınırsa bu sonucu doğrular nitelikte olur. Ancak burada evlilerin bekârlardan uçurum bir fark olmadığı gözükmemektedir. İş yerindeki imkanların motivasyonel memnuniyet ve bağlayıcılığı ciddi anlamda görülmektedir.

İnformal iletişim ağları algıları medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.( $t=2,551$ ,  $p<0,05$ ). Medeni durumu bekâr ( $\bar{X} =4,33$ ) olanların informal iletişim ağları algısı medeni durumu evli ( $\bar{X} =4,12$ ) olanlara göre daha yüksektir. Her ne kadar arada bir fark görülüyor gibi olsa da evli ve bekar çalışanların bu yöndeki eğilimleri yüksek bir farka sahip değildir. Burada yöneticilerin mevcut durumu başarılı bir şekilde yönettiği görülmektedir.

Motivasyon genel algıları medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.( $t=2,326$ ,  $p<0,05$ ). Medeni durumu bekâr ( $\bar{X} =3,98$ ) olanların motivasyon genel algıları medeni durumu evli ( $\bar{X} =3,84$ ) olanlara göre daha yüksektir. Genel anlamda evli ve bekarlar kendilerine motivasyon gerektiren algılarda yer bulmuş ve bir şekilde bu eylemlerini olumlu yönde ifa etmekte oldukları gözlemlenmektedir.

Diğer motivasyon alt boyut algıları medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Motivasyon	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Kurumsal Memnuniyet	20-30	51	4,01	0,56	1,467	0,224	
	31-40	95	3,90	0,57			
	41-50	68	3,80	0,67			
	51 ve üzeri	31	3,80	0,51			
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	20-30 <sup>(1)</sup>	51	4,14	0,43	3,744	<b>0,012*</b>	(1-4) (2-4)
	31-40 <sup>(2)</sup>	95	4,13	0,53			
	41-50 <sup>(3)</sup>	68	4,06	0,57			
	51 ve üzeri <sup>(4)</sup>	31	3,79	0,54			
İnformal İletişim Ağları	20-30 <sup>(1)</sup>	51	4,30	0,55	2,776	<b>0,042*</b>	(1-4)
	31-40 <sup>(2)</sup>	95	4,21	0,47			
	41-50 <sup>(3)</sup>	68	4,11	0,52			
	51 ve üzeri <sup>(4)</sup>	31	3,98	0,67			
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	20-30	51	3,08	0,85	0,541	0,655	
	31-40	95	2,96	0,66			
	41-50	68	3,02	0,92			
	51 ve üzeri	31	3,14	0,72			
Motivasyon Genel	20-30 <sup>(1)</sup>	51	3,98	0,37	2,902	<b>0,036*</b>	(1-4)
	31-40 <sup>(2)</sup>	95	3,90	0,37			
	41-50 <sup>(3)</sup>	68	3,83	0,41			
	51 ve üzeri <sup>(4)</sup>	31	3,74	0,39			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; Performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut algılarının yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,744$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,152$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre yaşı 51 ve üzeri ( $\bar{X} =3,79$ ) olanların performansı etkileyen sosyal etkenler algıları yaşı 20-30 ( $\bar{X} =4,14$ ) ve 31-40 ( $\bar{X} =4,13$ ) olanlara göre daha azdır. Buna göre yaş seviyesi ile ters orantılı olarak bir sayısal veri ile karşılaşmaktayız. Çalışanlar yaş ilerledikçe beklentilerinin de düştüğü gözlemlenmiştir. Bunun tam tersi genç çalışanlar ise enerjik ve öğrenmeye heveslidirler. Ancak burada yaş grubu yüksek olan çalışanların da tecrübeleri göz ardı edilmemeli ve bu kişilere sık başvurularak mevcut tecrübe sahipleri onore edilebilmelidir.

İnformal iletişim ağları alt boyut algılarının yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,776$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,214$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre yaşı 20-30 ( $\bar{X} =4,30$ ) olanların informal iletişim ağları algıları yaşı 51 ve üzeri ( $\bar{X} =3,98$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre 20-30 yaş grubundaki çalışanların yöneticileriyle olan diyalogları neticesinde motivasyonlarının da arttığı gözlemlenmektedir. Yöneticiler tarafından adil uygulamalarla karşılaşmanın verdiği etki iyi analiz edilmelidir. Ancak yaşı 51 ve üzeri olan çalışanların mevcut faktör için aynı algıyı oluşturmadığı gözlemlenmiş ve bunun sebebi emekliliğin yaklaşması, iş konusunda doyuma ulaşılması, yükselme olanaklarının düşmesi olarak yorumlanabilmektedir.

Motivasyon genel algılarının yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,902$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,269$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre yaşı 20-30 ( $\bar{X}=3,98$ ) olanların motivasyon genel algıları yaşı 51 ve üzeri ( $\bar{X}=3,74$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre 20-30 yaş grubunun çalışma hayatında henüz yeni olmaları, kendini gösterme çabalarına sahip olmaları mevcut durumdan da memnun olduklarını motivasyon derecesiyle göstermektedirler. Yöneticileri tarafından iyi değerlendirilmesi durumunda kurum açısından pozitif etki yaratacakları öngörülmektedir. Sonuçlarda görüldüğü üzere 51 ve üzeri yaş grubunun her ne kadar farklı bir durum olmasa da bu süreçlerde aktif rol oynamadığı emeklilik ve yükselme olanaklarının olmamasından kaynaklıdır. Bir diğer yandan bu yaş grubunun yine yönetici konumunda olup belli doyum hazzına ulaşmış olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Diğer motivasyon alt boyut algıları yaşlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Motivasyon	Pozisyon	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Kurumsal Memnuniyet	İş Gören	181	3,92	0,59	2,086	0,126	
	Uzman/Şef	40	3,71	0,50			
	Müdür	24	3,85	0,71			
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	İş Gören <sup>(1)</sup>	181	4,14	0,54	5,385	<b>0,005*</b>	(1-2)
	Uzman/Şef <sup>(2)</sup>	40	3,86	0,44			
	Müdür <sup>(3)</sup>	24	3,93	0,55			
İnformal İletişim Ağları	İş Gören	181	4,16	0,52	0,145	0,865	
	Uzman/Şef	40	4,20	0,50			
	Müdür	24	4,22	0,69			
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	İş Gören	181	3,06	0,82	0,915	0,402	
	Uzman/Şef	40	2,87	0,56			
	Müdür	24	3,04	0,81			
Motivasyon Genel	İş Gören <sup>(1)</sup>	181	3,91	0,39	3,335	<b>0,037*</b>	(1-2)
	Uzman/Şef <sup>(2)</sup>	40	3,74	0,31			
	Müdür <sup>(3)</sup>	24	3,83	0,44			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; Performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut algılarının pozisyonlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=5,385, p<0,05). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların

homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,424$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre pozisyonu iş gören ( $\bar{X} =4,14$ ) olanların performansı etkileyen sosyal etkenler algıları pozisyonu uzman/şef ( $\bar{X} =3,86$ ) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre işgören durumundaki çalışanların sosyal imkanlar ödüllendirme ve özel günlerde hatırlanılması gibi hususlara daha eğilimli olduğu görülmektedir. Çünkü işgörenler statülerinin yükselmelerinin olmadığı yada uzun vadede gerçekleşmesi durumunda mevcut ortamda kendini en iyi şekilde işe bağlamalıdır. Bunun aksisi olduğunda işten ayrılma sürecine doğru ilerlemek kaçınılmaz olur. Bu yüzden yöneticilerin mevcut durumu iyi analiz edip çalışanları bir şekilde onore etmesi gerekmektedir. Bir diğer yandan Uzman/Şef pozisyonunda maddi anlamda belirli bir haz doyumunu yaşadığından diğer motivasyon algılarında işgörelere oranla aynı tepkiyi vermediği görülmektedir. Ancak kişilerin bir yandan yönetici olduğu unutulmamalıdır. İşte burada en önemli faktör yönetici durumundaki bu kişilerin empati yeteneğiyle motivasyon uygulama süreçlerini unutmamasıdır.

Motivasyon genel algılarının pozisyonlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=3,335$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,264$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre pozisyonu iş gören ( $\bar{X} =3,91$ ) olanların motivasyon genel algıları pozisyonu uzman/şef ( $\bar{X} =3,74$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre işgörelenler iyi analiz edilmelidirler. Çalışanlar arasındaki en ufak bir motivasyonel çöküntü bir domino etkisi yaratarak diğerlerini de etkilemesi olası bir verimlilik kaybına ve akabinde örgütsel sarsıntıya yol açabilir. Yine uzman/şef pozisyonundaki yönetici gruplarının da bu domino etkisinde oluşabilecek olumlu yada olumsuz tüm süreçleri göz önünde bulundurması aşıkardır.

Diğer motivasyon alt boyut algıları pozisyonlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 26: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Motivasyon	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Kurumsal Memnuniyet	1-5 <sup>(1)</sup>	43	4,08	0,51	3,518	<b>0,016*</b>	(1-2) (1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	66	3,76	0,62			
	11-15 <sup>(3)</sup>	62	3,98	0,53			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	74	3,80	0,63			
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	1-5 <sup>(1)</sup>	43	4,20	0,48	4,044	<b>0,008*</b>	(1-2) (1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	66	3,97	0,47			
	11-15 <sup>(3)</sup>	62	4,21	0,58			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	74	3,96	0,55			
İnformal İletişim Ağları	1-5	43	4,29	0,54	2,372	0,071	
	6-10	66	4,16	0,51			
	11-15	62	4,25	0,51			
	16 ve üzeri	74	4,05	0,57			
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	1-5 <sup>(1)</sup>	43	3,00	0,83	3,024	<b>0,030*</b>	(2-3) (3-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	66	3,11	0,75			
	11-15 <sup>(3)</sup>	62	2,79	0,66			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	74	3,16	0,84			
Motivasyon Genel	1-5 <sup>(1)</sup>	43	4,00	0,39	3,007	<b>0,031*</b>	(1-2) (1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	66	3,82	0,38			
	11-15 <sup>(3)</sup>	62	3,93	0,49			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	74	3,81	0,37			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; kurumsal memnuniyet alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,518$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,600$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre mesleki kıdemi 1-5 ( $\bar{X} =4,08$ ) olanların kurumsal memnuniyet algıları mesleki kıdemi 6-10 ( $\bar{X} =3,76$ ) ve 16 ve üzeri ( $\bar{X} =3,80$ ) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların kurum içerisinde yeni olmalarından kaynaklı beklentilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Burada insan kaynakları açısından ele alınması gereken faktör ortalaması 6-10 olan mesleki kıdemli çalışanlardır. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan personellerin kurumsal memnuniyetlerinin düşük olması bir çok yönlüdür. Bunların başında unvan ve ücret zammının geldiğini öngörmekteyiz.

Performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,044$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,283$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre mesleki kıdemi 1-5 ( $\bar{X} =4,20$ ) olanların performansı etkileyen sosyal etkenler algıları mesleki kıdemi 11-15 ( $\bar{X} =4,21$ ) olanlara göre daha az, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri ( $\bar{X} =3,96$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre 1-5 ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan çalışanların çalıştıkları kuruma güven duymaları, gelişimleri ve sosyal imkanların sağlıklı ilerleyişi önem arz etmektedir. Ancak aynı beklenti 16 yıl ve üzeri olan çalışanlarda görülmemektedir. Burada insan kaynakları olarak ayrıca bu yaş grubunun gerçek beklentileri üzerine motivasyonel bir çalışma yapılması gerekebilmektedir.

Çalışanların memnuniyet dinamikleri alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,024$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,188$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre mesleki kıdemi 11-15 ( $\bar{X} =2,79$ ) olanların çalışanların memnuniyet dinamikleri algıları mesleki kıdemleri 6-10 ( $\bar{X} =3,11$ ) ve 16 ve üzeri ( $\bar{X} =3,16$ ) olanlara göre daha azdır. Buna göre 11-15 mesleki kıdeme sahip olanların rotasyon süreçlerine ve sadece taktir edilme durumuna sıcak bakmadığı görülmektedir. Mevcut kıdeme sahip çalışanlar, aynı işte devamlı olmayı kendilerinde mesleki açıdan bir değer olarak görmektedir. Bunun yanında belirli bir duygusal hazza ulaşmış bu grup taktir edilmenin yanı sıra ücretlendirmeye ödüllendirilmeyi kendilerinde daha iyi bir etken olarak görmektedir.

Motivasyon genel algılarının mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,007$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,617$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre mesleki kıdemi 1-5 ( $\bar{X} =4,00$ ) olanların motivasyon genel algıları mesleki kıdemi 6-10 ( $\bar{X} =3,82$ ) ve 16 ve üzeri ( $\bar{X} =3,81$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanların yeni iş hayatına atılması ve beklentilerinin yüksek olması gözükmemektedir. Hevesli olan bu grubun temel motivasyon dinamikleri göz ardı edilmeden iyi birer yönetici olarak yetiştirilmesi kurum açısından önemli bir faktördür. Mevcut birimlerde bu personeller arasından bir yönetici oluşturamayıp dışarıdan bir yönetici getirilmesi halinde, ilgili birimde her anlamda çökme meydana gelebileceği unutulmamalıdır. 6-10 yıl arasındaki mesleki kıdeme sahip olanlar bu örneklem düzeyindedir. Gerekli unvan yükselmelerine ya da maaş zammına haiz olamamaktan kaynaklı diğer yaş gruplarına oranla düşük bir algı sergilemiştir.

Diğer motivasyon alt boyut algısı mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 27: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Motivasyon	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Kurumsal Memnuniyet	1-5 <sup>(1)</sup>	90	4,08	0,52	6,808	<b>0,000*</b>	(1-2)
	6-10 <sup>(2)</sup>	69	3,77	0,60			
	11-15 <sup>(3)</sup>	43	3,90	0,60			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	43	3,64	0,62			
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	1-5 <sup>(1)</sup>	90	4,20	0,51	2,746	<b>0,044*</b>	(1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	69	4,01	0,54			
	11-15 <sup>(3)</sup>	43	4,03	0,58			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	43	3,95	0,50			
İnformal İletişim Ağları	1-5 <sup>(1)</sup>	90	4,23	0,52	3,918	<b>0,009*</b>	(1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	69	4,20	0,50			
	11-15 <sup>(3)</sup>	43	4,27	0,55			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	43	3,93	0,56			
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	1-5	90	3,03	0,87	1,083	0,357	
	6-10	69	3,06	0,72			
	11-15	43	2,84	0,71			
	16 ve üzeri	43	3,13	0,75			
Motivasyon Genel	1-5 <sup>(1)</sup>	90	3,99	0,41	5,125	<b>0,002*</b>	(1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	69	3,83	0,37			
	11-15 <sup>(3)</sup>	43	3,86	0,37			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	43	3,72	0,33			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; kurumsal memnuniyet alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,808$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,913$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 ( $\bar{X}=4,08$ ) olanların kurumsal memnuniyet algıları kurumdaki çalışma süresi 6-10 ( $\bar{X}=3,77$ ) ve 16 ve üzeri ( $\bar{X}=3,64$ ) olanlara göre daha fazladır. Kurumda yeni çalışmaya başlayanlarda yüksek beklentilerin olması kurumsal memnuniyeti fazlasıyla öne çıkartmaktadır. Bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda ise, sene geçtikçe tıpkı diğer çalışma sürelerinde olduğu gibi bir düşüş gözlemlenebilmektedir. Bu yüzden kurumdaki çalışma süresi 6-10 sene olan çalışanların bu memnuniyetsizliğini görerek ve 16 üzeri sene çalışanlarında mevcut durumlarını analiz ederek hem yeni çalışma hayatına atılan çalışanları bundan sonra ki süreçte doğru yönlendirmek, hem de mevcut hali düzene sokmak açısından elzemdir.

Performansı etkileyen sosyal etkenler alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,746$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,415$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl ( $\bar{X}=4,20$ ) olanların performansı etkileyen sosyal etkenler algıları kurumdaki çalışma süresi 16 ve üzeri ( $\bar{X}=3,95$ ) olanlara göre daha fazladır.

İnformal iletişim ağları alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,918$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,814$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi 16 ve üzeri ( $\bar{X}=3,93$ ) olanların informal iletişim ağları algıları kurumdaki çalışma süresi 1-5 ( $\bar{X}=4,23$ ) ve 11-15 ( $\bar{X}=4,27$ )

olanlara göre daha azdır. Buna göre neredeyse çalışma sürelerine ait tüm gruplar interaktif bir yaklaşım göstermektedir.

Motivasyon genel algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,125$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,734$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 ( $\bar{X} =3,99$ ) olanların motivasyon genel algıları kurumdaki çalışma süreleri 16 ve üzeri ( $\bar{X} =3,72$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların daha heyecanlı bir yaklaşımla motivasyonlarında önemli bir oran gözlemlenmektedir. İş hayatında yeni olmanın verdiği dinamik ve yenilikçi anlayışla çalışanların daha interaktif olduğu gözlemlenmiştir. Ancak 16 ve üzeri yıl olan çalışanlarda bu durum bir yandan maddi ve manevi doygunluk bir yandan da beklenti olmamasından kaynaklanabilmektedir.

. Diğer motivasyon alt boyut algısı kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 28: Katılımcıların Motivasyon Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Motivasyon	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Kurumsal Memnuniyet	Lise	73	3,86	0,68	1,850	0,139	
	Yüksekokul	30	3,68	0,57			
	Lisans	107	3,91	0,51			
	Lisansüstü	35	4,02	0,62			
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	Lise	73	3,99	0,56	2,130	0,097	
	Yüksekokul	30	3,93	0,58			
	Lisans	107	4,14	0,49			
	Lisansüstü	35	4,14	0,56			
İnformal İletişim Ağları	Lise <sup>(1)</sup>	73	4,09	0,53	3,808	<b>0,011*</b>	(2-3)
	Yüksekokul <sup>(2)</sup>	30	3,96	0,57			
	Lisans <sup>(3)</sup>	107	4,29	0,53			
	Lisansüstü <sup>(4)</sup>	35	4,18	0,48			
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	Lise	73	3,03	0,88	0,661	0,577	
	Yüksekokul	30	3,29	0,72			
	Lisans	107	2,97	0,76			
	Lisansüstü	35	3,04	0,68			
Motivasyon Genel	Lise	73	3,83	0,42	2,358	0,072	
	Yüksekokul	30	3,75	0,38			
	Lisans	107	3,92	0,37			
	Lisansüstü	35	3,94	0,36			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların motivasyon alt boyut algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda motivasyon alt boyutlarından; İnfomal iletişim ağları alt boyut algılarının eğitim durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,808$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,777$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre eğitim durumu lisans ( $\bar{X} =4,29$ ) olanların informal iletişim ağları algıları eğitim durumu yüksekokul ( $\bar{X} =3,96$ ) olanlara göre daha fazladır. Buna göre eğitim durumu lisans olan çalışanların kendilerini ifade edebilme özgürlükleri öne çıkmaktadır. Burada üniversite okumanın önemli olduğuna özellikle dikkat etmeliyiz. Çünkü iletişim kurmak ve kendini ifade edebilmek açısından eğitim seviyesinin yüksek olması ciddi bir etkidir. Ancak burada mevcut okumuş olan eğitim seviyesindeki kişi sayısını da göz önünde bulundurmakta fayda görülmektedir.

Diğer motivasyon alt boyut algıları eğitim durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 29: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	193	3,43	0,78	-1,751	0,081
	Kadın	52	3,64	0,68		
Kurumsal Aidiyet	Erkek	193	3,69	0,68	-0,683	0,495
	Kadın	52	3,76	0,65		
Çalışanların Mesleki Kaygıları	Erkek	193	3,36	0,69	-2,454	<b>0,015*</b>
	Kadın	52	3,63	0,74		
Örgütsel Bağlılık Genel	Erkek	193	3,50	0,50	-2,200	<b>0,029*</b>
	Kadın	52	3,68	0,52		

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından; çalışanların mesleki kaygıları algısı cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(t=-2,454, p<0,05). Cinsiyeti kadın ( $\bar{X}$  =3,63) olanların çalışanların mesleki kaygıları algısı cinsiyeti erkek ( $\bar{X}$  =3,36) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre, kadın çalışanların iş konusunda ciddi kaygıları olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebi ise kadınların iş yaşamının yanı sıra doğum ve çocuk yetiştirme gibi domestik rollere sahip olmasından kaynaklanabilmektedir. Kadın çalışanların doğum öncesi ve sonrası verimliliğinin düşmesi, doğumdan sonraki çocuk yetiştirme süreçleri, tekrar işe dönmesi durumundaki adaptasyon aşamaları gibi faktörler durumu mutlak etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra, doğuma gidecek olan kadın çalışanın yerine

ikame bir personelin getirilmesi ve kadın çalışanın geri dönüşünde asli olan işinde yer bulabilmesi kaygıları mevcut olabilmektedir. Katılımcı sayılarına bakıldığında erkeklerin oranı kadınlarınkine oranla daha az olduğu görülmekte ve iş yaşamında erkek ciddi manada kadının bu zaruri durumlarından dolayı bir adım önde olması kaygıyı ortadan kaldıracaktır.

Örgütsel bağlılık genel algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2,200$ ,  $p<0,05$ ). Cinsiyeti kadın ( $\bar{X}=3,68$ ) olanların örgütsel bağlılık genel algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{X}=3,50$ ) olanlara göre daha yüksektir. Buna göre kadınların örgütsel bağlılığı her ne kadar erkeklere oranla daha yüksek olduğu gözükse de erkeklerde değişken sayısının fazla olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Diğer örgütsel bağlılık alt boyut algıları cinsiyetlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	186	3,44	0,79	- 1,471	0,143
	Bekâr	59	3,60	0,66		
Kurumsal Aidiyet	Evli	186	3,70	0,73	0,060	0,953
	Bekâr	59	3,70	0,48		
Çalışanların Mesleki Kaygıları	Evli	186	3,41	0,72	- 0,110	0,912
	Bekâr	59	3,42	0,69		
Örgütsel Bağlılık Genel	Evli	186	3,53	0,54	- 0,995	0,322
	Bekâr	59	3,59	0,40		

( $p<0,05$ )\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından; örgütsel bağlılık alt boyut algılarının hiçbiri medeni durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Burada dikkat çeken husus kadınların erkeklere oranla kuruma olan bağlılıklarının üst düzeyde olmasıdır. Çünkü psikolojik ve sosyal anlamda kadınların her anlamda bağlılıklarının erkeklere oranla fazla olması bunun yanında iş kaygılarında da haklı gerekçelere sahip olması da durumu açıklar nitelik taşımaktadır.

**Tablo 31: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	20-30	51	3,66	0,85	1,297	0,276
	31-40	95	3,44	0,68		
	41-50	68	3,43	0,78		
	51 ve üzeri	31	3,37	0,82		
Kurumsal Aidiyet	20-30 <sup>(1)</sup>	51	3,69	0,65	0,331	0,803
	31-40 <sup>(2)</sup>	95	3,67	0,60		
	41-50 <sup>(3)</sup>	68	3,71	0,78		
	51 ve üzeri <sup>(4)</sup>	31	3,81	0,72		
Çalışanların Mesleki Kaygıları	20-30	51	3,34	0,65	0,819	0,484
	31-40	95	3,35	0,59		
	41-50	68	3,51	0,80		
	51 ve üzeri	31	3,35	0,91		
Örgütsel Bağlılık Genel	20-30 <sup>(1)</sup>	51	3,61	0,62	0,524	0,666
	31-40 <sup>(2)</sup>	95	3,50	0,42		
	41-50 <sup>(3)</sup>	68	3,55	0,59		
	51 ve üzeri <sup>(4)</sup>	31	3,52	0,58		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda; örgütsel bağlılık alt boyut algılarının hiçbirisi yaş gruplarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 32: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Pozisyon	n	$\bar{X}$	ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	İş Gören	181	3,42	0,78	2,100	0,125	
	Uzman/Şef	40	3,58	0,61			
	Müdür	24	3,72	0,85			
Kurumsal Aidiyet	İş Gören <sup>(1)</sup>	181	3,65	0,67	3,104	<b>0,047</b>	(1-3)
	Uzman/Şef <sup>(2)</sup>	40	3,76	0,61			
	Müdür <sup>(3)</sup>	24	4,01	0,77			
Çalışanların Mesleki Kaygıları	İş Gören	181	3,44	0,71	0,590	0,555	
	Uzman/Şef	40	3,30	0,57			
	Müdür	24	3,45	0,94			
Örgütsel Bağlılık Genel	İş Gören	181	3,51	0,49	2,492	0,085	
	Uzman/Şef	40	3,57	0,49			
	Müdür	24	3,75	0,68			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından; Kurumsal aidiyet alt boyut algılarının pozisyonlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,104, p<0,05). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan (p>0,05 p=0,400) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre pozisyonu iş gören ( $\bar{X}$  =3,65) olanların kurumsal aidiyet

algıları pozisyonu müdür ( $\bar{X} = 4,01$ ) olanlara göre daha azdır. Buna göre müdür pozisyonunda olan çalışanların maddi refah düzeylerinin iyi olduğu göz önünde bulundurularak bu düzeyin yüksek çıktığı bilinmektedir. Burada asıl kurumsal aidiyet işgören tarafında iyi işlenmelidir. Çünkü işgören aslında kurumun temel taşlarını ve işleyişini harekete geçiren bir dinamiktir. Sadece motivasyon düzeylerini onlara duygusal manada destekleyerek değil maddi olarak ödüllendirmeyle de bir kazanç elde edilmelidir. Bu sayede çalışanların kuruma olan aidiyetlerinin artması iki yönlü iyi dengelenmelidir.

Diğer örgütsel bağlılık alt boyut algıları pozisyonlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 33: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5	43	3,62	0,82	1,757	0,156
	6-10	66	3,39	0,81		
	11-15	62	3,60	0,80		
	16 ve üzeri	74	3,37	0,64		
Kurumsal Aidiyet	1-5	43	3,54	0,68	1,189	0,314
	6-10	66	3,71	0,59		
	11-15	62	3,79	0,72		
	16 ve üzeri	74	3,72	0,71		
Çalışanların Mesleki Kaygıları	1-5	43	3,50	0,69	0,733	0,533
	6-10	66	3,41	0,61		
	11-15	62	3,47	0,69		
	16 ve üzeri	74	3,32	0,82		
Örgütsel Bağlılık Genel	1-5	43	3,56	0,52	1,046	0,373
	6-10	66	3,52	0,40		
	11-15	62	3,63	0,57		
	16 ve üzeri	74	3,48	0,54		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından; örgütsel bağlılık alt boyut algılarının hiçbiri algıları mesleki kıdemlerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre bütün örgütsel bağlılık alt boyutları dikkate alındığında 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan çalışanların bu hususta diğerlerinden baskın olduğu görülmektedir. Ancak 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar da dikkate değer bir yaklaşım söz konusudur.

**Tablo 34: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 <sup>(1)</sup>	90	3,64	0,83	2,596	<b>0,043*</b>	(1-4)
	6-10 <sup>(2)</sup>	69	3,39	0,70			
	11-15 <sup>(3)</sup>	43	3,44	0,74			
	16 ve üzeri <sup>(4)</sup>	43	3,29	0,70			
Kurumsal Aidiyet	1-5	90	3,58	0,69	1,558	0,200	
	6-10	69	3,74	0,59			
	11-15	43	3,78	0,74			
	16 ve üzeri	43	3,81	0,68			
Çalışanların Mesleki Kaygıları	1-5	90	3,44	0,73	0,233	0,873	
	6-10	69	3,40	0,60			
	11-15	43	3,45	0,73			
	16 ve üzeri	43	3,34	0,82			
Örgütsel Bağlılık Genel	1-5	90	3,57	0,52	0,266	0,850	
	6-10	69	3,52	0,44			
	11-15	43	3,57	0,59			
	16 ve üzeri	43	3,49	0,53			

(p<0,05)\*

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından; duygusal bağlılık

alt boyut algılarının kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,597$ ,  $p<0,05$ ). Katılımcıların algılarına ilişkin varyansların homojenlik testi sonucunda varyanslar homojen bulunduğundan ( $p>0,05$   $p=0,313$ ) farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla post hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi sonucuna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 ( $\bar{X}=3,64$ ) olanların duygusal bağlılık algıları kurumdaki çalışma süresi ve 16 ve üzeri ( $\bar{X}=3,29$ ) olanlara göre daha fazladır.

Diğer örgütsel bağlılık alt boyut algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 35: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Testi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	73	3,35	0,82	0,972	0,407
	Yüksekokul	30	3,48	0,61		
	Lisans	107	3,55	0,79		
	Lisansüstü	35	3,50	0,69		
Kurumsal Aidiyet	Lise	73	3,75	0,55	0,195	0,900
	Yüksekokul	30	3,73	0,75		
	Lisans	107	3,68	0,68		
	Lisansüstü	35	3,66	0,84		
Çalışanların Mesleki Kaygıları	Lise	73	3,54	0,70	2,047	0,108
	Yüksekokul	30	3,27	0,68		
	Lisans	107	3,43	0,75		
	Lisansüstü	35	3,22	0,61		
Örgütsel Bağlılık Genel	Lise	73	3,55	0,42	0,259	0,855
	Yüksekokul	30	3,51	0,54		
	Lisans	107	3,56	0,56		
	Lisansüstü	35	3,48	0,52		

**H<sub>0</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyut algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan anova testi sonucunda örgütsel bağlılık alt boyutlarından hiçbiri eğitim durumlarına göre, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Buna göre tüm faktörlerin yanında kurumsal aidiyet algısında lisans mezunlarının bağlılıklarının fazla olduğu dikkat çekmektedir. Yine örgütsel bağlılığın geneline bakıldığında lisans mezunun olan çalışanlar kendini kurumla bütünleştirmiş olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 36: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları**

Korelasyon	Duygusal Bağlılık	Kurumsal Aidiyet	Çalışanların Mesleki Kaygıları
Duygusal Bağlılık	r	1	0,242**
	p		0,000
Kurumsal Aidiyet	r	0,242**	1
	p	0,000	0,000
Çalışanların Mesleki Kaygıları	r	0,081	0,474**
	p	0,207	0,000

\*\*P<0,05

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal bağlılık ile kurumsal aidiyet ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ) ( $0,20<r<0,40$ ) ( $r=0,242$ ). Duygusal bağlılık ile çalışanların mesleki kaygıları ölçeği algılarının arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ,  $p=0,207$ ). Kurumsal aidiyet ile çalışanların mesleki kaygıları ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ) ( $0,40<r<0,60$ ) ( $r=0,474$ ). Buna göre çalışanların duygusal

bağlılıklarıyla birlikte mesleki kaygılarının da aynı düzeyde olması kurumu kendisi için duygusal bir görev addetmiş olması ve ayrıca kurumdan ayrılmayarak mesleki kaygılarını da bununla bütünleştirmiş olması görülmektedir. Ancak kurum içi sorunları çalışanlar tam anlamıyla kendilerine benimsemedikleri ayrıca analiz edilmiştir.

**Tablo 37: Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları**

Korelasyon		Kurumsal Memnuniyet	Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	İnformal İletişim Ağları	Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri
Kurumsal Memnuniyet	r	1	0,322**	0,396**	0,004
	p		0,000	0,000	0,956
Performansı Etkileyen Sosyal Etkenler	r	0,322**	1	0,342**	0,119
	p	0,000		0,000	0,064
İnformal İletişim Ağları	r	0,396**	0,342**	1	0,161*
	p	0,000	0,000		0,012
Çalışanların Memnuniyet Dinamikleri	r	0,004	0,119	0,161*	1
	p	0,956	0,064	0,012	

\*\*p<0,01 \*p<0,05

**H<sub>0</sub>:** Motivasyon ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Motivasyon ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurumsal memnuniyet ile performansı etkileyen sosyal etkenler ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ) ( $0,20<r<0,40$ ) ( $r=0,322$ ). Kurumsal memnuniyet ile informal iletişim ağları ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ) ( $0,20<r<0,40$ ) ( $r=0,396$ ). Kurumsal memnuniyet ile çalışanların memnuniyet dinamikleri algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,01$ ,  $p=0,956$ ). Performansı etkileyen sosyal etkenler ile informal iletişim ağları ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,01$ ) ( $0,20<r<0,40$ ) ( $r=0,342$ ). Performansı etkileyen sosyal etkenler ile çalışanların memnuniyet dinamikleri algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ,  $p=0,064$ ). Informal iletişim ağları ile

çalışanların memnuniyet dinamikleri ölçeği algılarının arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ) ( $0<r<0,20$ ) ( $r=0,161$ ). Buna göre motivasyonu üst düzey artırıcı etkenlerin birbiriyle uyumu olduğunu görmekteyiz. Çalışanların bu dinamikleri bir araya geldiğinde sadece motivasyon artışı değil, bunun yanında örgütsel bağlılığı ve akabinde verimliliği de arttırmak mümkün olacaktır. Diğer yandan informal iletişim ağlarının diğer algıları düşükte olsa etkilediği, aslında iletişimde gerçekten bir önem arz ettiği görülmektedir.

**Tablo 38: Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonucu**

	Örgütsel Bağlılık	Motivasyon
Örgütsel Bağlılık	r	1
	p	0,390**
Motivasyon	r	0,390**
	p	1
		0,003
		0,003

\*\*p<0,01

**H<sub>0</sub>**: Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $p<0,01$ ) ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,390$ ).

**Tablo 39: Motivasyon Tutumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık	Sabit (constant) $\beta_0$	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Beta $\beta_1$	t değeri	P değeri	Durbin-Watson
Motivasyon	2,557	0,360	0,320	9,090	0,003**	0,250	3,015	0,003**	1,867

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 38) Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Analizlerde otokorelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 2'ye yakın (durbin-watson= 1,867) bulunduğu

için otokorelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında yorumlanan modelin örgütsel bağlılığı açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

$R^2$  değeri örgütsel bağlılığın % kaçının motivasyon tarafından açıklandığını belirleyen değerdir.  $\beta_0$  değeri sabit katsayıyı temsil etmektedir. Sabit katsayı değeri ne kadar yüksek olursa, bağımsız (motivasyon) değişkenindeki değişimin bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde ki hissedilen etkisinin de yüksek olacağı anlamına gelmektedir.  $\beta_1$  değeri ise motivasyondaki algısal değişimin bir birimlik artış veya azalışın örgütsel bağlılığı ne kadar etkilediğini gösteren değerdir.

Basit doğrusal regresyon modeli;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * \text{Bağımsız değişken}$$

Bu doğrultuda çalışmamızdaki model;

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,557 + 0,250 * \text{motivasyon}$$

Model incelendiğinde, motivasyonun örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak ( $p < 0,01$  anlamlılık seviyesinde) anlamlı bir yordayıcısı, açıklayıcısı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın %32'sinin motivasyon tarafından açıklandığı söylenebilir ( $R^2 = 0,320$ ).  $\beta_1$  değeri incelendiğinde ise, katılımcıların motivasyon tutumlarının artırılması sonucu örgütsel bağlılık algılarının da %25 düzeyinde artacağını görülmektedir.  $\beta_0$  değeri incelendiğinde ise motivasyon değişkenindeki değişimin örgütsel bağlılık üzerinde ki hissedilen etkisinin de yükseldiği belirlenmiştir.

## SONUÇ

Örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenlerinin birbirleri arasındaki etkileşiminin İsfalt çalışanları üzerinde yapılmış olan araştırmada demografik verilerden elde edilen spesifik sonuçlar katılımcılarının %78'inin erkeklerden, %75'inin evlilerden, %73'ünün ast kategori işgörenlerden, çoğunluğun orta yaş gruba dahil olduğundan(31-40), %43'ünün eğitim seviyesinin lisans olduğunu göstermektedir. Bu noktada demografik verilerle alakalı varılabilecek en genel sonucun erkek katılımcıların fazla olması durumunda kadın çalışan sayısının az olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi ise yapılan işin içeriği ile alakalı olmasından kaynaklanmaktadır. Mavi yaka çalışan sayısının fazla olması ve yapılan işin de cinsiyet bazında düşünüldüğünde erkeklere atıfta bulunması, erkek çalışan mevcudunun fazla olmasını ve bu sebeple kadın çalışan sayısının az olması ve haliyle araştırma sonuçlarına da bu şekilde yansıdığı görülmektedir. Bir başka değişken olarak ele alacağımız mesleki kıdem değişken sonucu %30 ile 16 yıl ve üzerini gösterirken kurumdaki çalışma süresi değerlendirildiğinde %36 ile 1-5 yıl sonucuna varılmıştır. Bu durum mesleki kıdemi fazla olan çalışanların İsfalt deneyimlerinin az olduğunu ve haliyle bir memnuniyetsizlik yani motivasyon kaybı ya da örgütsel bağlılığın zayıf olduğu sonucuna varılmaya teşvik etse de, İsfalt A.Ş bünyesinde birden fazla iştirak şirketi bulunduğundan, çalışanların kurum içinde deneyim süreleri sıklıkla değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sebepten ötürü araştırma sonuçları da etkileşim gösterebilmektedir.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık olmak üzere iki farklı değişkenin ele alındığı Spss çalışmasında motivasyon kapsamında kurumsal memnuniyet, performansı etkileyen sosyal etkenler, informal iletişim ağları ve çalışanların memnuniyet dinamikleri dört boyut olarak incelenmiştir. Sayısal sınırlar bazında incelendiğinde kurumsal memnuniyet boyutu 3,90 sonucu vermiştir bu da “katılıyorum” ifadesini temsil etmektedir. Yani çalışanlar onlara sunulan sosyal faaliyetler, kendilerini geliştirme imkanları, ulaşım imkanları gibi faktörler karşısında motivasyonlarının olumlu etkileneceği konusunda hemfikirdirler. Performansı etkileyen sosyal etmenler boyutu 4,10 oranını göstermektedir bu da “katılıyorum” ifadesini temsil etmektedir. Alt boyutlarını incelediğimizde çalışanların sosyal güvencelere sahip olmaları,

maddi ödül ve primler verilmesi, özel günlerde hatırlanmaları gibi etkenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği neticesine varılmaktadır. Bir başka alt boyut olan informal iletişim ağları 4,18 oran ile “katılıyorum” sonucunu temsil etmektedir. Çalışanların ihtiyaç durumunda ulaşabilecekleri bir yetkili ve şikayet olanaklarının olması, performans sergileyebilmek için amirleriyle aralarında bir iletişim olması gibi etmenler motivasyonlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Çalışanların memnuniyet dinamikleri olarak ele aldığımız diğer boyutun ise 3,03 ile “kararsızım” seçeneğini temsil ettiği sonucuna varılmaktadır. Bu noktada çalışanların takdir edilmesi ve değer görmesi aldıkları ücretten çok daha büyük önem taşımadığını ve rotasyon ile farklı görevlere sahip olmaları da olumsuz bir etki yarattığını bunun da motivasyon üzerinde olumsuz bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Motivasyonla alakalı olarak genel ortalama ise 3,86 ile genel bir katılım ve yüksek algı göstermektedir. Örgütsel bağlılık değişkeni altında ise duygusal bağlılık, kurumsal aidiyet ve çalışanların mesleki kaygıları adı altında üç boyut ile değerlendirme yapılmıştır. Bu noktada duygusal bağlılık boyutu 3,47 ile “katılıyorum” cevabını temsil etmektedir. Bu noktada çalışanların alt boyutlara göre değerlendirdiğimizde çalışanların yöneltilen sorular karşısında kendilerini kurumdaki aileden biri olarak ve duygusal bağlılık hissetmemeleri aynı zamanda zorunluluktan kurumda çalışmakta oldukları, kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu barındırmamaları yönündeki cevapları kararsızlık ve negatif tutum barındırmaktadır. Örgütsel bağlılık bazında değerlendirecek olduğumuzda bu noktada bir zayıflık ve negatif tutum içeren durum söz konusudur. Duygusal bağlılığın olmadığı fakat kurumsal aidiyetin olduğu bir algı aşıkardır. Çalışanların mesleki kaygılarının değerlendirildiği boyutta ise, çalışanların aynı kurumda çalışma arzuları yüksek oranda sonuçlanmıştır. Çalışanların mesleki kaygılarıyla alakalı olan boyuttan genel olarak elde edilen sonuç ise yüksek algı göstermekte ve ortak algı yaratmaktadır.

Çalışanların bir iş yerinde yüksek performans sergileyebilmeleri ve hem bireysel hem organizasyonel anlamda olumlu çıktılar elde edebilmeleri için motivasyon oldukça önemli bir husustur. Motivasyon beraberinde birden fazla negatif ve pozitif olmak kaydıyla değişken getirmektedir. Bu sebepten ötürü gerek şirket yönetimi gerekse iç departman olan insan kaynaklarının bu konuda oldukça hassas davranması gerekmektedir. Çalışanların tutumlarını ve algılarını olumlu anlamda geliştirebilmek ve oturtabilmek için motivasyon düzeylerini ayarlayabilmek

bir takım çalışmalar, düzenlemeler ve geliştirmelerle mümkün olacaktır. Örgütsel bağlılık ise aynı şekilde olumlu sonuçlar elde edebilmenin bir başka unsurudur. Çalışanların örgütsel bağlılığı motivasyon süreciyle birleştiğinde yüksek dinamikler elde edebilmenin yolunu hazırlamaktadır. Bu noktada yine işletme yönetiminin oldukça önemli gereksinimleri yerine getirmiş olması büyük önem taşımaktadır. Daha önce konuyla alakalı yapılmış olan çalışmalara benzer olarak İsfalt çalışanlarına yönelik yapılan motivasyon ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirildiği bu çalışmada ise motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yüksek algı oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Motivasyonu ve örgütsel bağlılık oluşturan unsurların detaylı olarak yer aldığı ölçek gruplarında katılımcıların verdiği cevaplar benzer çalışmalarda olduğu gibi destekleyici nitelikler taşımaktadır. Diğer çalışmalardan farklı olarak elde edilen sonuçlar ise mavi ve beyaz yaka çalışanların ortak değerlendirildiği bu çalışmada yarı devlet yarı özel bir kurum olan İsfalt alışanlarının memnuniyet dinamiklerindeki farklılaşmalardır. Gúdülenme unsurlarından takdir edilme, değer görme ya da rotasyon süreciyle farklı deneyimler elde etme gibi değişkenler doğrultusunda çalışanların motivasyon süreçlerinin olumsuz etkileneceği ve bu durum beraberinde örgütsel bağlılığı zayıflatacağı söz konusudur. İsfalt alışanları için ücret en önemli motivasyon ve bağlılık unsuru olarak saptanmıştır. Motivasyonu olumsuz etkileyen bir diğer değişken ise iş yükünün fazlalığı olarak sonuçlanmıştır. Bir başka önemli sonuç ise, çalışanların kuruma karşı bir aidiyet duygusu hissetmemeleri ve zorunlu olduğundan aynı kurumda çalışmak zorunda olmaları konusundaki yanıtlarıdır.

Yapılan araştırmanın sonucu göstermektedir ki motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum da teoride ele aldığımız motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve iki değişkenin ana unsurlarını doğrular niteliktedir.

## KAYNAKÇA

- Akten, C.,(2014) “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akyol, Y., (2015), “Motivasyon Araçlarının Banka Çalışanları Üzerine Etkileri: Yalova Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.
- Aslan, Ş., (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Yönetim ve Ekonomi, c.15, sayı:2, s.163-178.
- Aslantürk, R., (2014) “Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bağcıoğlu, Z., (2017), “Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bayır, T., (2009), “Değişim Sürecinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ceylan, H., (2009), “Asfalt Endüstrisi Çevre Kanunu İlişkisi”, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, S.25, ss.71-98.
- Çekmecelioğlu, H., (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, ss.28.
- Çöl, G., (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.16, Sayı:2.

- Doğan, S., Kılıç, S., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2007), Sayı:29, s.37-61.
- Gürbüz, S., Yüksel, M., (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, s.9, ss.179.
- İbicioğlu, H., (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.15, s.1, ss.13-22.
- Kalafat, B., (2016), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karakuzu, A., (2013), “Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırıklareli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E., Kanbur, A., “Örgütsel Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2008), c:15, s.1, ss.88.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y., (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.1, ss.41.
- Özdevecioğlu, M., Aktaş, A., “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2007), Sayı:28, ss.1-20.
- Özdevecioğlu, M.,(2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.2, ss.113-130.

- Öztürk, M., (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Seyhan, M., (2014), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Sıgır, Ü., (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, s.2, ss.261-278.
- Soykenar, M., (2008), “Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şenol, F., (2010), “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Şimşek, B., (2013), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Uslu, A., (2012), “Örgütsel Bağlılık Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Ünsar, A., “Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Akademik Bakış Dergisi, (2011), Sayı:25, s.3.

## **İnternet:**

Ruh Durumu Ve Üretkenlik:

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm> (Erişim

Tarihi: 15.06.2017).

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi:

<https://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim Tarihi:

16.06.2017).

İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi (İSFALT A.Ş):

<http://isfalt.istanbul/kurumsal/isfalttan/> (Erişim Tarihi: 24.06.2017).

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### I. BÖLÜM

##### Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

##### Medeni Durumunuz?

Evli  Bekar

##### Yaş Grubunuz?

20-30  31-40  41-50  51 ve Üzeri

##### İş Yerinizde Şu Anki Pozisyonunuz?

İşgören  Uzman / Şef  Müdür  Genel Müd. / Genel Müd. Yard.

##### Mesleki Deneyiminiz?

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

##### Kurumdaki çalışma süreniz?

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

##### Eğitim Durumunuz?

Okur-Yazar  İlk veya Ortaokul  Lise  Yüksek Okul

Lisans  Lisans Üstü

#### II. BÖLÜM: MOTİVASYON

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
2.	Yönetimin alacağı kararlar da benim görüşümü alması önemlidir.					
3.	İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır.					
4.	Başarılı olan personelin yöneticiler tarafından					

	herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır					
5.	Yönetimin, doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.					
6.	Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.					
7.	İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.					
8.	İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır.					
9.	Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.					
10.	Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.					
11.	Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.					
12.	Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması işgören motivasyonunu artırır.					
13.	Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.					
14.	İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.					
15.	İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.					
16.	İş yerinde kendimi geliştirme imkânının olması beni motive eder.					
17.	Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır.					
18.	İş dışında eğlenceler, sportif uğraşlar vb. sosyal imkanların olması iş motivasyonumu artırır.					

### III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
2.	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
3.	Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
4.	Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
5.	Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.					
6.	Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
7.	Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
8.	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
9.	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
10.	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
11.	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
12.	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13.	Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
14.	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

## Ek 2: Anket Uygulaması İçin İzin Yazısı



**Tarih** : 14/06/2017  
**Sayı** : 3200 / 329/1337  
**DOSYA** : İNS 024.03

**DIŞ YAZIŞMA**

**Konu:** Anket hk.

**İlgi:** 14.06.2017 tarih ve 934 evrak kayıt no'lu yazınız

**Sayın Semih ALPASLAN,**

İlgi yazınıza istinaden Beykent Üniversitesi yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere şirketimizde anket çalışması yapabilirsiniz.

Saygılarımızla

Hamza ERSÖZ  
İnsan Kaynakları Müdürü

Sabri MERİÇ  
Destek Hizmetleri Genel Müd.Yrd.

## ÖZGEÇMİŞ

13 Haziran 1990 tarihinde, İstanbul'da doğdum. İlk, Orta ve Liseyi yine İstanbul'da tamamladıktan sonra, Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden 2013 yılında mezun oldum. 2015 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi programında yüksek lisans eğitimime başladım. Aktif çalışma hayatım olmakla birlikte, eğitimime hala devam etmekteyim.

**Semih ALPASLAN**