

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞ HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA NUR FERMANOĞLU

İSTANBUL, 2015

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI**

**İŞ HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA NUR FERMANOĞLU

Tez Danışmanı: PROF. DR. OYA ERDİL

İSTANBUL, 2015

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI

Tezin Adı: İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir uygulama
Öğrencinin Adı Soyadı: Esra Nur Fermanoğlu
Tez Savunma Tarihi: 21/07/2015

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. OYA ERDİL

Üye
Doç. Dr. AHMET ERKUŞ

Üye
Prof. Dr. EKREM TATOĞLU

TEŐEKKÖR

Çalışmanın hazırlanmasında her konuda ilgi ve yardımlarını esirgemeden, çok değerli zamanlarını ayırarak görüşleriyle beni yönlendiren, saygıdeğer hocam sayın Prof. Dr. Oya Erdil'e, tüm Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline, anketimim istatistiksel değerlendirilmesinde katkıda bulunan Müzeyyen Cep'e, eğitim hayatımın her kademesinde bana güç ve destek veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2015

Esra Nur Fermanoğlu

ÖZET

İŞ HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Esra Nur Fermanoğlu

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Erdil

AĞUSTOS 2015, 113

Bu çalışmanın amacı işletmelerde motivasyonun (içsel motivasyon, dışsal motivasyon), örgütsel bağlılık (duygusal, normatif, devam bağlılığı) ve örgütsel vatandaşlık (diğergamlık, bilinçlilik, centilmenlik, nezaket, sivil erdem-yurttaşlık) davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Bu kapsamda çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörlerin olumlu yada olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bir diğer önemli amacı bu kavramların işletmeler için ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmada değişkenler arası ilişki öncelikle teorik bilgilerle açıklanmış daha sonra uygulama çerçevesinde ortaya koyulmuş ve çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada Türk inşaat sektöründeki İstanbul ve Ankara çevresinde bulunan 23 ayrı firmada 156 çalışana yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Geliştirilen anket formları ile toplanan veriler doğrultusunda; korelasyon, regresyon, güvenilirlik analizi, faktör analizi yapılmış, demografik özellikler incelenmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamında yüzdelik oranlarla gösterilmiş olup, SPSS istatistik programı desteği ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda motivasyonun, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelime: Türk İnşaat Sektörü, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF MOTIVATION ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL ON CITIZENSHIP BEHAVİOR: AN APPLİCATION İN CONSTRUCTION SECTOR

Esra Nur Fermanoğlu

Human Resources Graduate Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Oya Erdil

AUGUST 2015, 113

The aim of this study is to introduce whether there are any effects of motivation or not (inner motivation, exterior motivation) on organizational commitment (emotional, normative, continuation) and organizational citizenship (altruistic, consciousness, sportsmanship, courtesy, civil wisdom-citizenship) behaviors and to detect how far these effects come out. In this context, positive and negative effects of economic, psycho-social, organizational and administrative factors which affect employees' motivation, organizational commitment and organizational citizenship behaviors have been dwelled upon. Another one substantial goal of this study is to determine how important these concepts to enterprises. Primarily, in the project, the relationship among variables has been explained with theoretical knowledge, later on it has been introduced within the framework of implementation and the results of project have been presented. In the project, an applied research has been conducted regarding 156 employees of 23 different companies in Turkish construction sector around İstanbul and Ankara. Using data obtained through are conducted survey forms; correlation, regression, reliability analysis, factor analysis, demographic features are analysed hypotheses have been tested. Acquired data have been shown in the computer screen with percentage rate and have been analyzed through help of SPSS statistic program. According to the results of the analysis, motivation has been found to have significant effects on organizational commitment and organizational citizenship behaviors.

Key Words: Turkish Construction Sector, Motivation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ.....	1
2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	4
2.1 MOTİVASYON KAVRAMI VE GELİŞİMİ	4
2.2 MOTİVASYONUN (GÜDÜ) SINIFLANDIRILMASI	6
2.3 MOTİVASYONUN ÖNEMİ	8
2.4 MOTİVASYON TEORİLERİ	10
2.4.1 Kapsam Teorileri	10
2.4.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	11
2.4.1.2 Fredick Herzberg'in çift faktör teorisi.....	13
2.4.1.3 Mc Clelland'ın gereksinimler kuramı teorisi.....	14
2.4.1.4 Clayton Alderfer'in ERG teorisi.....	15
2.4.2 Süreç Teorileri.....	16
2.4.2.1 Vroom'un beklenti (ümit) teorisi.....	17
2.4.2.3 Lawler ve Porter'un beklenti (değer) teorisi.....	18
2.4.2.4 Adams eşitlik teorisi.....	19
2.4.2.5 Edwin Locke'in amaç saptama teorisi.....	20
2.4.2.6 Skinner'in davranış şartlandırma teorisi.....	20
2.5 MOTİVASYON ARAÇLARI	22
2.5.1 Ekonomik Motivasyon Araçları.....	22
2.5.2 Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları	25
2.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	29
3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	36
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ	36
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖNEMİ	37
3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	37
3.3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	37
3.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	41

3.3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	47
3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	48
3.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	48
3.4.1.1 Meyer ve Allen'in sınıflandırması	49
3.4.1.2 Etzioni'nin sınıflandırması.....	51
3.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması.....	52
3.4.1.4 Kanter'in sınıflandırması.....	53
3.4.1.5 Penley ve Gould'un sınıflandırması	54
3.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	55
3.4.2.1 Becker'in yan bahis sınıflandırması.....	55
3.4.2.2 Salancik'in sınıflandırması.....	56
3.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımları.....	57
4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	58
4.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ	58
4.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖNEMİ.....	58
4.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK BOYUTLARI	59
4.3.1 Diğergamlık.....	59
4.3.2 Bilinçlilik.....	60
4.3.3 Centilmenlik.....	60
4.3.4 Nezaket.....	61
4.3.5 Sivil erdem –Yurttaşlık.....	61
4.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	62
4.4.1 Örgütsel Bağlılık.....	62
4.4.2 Kişinin Ruhsal Durumu.....	62
4.4.3 Kişilik Özellikleri.....	62
4.4.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	63
4.4.5 İhtiyaçlar.....	64
4.4.6 Liderin Özellikleri.....	64
4.4.7 Kıdem ve Hiyerarşik Düzey.....	65
4.4.8 Örgütün Özellikleri.....	65
4.4.9 Örgütsel Adalet.....	66

5. İŞ HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	67
5.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	67
5.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	69
5.3 VERİ VE YÖNTEM	73
5.3.1 Evren ve Örneklem	73
5.3.2 Veri Toplama Aracı	74
5.3.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği	86
5.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	86
5.4.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular	86
5.4.2 Değişkenler Arası İlişkiler	87
5.4.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar	88
5.4.4 Regresyon Analiz Bulguları	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR

Tablo 5.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları	73
Tablo 5.2: Betimleyici istatistikler	74
Tablo 5.3: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği döndürülmüş faktör matrisi	76
Tablo 5.4: Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri	77
Tablo 5.5: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri	77
Tablo 5.6: Örgütsel bağlılık ölçeği döndürülmüş faktör matrisi	80
Tablo 5.7: Örgütsel bağlılık ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu	81
Tablo 5.8: Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri	81
Tablo 5.9: Motivasyon ölçeği faktör matrisi	83
Tablo 5.10: Motivasyon ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu	84
Tablo 5.11: Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri	84
Tablo 5.12: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler	87
Tablo 5.13: Kolerasyon değerleri	88
Tablo 5.14: İçsel motivasyona yönelik t testi bulguları	89
Tablo 5.15: İçsel motivasyona yönelik t testi bulguları	89
Tablo 5.16: Örgütsel bağlılığa yönelik t testi bulguları	90
Tablo 5.17: Örgütsel vatandaşlığa yönelik t testi bulguları	90
Tablo 5.18: İçsel motivasyona yönelik Anova testi bulguları	91
Tablo 5.19: Dışsal motivasyona yönelik Anova testi bulguları	91
Tablo 5.20: Örgütsel bağlılığa yönelik Anova testi bulguları	92
Tablo 5.21: Örgütsel vatandaşlığa yönelik Anova testi bulguları	92
Tablo 5.22: İçsel motivasyona yönelik Anova testi bulguları	93
Tablo 5.23: Dışsal motivasyona yönelik Anova testi bulguları	93
Tablo 5.24: Örgütsel bağlılığa yönelik Anova testi bulguları	94
Tablo 5.25: Örgütsel vatandaşlığa yönelik Anova testi bulguları	94
Tablo 5.26: Dışsal motivasyona yönelik Anova testi bulguları	95
Tablo 5.27: Dışsal motivasyona yönelik Anova testi bulguları	95
Tablo 5.28: Örgütsel bağlılığa yönelik Anova testi bulguları	96
Tablo 5.29: Örgütsel vatandaşlığa yönelik Anova testi bulguları	96

Tablo 5.30: İçsel motivasyona yönelik Anova testi bulguları.....	97
Tablo 5.31: İçsel motivasyona yönelik Anova testi bulguları.....	97
Tablo 5.32: Örgütsel bağlılığa yönelik Anova testi bulguları.....	98
Tablo 5.33: Örgütsel vatandaşlığa yönelik Anova testi bulguları.....	98
Tablo 5.34: Motivasyon-örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	99
Tablo 5.35: Motivasyon-duygusal bağlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	100
Tablo 5.36: Motivasyon-devam bağlılığı ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	100
Tablo 5.37: Motivasyon-normatif bağlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	101
Tablo 5.38: Motivasyon-örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	101
Tablo 5.39: Motivasyon-diğergamlık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	102
Tablo 5.40: Motivasyon-vicdanlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	102
Tablo 5.41: Motivasyon-nezaket ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	103
Tablo 5.42: Motivasyon-centilmenlik ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	103
Tablo 5.43: Motivasyon-sivil erdem ilişkisine yönelik regresyon analizi.....	104

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Temel motivasyon süreci	5
Şekil 2.2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli	11
Şekil 2.3: Fredick Herzberg'in çift faktör kuramı	13
Şekil 2.4: Lawler ve Porter'in iş motivasyonu modeli.....	19
Şekil 2.5: Edwin Locke'in amaç saptama teorisi modeli.....	20
Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	48
Şekil 5.1: Araştırma modeli.....	69
Şekil 5.2: Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA sonuçları.....	78
Şekil 5.3: Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları.....	82
Şekil 5.4: Motivasyon ölçeği DFA sonuçları.....	85
Şekil 5.5: Regresyon analizi bulguları.....	104

KISALTMALAR

AGE	: Adı Geçen Eser
AKT	: Aktaran
BKZ	: Bakınız
ÇEV	: Çeviren
DOÇ	: Doçent
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DR	: Doktor
ERG	: Existence (Var Olma), Relatedness (İlişki Kurma), Growth (Gelişme)
FBE	: Fen Bilimleri Enstitüsü
HAZ	: Hazırlayan
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler
KHO	: Kara Harp Okulu
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ORT	: Ortalama
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
S	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SYF	: Sayfa
VB	: Ve Benzeri
VD	: Ve Diğerleri
YY	: Yüzyıl

1. GİRİŞ

Örgütsel davranışa yönelik yapılan araştırmalarda sürekli ele alınan motivasyon kavramı 19. yy başından itibaren kabul edilmeye başlamıştır. Bununla beraber motivasyonla alakalı günümüze kadar birçok araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Motivasyon kavramı en bilinen şekliyle içten gelen itici kuvvetlerle, belli bir amaca ulaşmak için bireyi davranışa sevk eden maksatlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir perspektiften bakıldığında motivasyon, insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu ihtiyaçlar faaliyet gösterdikleri işletmeler tarafından karşılandığı takdirde bireyin motivasyonu sağlanmış olacaktır. Böylelikle ihtiyacı tatmin edilen birey örgüt amaçları doğrultusunda, yoğun bir çaba sarf ederek örgütü başarıya ulaştırmak için güdülenecektir. Böylece çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler en büyük rekabet gücü olarak bilinen insan faktörüne sahip olacaktır. Bu yüzden motivasyon örgüt içindeki iş görenlerin davranışları ve örgütün varlığının devamı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı iş hayatında, motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu başlık altında örgütlerde motive olmuş bireylerin seviyesini ölçerek, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bununla birlikte bu kavramların örgütler için ne derece önemli olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bu amaç çerçevesinde sırasıyla, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ele alınarak incelenmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş metni bulunmakta ve çalışmanın içeriğine dair kapsamlı bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramından bahsedilmiştir. Daha sonra tarihsel gelişimi, motivasyon süreçleri, önemi ve sınıflandırılmasına yer verilmiştir. İkinci bölümün son aşamasında

ise, ortaya atılan motivasyon teorileri ile iş görenlerin motivasyonuna etki eden ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörlere değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ve gelişim süreci açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılığın önemi ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler üzerinde durulmuştur. Devamında örgütsel bağlılık sınıflandırması ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu başlıklar altında bireylerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkileri incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramı ele alınmıştır. Ardından, örgütsel vatandaşlık davranışı gelişim süreçleri ve önemine değinilmiştir. Daha sonra Organ tarafından geliştirilen ÖVD boyutları ile ÖVD etki eden faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde “İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkileri ” daha kapsamlı ve kesin sonuçlar vermesi için anket yöntemi ile değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarından elde edilen veriler istatistiksel olarak açıklanmış ve sonuçlar tablolar şeklinde gösterilmiştir.

Çalışma teorik ve ampirik olmak üzere iki şekilde incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmı, kitap, makale, dergi, tez ve internet ortamında web sitesinden erişilebilir yayınlardan faydalanılarak yazılmıştır. Büyük bir kısmı yerli kaynaklardan oluşan literatür taraması yapılmıştır. Tezin teorik kısmından sonra anket yöntemine dayalı ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan ankette motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri kullanılmıştır. Bu anket yöntemiyle motivasyonun, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkileri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında İstanbul ve Ankara çevresinde yirmi üç ayrı firmada yüz elli altı kişiye anket yoluyla ulaşılmıştır. Yapılan bu anketler sadece mimar ve mühendislerle sınırlı kalmamış bir örgütteki farklı departmanlarda faaliyet gösteren üst ve astlara da uygulanmıştır. Bu sebeple motivasyonun, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin sonuçları incelendiğinde genel bir sonuca ulaşmak mümkündür.

Tez çalışmasının son bölümünde ise, konunun teorik kısmı ile ilgili yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek öneriler geliştirilmiştir. Bu araştırma ile yönetim bilimi literatüründe, örgütsel davranışlara yeterli önemin verilmesi gerektiğini ve böylece örgütler için uzun dönemde fayda sağlayan sonuçların kaydedileceği belirlenmiştir.

2. MOTİVASYON KAVRAMI

2.1 MOTİVASYON KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Motivasyon kelimesi Latince hareket etme anlamına gelen “Motus” kelimesinden türetilmiş olup, İngilizcede “Motivation”, Türkçe’de güdülenme ve isteklendirme kelimeleri bu ifadenin yerini almıştır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyon birçok kişi tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Psikolojide, “İçten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” için kullanılır.

Bir başka tanımda; kişinin belli bir zaman diliminde belirli bir şekilde davranmasına yol açan çeşitli psikolojik ve fizyolojik faktörlerdir (Plotnik 2007, s. 329).

Yönetim biçimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (DeCenzo ve Robbins 1996, ss. 296-297).

Bu tanımlar ışığında çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, dürtülerini ve ilgilerini kapsayan eylemlere ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak tanımlayabiliriz. Yapılan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde insan ihtiyacına ciddi anlamda vurgu yapıldığı görülmekte, sonrasında örgütsel bir amaç ve hedeflere hizmet etmesi anlaşılmaktadır.

Bireylerin motivasyonuna etki eden faktörler, kendi içinde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. İçsel motivasyon bireye dayalı, dışsal motivasyon ise örgüte dayalı oluşmaktadır. İçsel motivasyonda bireyi en iyi şekilde harekete geçiren ve motivasyonunu sağlayan en önemli etkenler ihtiyaçların tatmini ve iş görene karşı gösterilen sevgi ihtiyacının karşılanmasıdır. Dışsal

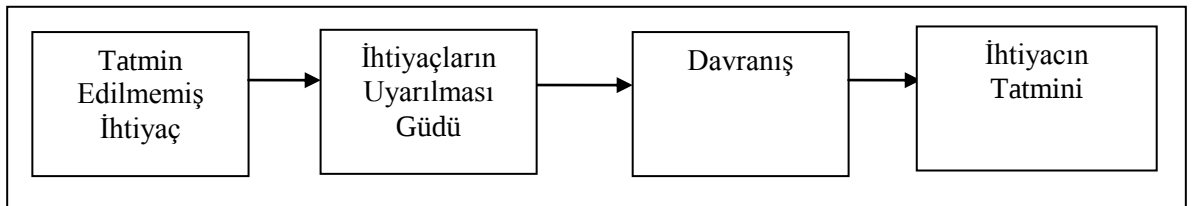
motivasyonda ise bireye verilen statü, terfi ve takdir edilme gibi işin doğası dışında meydana gelen dışsal ödüller şeklinde belirtilmektedir.

19. yy başından itibaren makineleşmenin teknolojik uzantısı olarak bilinen otomasyon, üretim ve yönetim süreçlerinde önemli farklılıklara yol açmıştır. Buna rağmen makineleşme insan fonksiyonu ile ayrı düşünülemez bir boyutta olmuştur. Çünkü makine insan iş birliği ile desteklenmektedir. Oysa otomasyonda insan unsurundan soyutlanma vardır. Bu yüzden makineler üzerindeki yönetim ve denetimin, başka makineler tarafından gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Böylece üretim, yönetim ve denetimde insan fonksiyonunun yerini makineler almıştır. Bu nedenle çalışma düzeninde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişim işgörenlerin çalışma alışkanlıkları, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Yoğun bir şekilde hissedilen negatif yöndeki bu psikolojik durum motivasyon konusunun özünü oluşturmaktadır.

Motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir hareketi başlama ve tamamlanma süreci şeklinde ele alınabilir. Motivasyon kavramında bir ihtiyacın/eksikliğin karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmiş olması söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır.

Bu süreç basit bir şekilde aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Şekil 2.1: Temel motivasyon süreci



Kaynak: Halil Can, (1999) Organizasyon ve Yönetim.

İnsanoğlu doğası gereği birçok maddi ve manevi öğelere ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçlar karşılandığı sürece kişi motive olmuş bir şekilde yaşamına devam eder. Ortaya çıkan her yeni ihtiyaç bireyde sahip olma isteği uyandırır. Bu durum bireyin güdülenmesine neden olur.

Güdüler, bireyi ihtiyaç ile ilgili harekete geçirmek için oluşan itici bir güçtür. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından ihtiyacın karşılanmış olması durumuna bağlıdır. İhtiyaçlar tatmin edilmediği sürece bireyde motivasyon düşüklüğü ve gerilim artmaktadır. Gerilim ise bireydeki dürtüleri harekete geçirerek kişiyi belirli amaçlar doğrultusunda farklı davranışlara yöneltir. Kişi bu amaçlara ulaştığında ihtiyacını tatmin edecek ve gerilimi en alt seviyeye düşecektir.

2.2 MOTİVASYONUN (GÜDÜ) SINIFLANDIRILMASI

Güdü bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen çevre ve diğer kişisel faktörlerin etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan içsel (bireye) ait bir davranışlar olarak tanımlanır.

Güdü ve güdüsel bir davranıştan söz edebilmemiz için davranışın bir amaç ve ya hedeflere yönelmesi gerekmektedir. Bireyin bir amaca yönelebilmesi için öncelikle dengesinin değişmesi ve hoşnutsuzluk yaratan bir gerginlik halinin ortaya çıkması gerekir.

Davranışın hangi hedef ya da amaçlara yöneleceği davranışı başlatan güdünün türünü belirler. Güdüler birincil güdüler, ikincil güdüler ve psikolojik güdüler olmak üzere üç başlık altında toplanır.

- a) Birincil Güdüler (Fizyolojik Güdüler)
- b) İkincil Güdüler (Sosyolojik Güdüler)
- c) Psikolojik Güdüler

a) Birincil güdüler

Öğrenilmemiş birincil hedefleri olan doğuştan gelen güdüler şeklinde açıklanabilir. Organizmanın yaşamsal faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan kaynakları elde etmeyi amaçlayan güdülerdir. Bu güdüler, öğrenilmemiş olup fizyolojik temelli olan güdülerdir. Fizyolojik dengenin bozulmasıyla birey dengeyi tekrardan sağlamak üzere

harekete geçer. Birincil gereksinimler yerine getirilmeden ikincil gereksinimler karşılanmaz.

Birincil güdüler kendi içinde üç gruba ayrılır:

- i) Açlık ve susuzluk gibi tamamen fizyolojik kökenli ihtiyaçlardır.
- ii) Cinsellik ve annelik gibi fizyolojik kökenli ihtiyaçlardır.
- iii) Araştırma, merak, faaliyet gibi herhangi bir fizyolojik kökeni olmayan güdülerdir.

Fizyolojik özellikli olup geciktirilemeyen, ertelenemeyen, mutlaka karşılanması gerekli olan gereksinimlerdir.

b) İkincil güdüler

İnsanlarla etkileşim sonucunda öğrenilmiş güdülerdir. Öğrenme yoluyla sonradan kazanılan ve sadece insanlara özgü olan çok çeşitli öğrenilmiş güdülerdir. Bunlar; bağlanma güdüsü ve başarı güdüsü şeklinde belirtilmektedir. Bağlanma güdüsü: Bu ihtiyaç bireyi bir gruba bağlanmak için güdelemektedir. Sevme sevilme ihtiyaçları ile ilgili güdülerdir. Başarı güdüsü: Başarı güdüsü başta anne ve baba olmak üzere diğer insanlarla etkileşim sonucunda öğrenilir. Bu ihtiyaç türünde birey öğrenme görevinde mükemmellik güdüsü taşımaktadır.

c) Psikolojik güdüler

Kişinin doğuştan gelen ve ya sonradan kazandığı güdü şeklinde belirtilmektedir. Bu güdüler bireyin kişilik ve davranış yapısının özünü oluşturmaktadır. Psikolojik güdülerin değerlendirmesini yapmak sosyal ve fizyolojik güdülere göre daha zor olmaktadır.

2.3 MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon çalışma hayatımızda hem başarıyı olumlu yönde etkileyen hem de başarıyı olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ikili ilişkiler kurmak ve mutlu bir yaşam sürmek açısından oldukça önemlidir.

Yapılan bir araştırma sonucunda örgütlerin başarıya ulaşması için insan değerini etkili ve verimli kullanması gerektiği ortaya konulmuştur. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır.

Kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabaları doğrultusunda belli bir amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaşmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için bireyin istekli olması ve yeterli çaba sarf etmesi gerekmektedir. İşte bu durumda isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. Bu yüzden işgörenlerin motivasyonun sağlanması çalışma hayatının en önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon, hem çalışanın hem de örgütün başarısını etkilemede önemli bir role sahiptir.

a) Motivasyonun yönetici açısından önemi

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, yöneticiler işletmeyi başarıya ulaştırmak için örgüt amaçları doğrultusunda çalışanların duygu ve düşüncelerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak zorundadır.

Yöneticiler sorumlu oldukları departman yada örgütler karşısında bazı sorumluluklara sahiptir. Bu sorumlulukları hisseden sorumluluk sahibi yöneticiler işgörenleri motive etmek için bir takım uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu tip motive edici uygulamalar işgörenleri ilgilendirdiği kadar, yöneticileri ve liderleri de ilgilendirmektedir. Çünkü yönetici ve liderler motive oldukları zaman işgörenleri daha kolay motive edecektir. Bu durum her iki taraf açısından faydalı sonuçlara yol açacaktır.

b) Motivasyonun çalışanlar açısından önemi

İşletmelerde çalışanların oynadığı rol göz önünde bulundurulduğunda, onların iyi bir performans göstermeleri için gerekli olan motivasyonun sağlanması gerekmektedir.

Örgüt içinde motivasyonun sağlanması için, çalışanlarının ihtiyaçlarının belirlenerek analiz edilmesi ve bu doğrultuda örgütsel hedeflerinde dikkate alınarak ihtiyaçların çift yönlü karşılanması gerekmektedir. Temel ihtiyaçların karşılandığı, gelişim ihtiyaçlarının desteklendiği, maddi ve sosyal kazançların giderildiği örgütte çalışanın motivasyonu yüksek olur. Bu tip motive olmuş bireyler yetkilerini kullanarak işletmeyi amaçları doğrultusunda başarıya götürmek ister. Aksi takdirde örgüt işgörenleri motive etmiyorsa işe gelmeme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütün performans ve verimliliğini etkilemekle birlikte büyük maddi kayıplara yol açmaktadır.

c) Motivasyonun örgüt açısından önemi

Örgüt açısından motivasyon, örgüt ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak uygun iş ortamı yaratacak kişinin, örgüt çıkarları için harekete geçmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlerin uygulamış oldukları motivasyon uygulamaları tüm çalışanlar üzerinde aynı olumlu veya olumsuz etkiyi gösteren sonuçlar vermeyebilir. Değer yargıları, sosyal çevre, bakış açıları ve eğitim düzeyleri bu sonucu etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerin başarıya ulaşması, yüksek performans ve verimliliği sağlaması için çalışanların beklentileri doğrultusunda ihtiyaçların ayrı ayrı analiz edilerek karşılanması gerekmektedir. Çünkü işletmenin rekabet üstünlüğü kazanması, kalite ve müşteri memnuniyetinin artması motivasyona sahip işgörenlerin çalıştırılmasıyla mümkün olmaktadır.

2.4 MOTİVASYON TEORİLERİ

Psikoloji ve yönetim alanında çalışma yapan araştırmacılar motivasyon konusunda farklı teoriler geliştirmiş ve bu teorilerin çalışma hayatında yer alması için önemli adımlar atmışlardır. Çünkü motivasyon teorilerini tanımak, öğrenmek, yönetici ve örgüt açısından büyük öneme sahiptir.

İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusu iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teoriler” ikincisi ise dışsal faktöre ağırlık veren “Süreç Teoriler” dir (Koçel 2001, s. 510).

2.4.1 Kapsam Teorisi

Bu teoriler insanın içinde bulunan ve insanı davranışa yönlendiren temelinde ihtiyaç ve dürtü kavramlarını barındıran içsel faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel 2003, s. 637). Bununla birlikte kapsam teorileri, kişileri nelerin motive edeceği konusunu ele almaktadır.

Bu teorilerin üzerinde durduğu en önemli nokta yönetici kişiyi belirli yönlerde davranmaya zorlayan faktörleri anlaması halinde, bu faktörlere yönelerek onları örgüt amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarına çözümler üreterek gerilimin azalmasını sağlamaktadır.

Kapsam Teorileri adı altında oluşan en belirgin teoriler dört adet olarak karşımıza çıkmaktadır:

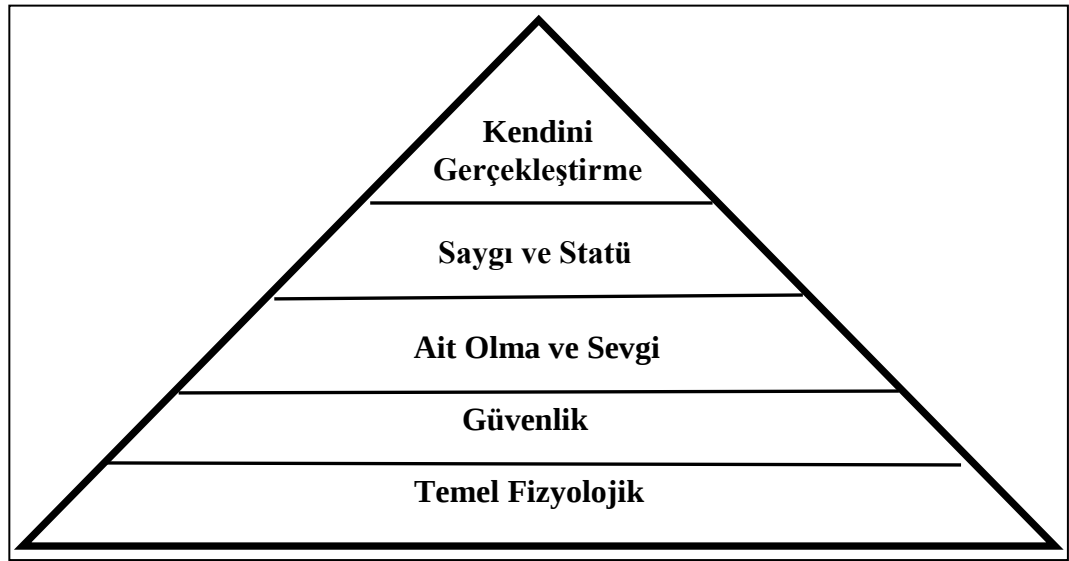
- a) Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- b) Frederick Herzberg’in çift faktör teorisi
- c) Mc Clelland’ın gereksinimler kuramı
- d) Clayton Alderfer’in ERG Teorisi (Var olma, İlişki Kurma, Gelişme)

2.4.1.1 Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Günümüze kadar ortaya koyulmuş pek çok ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında en önemli olanı 1940’larda Hümanist psikolojinin ABD’deki öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından ortaya konulan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Ayrıca motivasyon kavramını ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir.

Maslow, bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan gerekli olan ihtiyaçlarını, fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan ele almıştır. Bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenmiştir.

Şekil 2.2: Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli



Kaynak: Salih Güney, (2000) Davranış Bilimleri.

a) Temel fizyolojik ihtiyaçlar

Bireylerin doğuştan sahip oldukları, hayatlarını idame ettirebilmesi için karşılanması gereken en temel ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar sürekli olarak ve kısa zaman aralıkları ile karşılanması gerekir. Yemek yemek, su içmek, uyku, cinsel tatmin v.b ihtiyaçlar bu kategori için örnek gösterilebilir. Temel fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorisinin başlangıcı olarak bilinmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre bireyin ilk olarak

fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Tatmin edilmediği takdirde birey için diğer gereksinimlerde önemi yitirecektir.

b) Güvenlik ihtiyaı

Fizyolojik ihtiyaının karşılamasından sonra duygusal açıdan her türlü koruma ihtiyaının karşılanması ve tehditlerden uzak bir yaşam isteğini ifade etmektedir. Can ve mal varlığının korunması, barınma, çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanması, istikrarlı ve dengeli bir yaşam şeklinde açıklayabiliriz.

c) Ait olma ve Sevgi ihtiyaı

Bir st basamaktaki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra sevgi, şefkat ve bağlanma ihtiyaçları hissedilmeye başlanır. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal evre oluşturma ve bir gruba ait olma ihtiyaını ele alır.

d) Saygı ve statü ihtiyaı

Kişi yaptıklarının bir diğer kişiler tarafından olumlu karşılanmasını, takdir edilmesini, saygın bir kişi olarak görülmesini, statü sahibi olması ve rekabet edilebilir olmasını içerir.

e) Kendini gerçekleştirme ihtiyaı

Maslow'un teorisinde en st seviyede bulunan ihtiyaı içerir. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en st noktasına ulaşmasını sağlamakla birlikte yeteneklerini ve becerilerini en st düzeyde harekete geçirme arzusudur. İlk dört ihtiyaç eksiksiz olarak karşılanmış olan birey son olarak ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyaını artan bir şekilde hissetmeye başlar.

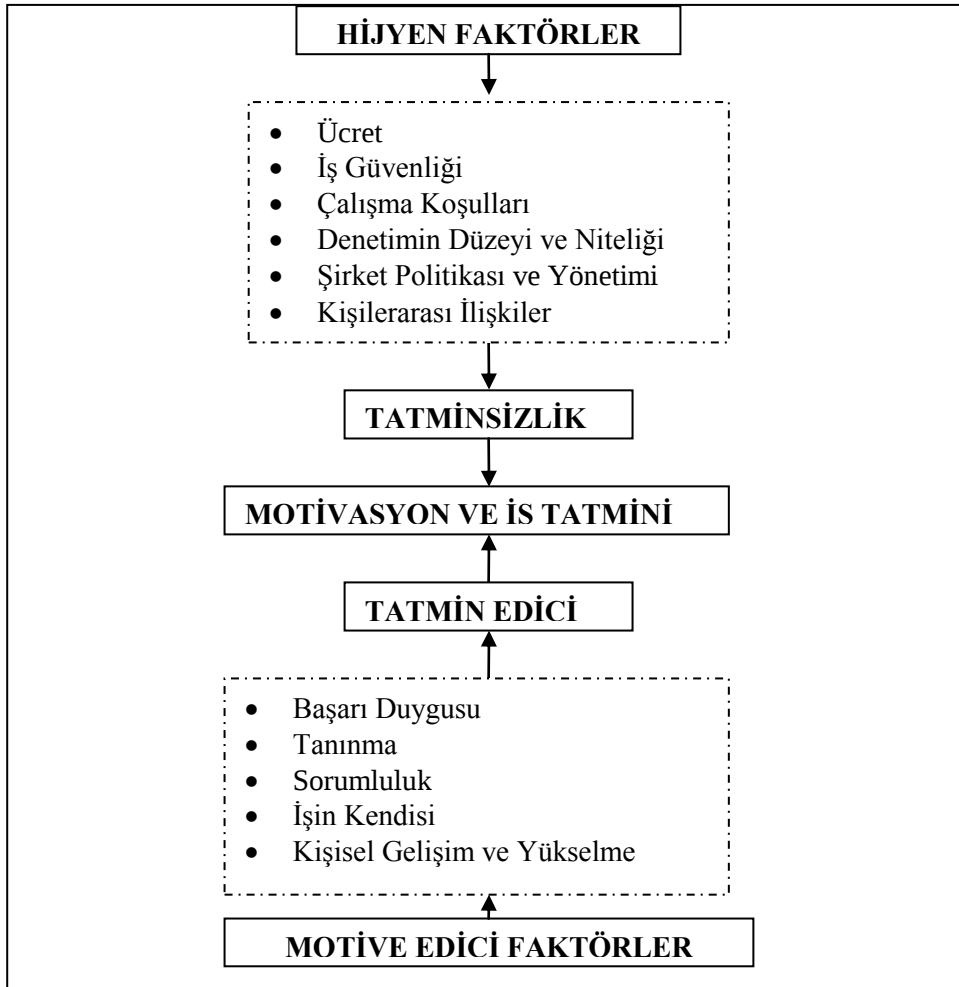
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, ortalama her insanı kapsayan yaklaşımlar sergilemesi, anlaşılrlığı ve mantıklı olması sebebiyle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.

2.4.1.2 Fredrick Herzberg çift faktör teorisi

Fredrick Herzberg Çift Faktör Kuramı 1950’li yılların sonu ve 1960’lı yılların başında geliştirilmiştir. Herzberg’de Maslow ve Alderfer gibi motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu savunmuştur.

Herzberg ve arkadaşları Pittsburgh’a bulunan yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendisler üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda Herzberg bir işyerinde çalışmayı etkileyen etmenleri iki gruba ayırmış ve bu iki grubun birbirinden bağımsız olduğunu ileri sürmüştür. Çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörler “motive edici faktörler” tatminsiz eden faktörler “hijyen faktörler” olarak sınıflandırma yapmıştır.

Şekil 2.3: Fredrick Herzberg’in motivasyon teorisi modeli



Kaynak: Laurie J. Mullins, (2002), Managament and Organisational Behaviour.

Bu tip faktörlerin tatmin edilemeyen düzeyde olması ve eksik olması durumunda işgöreni motive etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin öncelikle hijyenik faktörlere yönelmesi ve sonrasında motive edici faktörleri sağlayarak işgöreni motive etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak işgöreni motive etmeye yetmeyecektir.

2.4.1.3 Mc Clelland Gereksinimler Kuramı

David Mc Clelland'ın gereksinimler kuramı, başarı, güç ve ilişki ihtiyaçları üzerinde durmaktadır. Fakat diğer teorilerden farklı olarak kişi bu ihtiyaçları doğuştan değil, sonradan yaşam tecrübeleri yoluyla öğrenmektedir. Bu teoriye göre, her insanda bu ihtiyaçlardan biri daha baskındır. Diğer iki ihtiyaç ise kişinin bulunduğu konum ve duruma göre değişkenlik göstermektedir.

Bu gereksinimlerin önemi kişiler arası ilişkilerde, akademik başarıda ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasıdır.

a) Başarı gereksinimi

Ulaşılmaması güç olan anlamlı bir hedefe yönelik çok çalışma, zoru başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, diğer rakip gördüklerini eldeki bilgi birikimi ve yetenek ile geçmek arzularını içermektedir.

b) Güç gereksinimi

Güç gereksinimi, başkalarını etkileme, araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi olarak tanımlanabilir (Mc Clelland 1969, s. 38).

Yüksek güç gereksinimi içindeki kişiler başkaları üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmaktan hoşnutluk duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda en iyi yöneticilerin güç ihtiyacı yüksek ilişki ihtiyacı düşük kişiler olduğu ortaya çıkmıştır.

c) Bağıllık yakın ilişki kurma gereksinimi

Bu ihtiyaç Mc Clelland'ın üzerinde en az durduğu ihtiyaçtır. Yakın ilişki gereksinimi yüksek olan kişiler diğerleri ile olumlu duygusal ilişkiler arama yolundadır. Bu ihtiyaç, bireyin yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceği ve gruplarla ilişki içinde bulunacağına vurgu yapmaktadır.

2.4.1.4 Clayton Alderfer ERG teorisi

Clayton Alderfer'in geliştirmiş olduğu ERG teorisi insan gereksinimlerini varoluş, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları olarak üç şekilde incelemiştir.

Alderfer'in Erg teorisi, Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapar. Bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda bir kural yoktur. İlk olarak alt düzey ihtiyaçlar giderilmeli sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

a) Varoluş gereksinimi

En alt düzeyde yer alan insanın yaşamını devam ettirmesini sağlayan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İş yaşamında ücret, ödüller, fiziksel çalışma koşulları gibi istekleri içermektedir.

b) İlişki kurma gereksinimi

Sevgi ihtiyacı, başkalarıyla ilişki içinde olma çatışmalardan kaçınma ve başkaları tarafından kabul görme ve ait olma ihtiyaçlarını içermektedir. Kişiler arası sosyal ilişkilerle ilgilidir. Örgütlerdeki diğer çalışanlarla olan karşılıklı iletişim süreçlerini kapsamaktadır. Bu yüzden Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyacı düzeyine benzemektedir.

c) Gelişme gereksinimi

Kendine güven, öz saygı ve kişisel gelişim ihtiyacı ile ilgilidir. Örgütte yaratıcı olma kendini gerçekleştirme çabasını kapsamaktadır.

2.4.2 Süreç Teorileri

Kişinin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bir başka deyişle, “Belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerinin merkezinde birey vardır ve temeli beklenti kavramına dayanmaktadır.

Başlıca süreç teorileri;

- a) Beklenti Teorileri – Victor H. Vroom
- b) Beklenti Değer Kuramı - Lawler ve Porter
- c) Davranış Şartlandırma Teorisi – Skinner
- d) Eşitlik Teorisi – J. Stacy Adams
- e) Amaç Teorisi – Edwin Locke

İş görenlerin yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri performans beklentisi çekiciliğine denebilir. Eğer performans sonucu elde edecekleri beklenti pozitif ise işgören çalışma gayretini artıracak, eğer beklenti negatif yönde ise işgören çalışma gayreti içerisine girmeyecektir.

Beklenti teorisi üç ilişki üzerine odaklanmaktadır:

- a) Gayret - Performans ilişkisi
- b) Performans - Ödül ilişkisi
- c) Ödül - Kişisel Hedefler ilişkisi şeklindedir.

Beklenti teorileri Vroom tarafından geliştirilmiş, Lawler ve Porter tarafından daha çok gelişme imkânı bulmuştur.

2.4.2.1 Vroom'un beklenti (ümit) teorisi

Vroom 1964 yılında, karar verme sürecinin motivasyonlara ilişkin gözlemleri açıklamak için “Beklenti Teorisini” geliştirmiştir. Kişinin, karşılamayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesi şeklinde açıklanabilir. Bu teoriye göre motivasyon daha fazla çabaya yol açar.

Bu model değerlilik, beklenti ve araçsallık kavramları üzerine kurulmuştur.

a) Değerlilik

Bireylerin davranış sonuçlarının değeri ve bireylerin bunlar hakkındaki tercih gücünü kastetmektedir. Bazı işgörenler için ödül son derece önemli iken, bazıları için önemsizdir.

b) Beklenti

İş görenin sarf ettiği efor sonucunda işini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesidir. Birey sarf ettiği efor ve bilgi birikimini kendi arzusu doğrultusunda birleştirerek performansı oluşturacak ve kendine hoş getiriler sağlayacaktır.

c) Araçsallık

Bireyin göstermiş olduğu gayret ile performansın karşısında vaat edilen getiriye alacağına olan inancıdır. Performans belirli şekillerde ödüllendirilir. Bu ödüllendirme yöntemini bireyin aldığı ücretteki miktar artışı şeklinde belirtebiliriz.

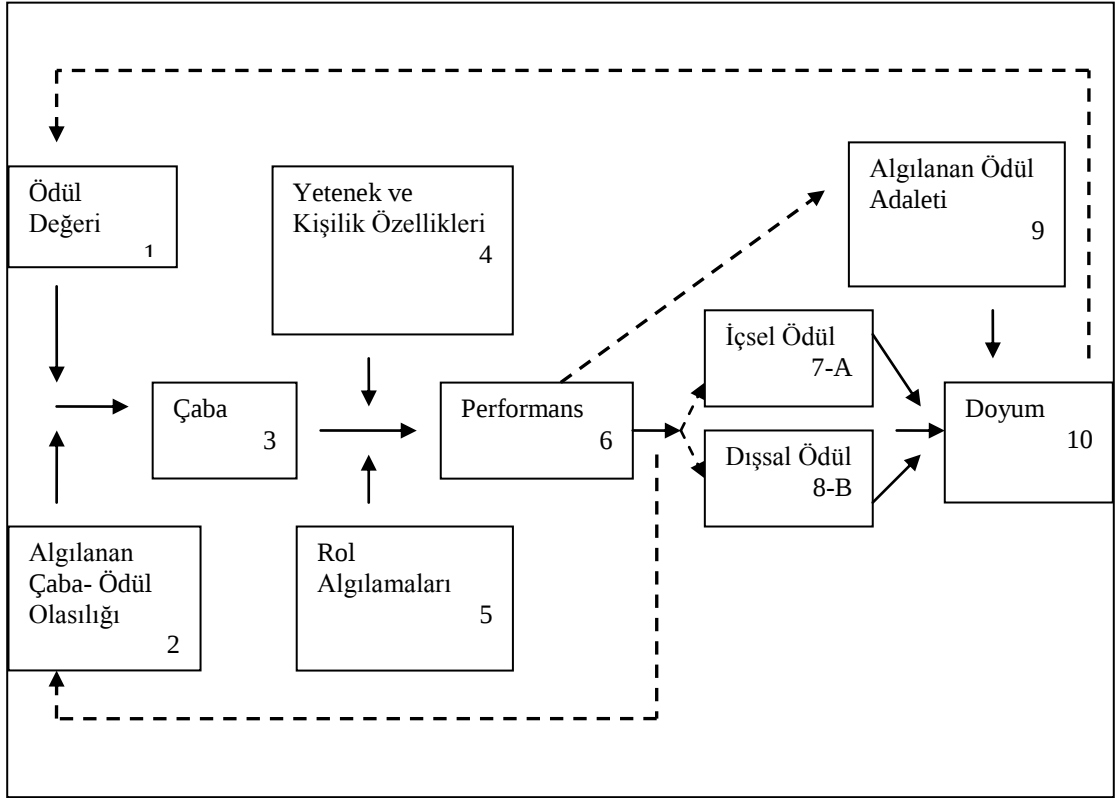
2.4.2.3 Lawler ve Porter beklenti (değer) teorisi

Porter ve Lawler'in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla ve işteki başarılarıyla ilişkilerini incelemektedir.

Lawler ve Porter bu teoride Vroom'un modelini esas alıp incelemiştir. Vroom'un modelini geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Kişi artan çabası ile performansının yükseleceğine ve böylece elde etmeyi istediği bir sonuca götüreceğine inandığı sürece çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli olmayabilir. Bireyin işinde başarılı olması için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Kişi başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa başarılı olması daha zor olacaktır.

Bu teorinin temelinde bireyin başarısını olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktör ise rol çatışmasıdır. Görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği takdirde rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum kişinin performansını, başarısını negatif yönde etkileyecektir. Bu yüzden motivasyona olumlu katkılar yapabilecek örgüt yapısının tasarlanmış olması gerekmektedir.

Şekil 2.4: Lawler ve Porter iş motivasyonu modeli



Kaynak: Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, (1968) Managerial Attitudes and Performance.

2.4.2.4 Adams eşitlik teorisi

J.Stacy Adams tarafından 1963'te geliştirilmiştir. Adams doğruluk, adalet, haklılık kavramlarını açıklayan bir motivasyon teorisi geliştirmiştir.

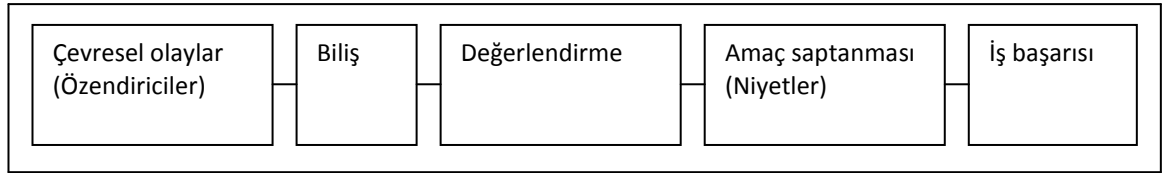
Adams eşitlik teorisine göre, bireyler çabaları ve bu çabalarının karşılığında elde ettikleri ödülleri ve katkılarını, benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarıyla karşılaştırdıklarında adil davranılması gerektiği temelini savunur. Aksi takdirde motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedirler.

Adams'a göre değiş-tokuşun olduğu her ortamda dengesizliğin ortaya çıkması olasılığı vardır. Eğer diğer kişilerle dengeli ise eşitlik durumu vardır, dengeli değilse eşitlik gerginliği yaşanır. Kişi ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek denge durumunu oluşturmak için harekete geçer.

2.4.2.5 Edwin Locke'in amaç saptama teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan bu kurama göre, insanlar çevresini algılayıp yorumlarlar, daha sonra da bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes, kendi “değer anahtarına” göre neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, kendine yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Buna göre, kişi kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışları da artık bu amaçlara göre yöneltir. Locke (1968), bu ilişkiyi basit olarak şöyle ifade etmiştir (Onaran 1981, s. 139).

Şekil 2.5: Edwin Locke'in amaç saptama teorisi modeli



Kaynak: Oğuz Onaran, (1981) Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları.

Teori, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir.

2.4.2.6 Skinner'in davranış şartlandırma teorisi

Pavlov'dan esinlenen Amerikalı psikolog Skinner tarafından ortaya atılmış olan şartlandırma teorisi olarak bilinmektedir. Skinner'in davranış şartlandırma teorisinde anlatılmak istenen bireyin herhangi bir sebeple davranış göstermesidir. Burada önemli olan bireyin davranışı sonucunda ortaya çıkacak sonuçtur. Bu sonuca göre birey bu davranışı tekrarlayacak ya da daha az tekrarlayacaktır.

Pavlov ve Skinner bu teoriyi kanıtlamak için hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa, bu davranışı tekrar edeceği, acı duymuş ise bu davranışı bir daha tekrar etmeyeceği sonucuna varılmıştır.

Bu teoride; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder.

a) Olumlu pekiştirme

Arzu edilen bir davranışı gösteren bireyin bu davranışının devamını sağlaması için özendirilmesine olumlu pekiştirme denir. Arzu edilen davranışın pekiştirilmesi için bireylere ödüller verilmektedir. Bu ödüller içsel ve dışsal ödüller şeklinde ele alınmaktadır. İçsel ödüller bireyin yaptığı işten mutluluk duyması, eser yaratmaktan zevk alması, itibar sahibi olması şeklinde açıklanabilir. Dışsal ödüller ise bireyin başarısına örgütün çoğunlukta maddi ödüller biçmesidir. Zam, ikramiye, prim, terfi şeklinde belirtebiliriz.

b) Olumsuz pekiştirme

İstenmeyen bir davranışın tekrardan ortaya çıkmasını önlemek için başvurulan bir uzaklaştırma yöntemidir. Birey bir davranışı sonucunda olumsuz bir etki bıraktığını ve arzu edilen davranışı göstermediği için örgütte kabul görmediğini hissetmektedir. Hata yapan bireye ceza vermek yerine ona ortaya çıkardığı zararların açıklanması ve hataların neden kaynaklandığının belirtilmesi gerekmektedir. Böylece birey hatasını anlayarak bulunduğu örgütün kendinden arzuladığı davranışları göstermeye başlayacaktır.

c) Ortadan kaldırma

Herhangi bir davranışı yok etme ve davranışın yeniden ortaya çıkışını engellemek için alınan önlemlerdir. Buradaki hedef cezalandırma olmadan, istenmeyen hareketin yinelenmemesini sağlamaktır.

d) Cezalandırma

Arzu edilemeyen davranışı ortadan kaldırmakla beraber, arzu edilen davranışı yaptırma gücü şeklinde tanımlanmaktadır. Cezalandırma yöntemi bireylerin öğrenmelerinde tasvip edilmez fakat olumsuz bir davranışı değiştirmede, etkili bir rol oynamaktadır.

Verilen bu cezalar sonucunda bireyler yöneticilerine karşı kırgınlık hissi, hoşnutsuzluk durumu, moral bozukluğu şeklinde olumsuz duygular hissetmelerine yol açmaktadır.

Örgüt içinde bireyleri eleştirmek, yetkinliklerini sınırlandırmak, gibi davranışlar cezai unsurlara örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ceza istenmeyen davranışı tamamen ortadan kaldırmaz o an için duygularını bastırır ve yapılma olasılığını azaltır. Ceza unsuru ortadan kalktığında ise uygun görülemeyen davranışlarda artış görülmektedir.

2.5 MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgütler motivasyon araçları ile çalışanı daha istekli, verimli ve üretimde etkili bir birey haline getirmek için çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duymuşlardır. Bu motivasyon araçlarını kullanırken birey ve kurum kavramlarını göz önünde tutmak gerekmektedir.

Örgütlerde motivasyon stratejilerinde kullanılan maddi ve manevi motivasyon araçları; ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak üç başlık altında incelenmektedir.

2.5.1 Ekonomik Motivasyon Araçları

Bireylerin iş hayatında var olmasının en temel nedenlerinden biri ücrettir. Bireyler aldıkları ücret doğrultusunda çıkarlarını maksimize ederek kendi ihtiyaçlarını karşılamak istemektedirler. Bu yüzden motivasyon araçları içinde en etkili olduğu savunulmaktadır.

Motivasyonu artırmak için sıkça kullanılan başlıca ekonomik motivasyon araçları:

- a) Ücret
- b) Güvenlik
- c) Primli ücret
- d) Kara katılma
- e) Ekonomik ödüller
- f) Sosyal yardımlar

a) Ücret

Ücret bireylerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri satın almayı sağlayan bir araçtır. Bunun yanında bireylerin saygınlık basamaklarındaki yerlerinin belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir.

Ücret işgörenin işletmede giriş ve işletmede kalış süresinin belirlenmesinde, işletmeye sürekli olarak bağlı kalmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden yöneticiler ücretlendirmeyi en doğru ve en adil şekilde yapması gerekir. Aksi takdirde çalışanlar için tatmin edici bir faktör olan ücret motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Ücreti piyasanın üzerinde tutan işletmeler, işgörenleri daha yüksek ücretler için başka firmalara gitmesini engelleyerek işgören devrini azaltır. Bazı özel sektör işletmeleri verilen yüksek ücretleri maliyet anlamında gördükleri için düşük ücret verirler. Bu durum motivasyonu düşürmekle birlikte örgütsel bağlılığı azaltır. Bu varsayım şirketler için yanlış bir ücret yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerde ücret dağılımlarını belirlemek oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle ücretlerin işgörelere eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve yetkinlik gibi faktörleri göz önünde bulundurarak verilmesi gerekmektedir. Böylece yükselen verim azalan devamsızlık her zamankinden daha iyi bir motive olmuş işgören oluşacaktır.

b) Güvenlik

Birçok işgören zamanlarının büyük bir kısmını bulunduğu kurumlarda geçirmek de, tüm maddi ve manevi anlamdaki ihtiyaçlarının çoğunu bu kurumlarda karşılamaktadırlar. Kurumlar çalışanlara güvenlik politikaları doğrultusunda ölüm, kaza, hastalık, hayat, işsizlik, sosyal güvenlik ve emeklilik gibi sigorta çeşitlerinden ömür boyu sürekli gelir sağlayacak ve güvenliğini tehlikeye atacak durumların önüne geçmek amacıyla işgörelere sağladıkları birtakım ekonomik koruma biçimlerini içermektedir.

Örgütlerin çalışma ortamında olası risklere yönelik önlemler alması işgörenlerin motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. Alınan bu tür güvenlik önlemleri kurumlar için maddi külfet olarak görülmesine rağmen çalışanın motivasyonu ve örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesine doğrudan etki etmektedir. Güven hissi sağlamayan kurumlarda bu tür duygular tam tersi yönde gelişme göstermektedir.

c) Primli ücret

İşletmenin karlılığını en üst seviyeye yükseltmek ve personelin verimli çalışması sağlamak için personele garanti edilmiş asgari ücretin üzerinde ödenen ek ücrete prim denir. Prim işgörenin başarısının gerçekleşmesine bağlı olarak verilir. Bazı primler komisyon şeklinde nitelendirilmektedir. Verilen bu primli ücret bireyin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sistemin amacı işletme amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmak için, mali anlamda işgöreni teşvik ederek daha fazla güdülenmesini sağlamaktır.

Primli ücret sistemi, yapılan işin kalitesinin ve verimliliğinin artmasına büyük katkıda bulunur. Fakat bununla beraber çalışanlar arasında rekabete yol açarak çalışma ortamında huzurun bozulmasına, örgüte olan bağlılık düzeylerinde dengenin değişmesine, kıskançlığa ve bireysel çalışmalara yol açmaktadır. Bu durum örgüt içinde çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek örgüte olan bağlılıklarını azaltacaktır. Bu yüzden şirketler prim uygulaması yapmadan önce ihtiyaç olup olmadığını belirlemesi gerekir. Bu sistem pazarlama sektöründe daha uygun görülmektedir.

d) Kara katılma

İşletmelerde çalışanların normalinden daha fazla göstermiş oldukları gayret sonucunda ücretlerinden ayrı olarak pay alması temeline dayanan bir teşvik edici finansal ödüllendirme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kar paylaşımı çalışanların motivasyonlarını sağlamada önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletmenin kazanacağı başarıdan kendisinin de faydalanacağını bilmesi bireyi motive ederek daha istekli ve

verimli çalışmasına neden olacaktır. Fakat işletmeler her zaman kar etmeyebilir. Bu nedenle sürekli olarak kar dağıtımını uygulaması yapılamaması gerekir. Bu yöntem günümüzde pek geçerli olmayan bir sistem olarak da karşımıza çıkmaktadır.

e) Ekonomik ödüller

Günümüzde birçok kurum veya kuruluşlarda çalışan işgörenler, kurumun hedefleri doğrultusunda çaba göstererek başarıya ulaşmak isterler. Bunun sonucunda şirketler, başarıyı sağlayan işgörenleri motive etmek ve işletmeye bağlamak amacıyla ekonomik ödüller sunmaktadır. Bu ödüllerin adalet kavramı çerçevesinde dikkatli ve adil bir şekilde üst yönetim tarafından sağlanması gerekmektedir.

Günümüzde X kuşağı örgüte bağlılığı en az kuşak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda yöneticiler X kuşağı çalışanının bir şirketten başka bir şirkete geçmesini önlemek için ekonomik ödüller sunma yoluna giderler. Fakat gereğinden fazla yapılan ödüllendirmeler zamanla kurum içinde zararlı ve faydasız bir fonksiyon haline gelmektedir. Bu sebeple ödüllendirmeler yapılırken işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Çünkü ödül değeri ile motivasyonun değeri birbirini etkilemektedir.

f) Sosyal yardımlar

İş görenlerin daha çok motive olması için örgütlerin bireylere sunduğu ek yararlardır. Giyecek, yiyecek, servis, özel sağlık sigortası, ev, araç, çocuk ve doğum yardımları şeklinde belirtebiliriz. Bu tip yardımlar maddi külfet getirmesine rağmen, çalışanın örgütteki motivasyonuna ve verimliliğine doğrudan etki etmektedir.

2.5.2 Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Birçok işletmelerde yeterli düzeyde benimsenmeyen fakat son dönemlerde etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar çalışanların iş ortamında mutsuz oldukları zaman

motivasyonu artıran, mutsuzluğu ortadan kaldıran ve uzun vadede etkili olduğunu düşündüğü araçlardır.

İş gören motivasyonunu sağlayan başlıca psiko - sosyal faktörler:

- a) Değer ve statü
- b) Gelişme ve yükselme olanakları
- c) Bağımsız çalışma olanakları
- d) Çevreye uyum sağlama
- e) Sosyal katılma
- f) Psikolojik güvence
- g) Öneri sistemi
- h) Sosyal faaliyetler

a) Değer ve statü

İş hayatında tüm bireyler için geçerli olan bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin örgüt çatısı altında olan diğer bireyler tarafından takdir görmek, beğenilmek, saygınlık görmek ihtiyacını içermektedir.

Ekonomik ödül veya parasal motive edici araçlar her işgörende aynı olumlu etkiyi yaratmamaktadır. Bu yüzden bireyler yöneticisi tarafından yaptığı işin başarısının dile getirmesini, farkına varılmasını ve takdir edilmesini ister. Bu durum bireyin motivasyonunu artırmada büyük öneme sahiptir. Aksi takdirde birey çalışsa da çalışmasa da örgüt çatısı altında hep aynı değer ve statüde ilgi görmesi motivasyonunu düşürmektedir.

Statü ise işgörenin örgüt hiyerarşisi içinde işgal ettiği yerdir. Statünün hiyerarşik değil de fonksiyonel anlamda verilerek, yani insana yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğu fikrinin aşılması önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, s. 159).

b) Gelişme ve yükselme olanakları

Bireyler faaliyet gösterdikleri işletmelerde kendi geleceğine dair bazı endişeler içinde oldukları için sürekli olarak kendini geliştirmek ve kariyer yolunda sağlam adımlar atmak ister. Bu yüzden çalışanların bulundukları mevkiden bir üst makama terfi edebilmesi için kendini geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü kariyer basamaklarında yükselme olanaklarının tıkanmaması ancak kişinin kendini geliştirdiği takdirde mümkün olmaktadır.

c) Bağımsız çalışma olanakları

Psiko-Sosyal motivasyon araçlarından bir diğer önemli unsur çalışma ortamında bağımsızlık durumudur. Bireyler yeteneklerini ve yaratıcılıklarını bağımsız bir şekilde kullanıp geliştirecekleri bir çalışma ortamı ister. Çünkü bireyler olduğu sürece kendisini örgütün bir üyesi olarak görür ve örgüte değer katmak için çaba gösterir.

İş görenler aşırı baskı altında olmaktan, işlerine müdahale edilmesinden, sürekli kontrol altında tutulmaktan doğası gereği pek hoşnut olmazlar. Bu tip katı otoriter yaklaşımlar işgörenin kendine olan güvenini yitirmesine ve sürekli hata yapmasına neden olur. Böylece bireyler örgüt içinde verimli olmadıklarını düşünür ve motivasyon kaybına uğrarlar. Bu yüzden kurumların çalışanlara çalışma ortamında özgürlük sağlaması gerekmektedir.

d) Çevreye uyum sağlama

Birey yeni bir işe başladığı zaman o işletmenin değer ve yargılarını benimsemeli, kültür ve kurallarına alışmaya çalışmalıdır. Bu konuda işletme yönetiminin işgören ile işletmenin kaynaşmasını daha da hızlandırmak için oryantasyon eğitimi vermesi gerekmektedir. Böylece bireyin üzerindeki yabancılik duygusunu atması ve kendini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi daha kolay olmaktadır. Bununla birlikte bireyin bilinçli ve düzenli bir uygulama sonucunda grup dışında kalması önlemiş olacaktır.

e) Sosyal katılma

İnsanoğlu doğası gereği bir gruba ait olduğunu hissetmek ister. Bu yüzden çeşitli sosyal gruplara dâhil olmaya çalışır. Ait olduğu grubun değerlerini kendi değerleri gibi benimseyerek grup varlığını devam ettirmek için büyük sorumluluk altına girer. Bu durum bireyin işteki motivasyonunun artmasını sağlayarak bireyleri grupta daha uzun süre kalmaya iter.

Birey ait olduğu grup içinde karşılıklı ilişki ve iletişimde tatmin edici bir mutluluk seviyesine ulaştığında varlığını devam ettirecektir. Aksi takdirde birey bu gereksinimlerini gidermek için farklı grup veya sendikalara dâhil olmak isteyecektir. Çünkü bireyin bağlılık ve sevgi gereksinimi motivasyonunu yükseltmek, varlığının devamını sağlamak için büyük öneme sahiptir.

f) Psikolojik güvence

Bireyler, örgütteki ekonomik güvence ve iş güvencesi kadar psikolojik güvencelere de ihtiyaç duymaktadır. Psikolojik güvence duygusal anlamda oluşan güvencedir. Bireylerin örgüte olan psikolojik güven duygusu sağlandığında, motivasyonlarının arttığı ortaya çıkmıştır.

Psikolojik güvencenin sağlanması için ilk olarak yöneticinin yapması gereken çalışma ortamını bozan olumsuz psikolojik unsurların ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Tam manasıyla sağlanan güven ortamı bireyde kişisel gelişim ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Böylece birey kendini daha fazla işe vererek daha verimli olacaktır.

İş güvencesi ile sağlanan sosyal güvenlik tedbirleri psikolojik güvence konusunun ilgi alanına girmektedir. Emeklilik, yaşlılık, kaza, işsizlik gibi sigorta çeşitleri bireysel tehlikeleri önlemek amacıyla sağlanmaktadır. Alınan bu tür önlemler çalışanlar için motivasyon faktörünü teşkil etmektedir. Böylece güven duygusu altında çalışan birey motive olacak ve örgüt çıkarları doğrultusunda gayretini daha da artıracaktır.

g) Öneri sistemi

Son yıllarda önem kazanan, modern yönetim anlayışı gereği örgütlerdeki demokratik bir yönetime geçiş olarak açıklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın olarak kullanılan bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öneri sisteminde işgörenin basit ya da kapsamlı her türlü görüşün demokratik esaslar çerçevesinde değerli olduğu hissinin yansıtılması gerektiğini savunur. Her türlü önerinin çalışan tarafından sunulmasıyla birlikte üst yönetim tarafından hassasiyetle incelenerek değerlendirilmesi ve uygulanması imkânını tanır.

Bu sistemde birey işe yönelik olan düşünce ve önerilerini daha rahat bir şekilde ortaya koyarak, örgüt ikliminde yönetici ve çalışan arasındaki bağlılığa ve motivasyona önemli ölçüde katkı sağladığı görülmektedir. Bu sayede örgüt dinamizmi pozitif yönde artış göstermektedir.

h) Sosyal faaliyetler

İş görenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler; spor faaliyetleri, geziler, konserler, piknikler, doğum günü partileri, akşam yemekleri ve tiyatro gibi kültürel aktiviteler sosyal uğraşlar şeklinde kabul edilmektedir. Yöneticilerin düzenlemiş oldukları bu sosyal etkinlikler birlik beraberlik ve dayanışma ruhunu oluşmasını sağlar. Bu tip faaliyetler örgüt içindeki monotonluğu uzaklaştırarak iş hayatını bir eğlence haline getirir. Bu kabiliyetten yoksun olan işletmeler örgütün verimliliğini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

İşgöreni işe ve örgüte bağlayan ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla birlikte işgöreni motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar bulunmaktadır. Bu bölümde ele alınacak olan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları:

- a) Amaç birliği
- b) Yetki ve sorumluluk
- c) Eğitim olanakları
- d) Kararlara katılım
- e) İletişim
- f) İş tasarımı
- g) Fiziksel çalışma koşulları

gibi birtakım amaç ve hedefleri konu almaktadır.

a) Amaç birliği

Bir işletmede iskeleti oluşturan tüm birimler ve işğörenler aynı amaç etrafında toplanır. Çalışanlar kendi hedefleri doğrultusunda bireysel amaçlarına ulaşmak için örgütlere üye olmaktadır. Örgütlerin ise kendine özgü amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Bu durumda örgütün başarısı ve işğörenin motivasyonun sağlanması için, bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir uyumun olması gerekmektedir.

Örgütün çalışandan beklentileri ile çalışanın örgütten beklentileri farklılık arz etmektedir. Örneğin; örgüt çalışandan uyumlu iş birliği, verilen rolleri yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, çalışan da örgütten, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları ve adil bir ücret uygulaması beklemektedir. Bu nedenle yönetime düşen görev, çalışanın amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırarak örgüt ve çalışanların birlikte amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır (Akat ve Budak 1994, s. 212).

Belirlenen hedeflerin ve amaçların açık ve net bir şekilde ortaya koyulması gerekir. Çünkü gerçekçi ve ulaşılabilirliği kolay olan hedefler bireyleri motive etmekle birlikte çalışmalarını kolaylaştırarak piyasayla rekabet etme şansını daha da artırmaktadır.

b) Yetki ve sorumluluk verme

Yetki devri operasyonel ve yönetsel anlamda üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sayede bireyler görevlerini icra ederken kendi kendine karar verme yetkisine sahip oldukları için bilgi birikimlerini rahat ve etkin bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu yöntem ile bireyin kendine olan güveninin artması sorumluluk duygusunun gelişmesi sağlanır. Böylece yetkilendirilen bireylerin gücündeki artışla birlikte motivasyonu da artmaktadır.

c) Eğitim olanakları

Örgütlerin sağlamış oldukları eğitim olanakları çalışanların mesleki anlamda geliştirilmesine, yeni bilgiler ve beceriler kazanmasına yardımcı olan bir motivasyon aracıdır. Bireysel açıdan eğitim, bireyin başarısını artırma, bilgi ve yeteneklerini geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan baktığımızda eğitim, örgütün etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.

Örgütlerdeki eğitimin en temel amacı kişisel yeteneklerin geliştirilerek örgütün güncel ve gelecekte doğabilecek tüm gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaktır. Kısa vadede sorunlara çözüm getirmeyi hedefleyen eğitim faaliyetleri, uzun vadede başarılı olmak için gerekli olan becerilerin geliştirilmesini sağlayacaktır. Örgütlerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için çalışanların eğitim yoluyla geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletme içinde ve işletme dışında verilen ilgili kurslar, eğitim seminerleri, fuarlar, konferanslar, sempozyumlar gibi benzeri faaliyetlere katılım personeli alanında uzmanlaştırmaktadır. Fakat bazı işletmeler bireyleri dayatma yolu ile bu eğitimlere tabi tutar. Tamamıyla yanlış bir uygulamadır. Çünkü bireyin isteksiz bir şekilde katılım sağladığı eğitim süreci gelişmeden çok sorunlara yol açar ve motivasyonun düşmesine sebep olur. Bu yüzden eğitimler işgören ve işletmeye uygun nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde hiçbir fayda sağlamayacaktır.

d) Kararlara katılım

Son yıllarda örgütsel değişimle birlikte yönetim süreçlerinde işgörenlerin kararlarda söz sahibi olması sağlanmıştır. Kararlara katılımı sağlayan işletmeler bu yönetim sistemi ile işgörenler ve yöneticiler arasında özgür ve eşit örgüt ortamı yaratmıştır. Bu durum ise işgörenler için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır.

Tek kişinin aldığı kararla birçok kişinin aldığı kararlar farklı açılardan düşünülüp ele alındığında, ortaya çıkan bilgi daha sağlıklı isabetli olmaktadır. Bu durum örgütün yönetim süreçlerinin gelişmesine ve daha etkin kararlar vermesine yardımcı olmaktadır. Kararlara katılımın olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkileri de vardır. Bu olumsuz özelliklerden biri kararın grupça alınmasının bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır.

İş görenlerin karar süreçlerine dâhil edilmemesi bireylerin örgüte karşı yabancılaşma duygusunu artırmaktadır. Bu durum devamsızlık, eleman kaybı ve motivasyon düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır. Çünkü birey bilgi birikimi ve deneyiminden faydalanıldığı sürece morali yükselmekte ve işine karşı olumlu duygular geliştirmektedir.

e) İletişim

Sosyal bir varlık olan insan, yaşadığı her yerde çalıştığı her örgütte başkalarıyla ilişki kurması doğası gereği oluşan bir ihtiyaçtır. İletişim çeşitli semboller, dil, işaret, vücut duruşu aracılığıyla duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılması sürecini ifade etmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim taraflar arasındaki sorunların çözülmesi için önemli bir yere sahiptir.

İşletme içerisinde düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve etkin bir şekilde oluşmasını sağlamaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim sayesinde sorunlar açıkça ifade edilmekte ve böylelikle örgütteki çatışma durumu ortadan kalkmakla birlikte bireyin motivasyonu artmaktadır. İletişimde belirsizlik

yaşanması durumunda ise, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki motivasyon olumsuz yönde etkilenmektedir.

f) İş Tasarımı

Örgütlerde yapılan çeşitli araştırmalar, işgörenlerin dar sınırlar içinde yaptıkları tekdüze çalışmaların onlarda birçok devinimsel, psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını, çevresi ile ilişkilerinde bozulmalar meydana geldiğini göstermiştir. Bunun önlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilerek, işin düzenlenmesi yoluyla, işgörene uydurulması gereği duyulmuştur (Başaran 1985, s. 40).

İş göreni özendirmek ve işe teşvik etmek için işlerin nitelik ve niceliğini değiştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İş tasarımı adı altında iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu yöntemleri ortaya atılmış ve örgüt yönetimlerinde etkili olmuştur.

i) İş genişletme

İş görenin belli bir işteki görev ve sorumluluk sayısının yatay olarak çeşitlendirilmesini kapsayan motivasyonu artırmaya yönelik bir diğer iş tasarım aracı şeklinde açıklanmaktadır. Aşırı uzmanlaşma ve iş döngüsünün genişletilmesinden dolayı ortaya çıkan tekdüze ve sıkıcı olan işlere ilişkin olumlu tutumlar geliştirilerek, örgütsel etkinliği sağlamak ve motivasyonu geliştirmek için ortaya çıkmış bir uygulamadır.

Bu yöntem rutin, monoton, tekrarlı işlerin bireyde yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunları azaltmakta etkili olmaktadır.

ii) İş rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa değişik zamanlarda ve değişik yerlerde öngörülen sürelerle göre, işle ilgili diğer bazı faaliyet veya görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. Böylece yönetici ya da işgören

işletmenin yönetimine ilişkin fikir ve tecrübeye sahip olacak örgütün yönetim ve planlama değişikliğine ayak uydurması daha kısa sürecektir. Bu tip durumlar, tekdüzelikten sıkılan bazı bireylerde motivasyonun yükselmesini sağlarken bazı bireylerde de görev değişimi motivasyon kaybına yol açacaktır. Sonuç olarak bu sistem çalışanları çok yönlü geliştirmekle birlikte örgütsel düzeyde ortaya çıkacak önemli sorunları daha hızlı çözüme ulaştıracaktır.

iii) İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanlara dikey yönlü olarak belli sınırlar içinde kendi işini planlama, yönetme, denetleme ve değerlendirme olanağının tanınması daha fazla sorumluluk verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu süreç çalışanlara, kendini tanıma, başarı ve kişisel gelişim imkanı sağlamaktadır. Bu durum bireyde motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

İş zenginleştirme tekniği, uygulamasına geçilmeden önce, işin yapısı ve işgörenin kişilik yapısı etüt edilmeli uygun görüldüğü takdirde yapılmalıdır. Aksi takdirde gönüllü olarak çalışmayan işgören örgütle çatışacak motivasyonu düşecektir.

g) Fiziksel çalışma koşulları

Çalışma ortamında fiziksel şartların günümüz koşullara uygun hale getirilmesi, işgören motivasyon düzeylerinin artırılması bakımından büyük bir öneme sahiptir.

Çalışanları her gün etrafını kuşatan iş yeri binasının üretime uygun, pencere, taban, tavan ve asansör, merdiven ve geçiş yolları gibi işgörenlerin can güvenliğini sağlayan unsurların muhafaza edilmesi ve temizlenmesi bir diğer önemli unsurdur. İş yerindeki iş kazaların meydana gelmesini önlemek konusunda yapılanlar küçük detaylar gibi görünse de motivasyon üzerinde büyük öneme sahiptir. Çünkü iş yeri güvenliği ile düzeni çalışma ortamı uyum ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

İş ortamında fiziksel şartlardan kaynaklanan; sıcak soğuk çalışma ortamı, gürültünün hâkim olduğu çalışma ortamı, aydınlatma ve havalandırma yetersizliği, araç ve gereçlerin eksikliği, işteki tehlikenin varlığı, çalışma saatleri gibi unsurların eksikliği motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yönde yapılacak olan her türlü iyileştirme işgöreni ideal çalışma standartlara ulaştırdığı için motivasyonu olumlu yönde etkileyecektir.

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Bağlılık kelimesi anlam itibariyle birine karşı sevgi, saygı ve sadakat şeklinde belirtilmektedir. Örgütsel anlamda bağlılık, bireyin bir kuruma dâhil olmasıyla o kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek örgütsel taraflı duygusal bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Literatürde, “örgütsel bağlılık”, “kurumsal bağlılık”, “organizasyona bağlılık”, “işletmeye bağlılık” kelimeleri anlam yakınlığı itibariyle birbirinin yerine kullanılmaktadır.

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, “Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi örgüt amaçları için, yoğun çaba, gayret sarf etme isteği, örgütte kalmak, örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır Mowday ve diğ.(1979).

Bir başka tanıma göre; birey kurumun değer ve yargıları ile kimliksel birlik ve beraberlik içinde hareket ederek, karşılık beklemeden örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda duygusal ve ahlaki değerleri göz önüne alarak yapmaya hazır olduğu bir takım fedakârlıklar şeklinde tanımlanmaktadır.

1930 yılından itibaren üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumu ile 1960’lı yıllarda çalışanların verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetleri birçok bilim insanı için inceleme konusu olmuştur. 1970’li yıllardan sonra bu konu örgütsel bağlılık adı altında incelenmeye başlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışma 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve konunun teorik olarak gelişmesi sağlanmıştır. Daha sonra başta Porter, Allen ve Meyer olmak üzere günümüzde de pek çok araştırmacı tarafından çeşitli yönlerden ele alınmıştır.

Ülkemizde ise 1970 yılında ele alınmakla birlikte 1990 yılında yönetim politikalarının felsefi değişimi ile örgütsel bağlılık temellerinin zemini atılmıştır. Günümüzde ise değişen yönetim anlayışı ile birlikte, örgüt ve örgüt çalışanları için önemli bir çalışma alanı arasında yer almakta teorik gelişimi halen devam etmektedir.

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖNEMİ

Örgütlerin gelişen ve büyüyen dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmesi için en kritik olan insan unsurunu ön planda tutması gerekmektedir. Çünkü yüksek düzeyde oluşan işgören bağlılığı, örgütü amaç ve hedeflerine ulaşma doğrultusunda daha yoğun gayrete itecektir. Böylece örgütün performansı artarak verimlilik üst düzeyde olacaktır.

Çalışanların bağlılığı örgütü başarıya ulaştırmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı sağlanmış olan her çalışan örgüt yararı için yenilikçi ve yaratıcı fikirler üreterek ürün ve hizmet kalitesine pozitif yönde katkıda bulunacaktır. Böylece örgütü hedeflenen sonuçlara ulaştırması daha kolay olacaktır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf etmektedirler. Böylece işgörenler ile örgüt arasında olumlu ilişkiler kurulmakta ve bireyler örgüt içindeki varlıklarını daha uzun süre devam ettirmektedirler. Bu sayede işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarda azalma yaşanmaktadır.

3.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel değişkenler, örgütsel değişkenler ve örgüt dışı değişkenlerle belirlenmektedir.

3.3.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, iş

beklentileri ve psikolojik sözleşme gibi değişkenleri içermektedir. Bu tip farklılıklar bireyin örgütten elde edileceği ayrıcalıkların ve örgütsel gücünün göstergesi olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların derecesi de kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklara neden olabilmektedir.

İş görenler birbirinden farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu özellikler bireysel farklılıklara neden olmakla birlikte örgütsel bağlılık derecesini de etkilemektedir.

a) Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli faktörlerden biri işgörenin yaş düzeyidir. Birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla yaş unsurunun doğrusal bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

İş görenlerin bulundukları yaş dönemleri, işlerine yönelik tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkilemektedir. İş hayatına yeni başlayan genç işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlı işgörenlere göre daha düşüktür. Bunun temel nedeni ise iş tatminsizliği ya da alternatif çalışma olanakları olması ümididir. Bu yüzden örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan genç işgören işi bırakma eğilimlerine yönelecektir. Yaşlı çalışanlar ise alternatif iş bulma olanaklarının azalacağını düşünecek ve işi bırakmanın kendisine getireceği yüksek maliyetinden dolayı devam bağlılığı pozitif yönde gelişecektir.

Bireylerin yaşları örgüt tarafından verilecek olan pozisyon ve kabul edileceği sektöre göre farklılık göstermektedir. Reklâmcılık gibi yaratıcılığın ve canlılığın ön planda olduğu sektörde yaş ortalaması genç nüfusu ele almaktadır. Çünkü genç işgören o dönemde daha az sorumluluklara sahip olduğu için daha bağımsız düşünerek yaratıcı fikirler ortaya koyabilmektedir. Böylece örgütü başarıya ulaştıran genç işgören daha istekli çalışacak ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.

b) Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur kadın ve erkek faktörüdür. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş hayatında kadın ve erkek davranışını üzerinde etkili olmakla birlikte çalışma hayatına olan bakış açılarını değiştirmektedir.

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerinde bir çok araştırmalar yapılmıştır. Fakat önceleri yapılan bu araştırmalar erkek işgörenler üzerinde yoğunlaşmış olsa da günümüzde kadının çalışma hayatına girmesiyle birlikte kadınlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Araştırmaların sonucunda bir grup kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü kadınların örgütte bulundukları pozisyonlara ulaşmak için erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bu nedenle örgütteki üyeliğinin daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bir diğer araştırmada ise; iş hayatında yer alan kadınlar evleriyle ilgili görev ve sorumluluklarına erkeklere göre daha fazla zaman ayırdıkları için kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık davranışı göstermemekle birlikte işe gelme ve işi terk etme olgularına kadınlarda daha sık rastlandığı belirtilmektedir.

c) Eğitim düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütten beklentileri artmakla birlikte iş hayatına olan bakış açısı ve bağlılık düzeyleri değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda da eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı birçok araştırmacı tarafından ortaya sürülmüştür.

Birey iş hayatına girmektense eğitim ve geliştirme süreçlerinin maliyetlerine katlanarak gelir elde etmekten uzun bir süre uzak kalır. Bu yüzden eğitime yapılan yatırımlar ne kadar çok olursa işgörende ücret ve çalışma koşulları talepleri o derece yükselecektir. Bu tip kişiler aldıkları eğitim karşısında ücretten çok statü sahibi olma ve saygın kişi olma istekleri yatmaktadır. Bu nedenle örgütlerin bu bireylerden verim elde etmesi için beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin örgütsel bağlılığı

olumsuz yönde etkilenecek alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye alacaktır. Bununla birlikte bireyin eğitim durumu, şirketlerin maliyetleri açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü eğitimsiz olan her işgören yaptıkları hatalar yüzünden şirkete olumsuz yönde maliyet yaratmaktadır.

d) Çalışma süresi

İşgörenlerin örgütteki çalışma süresi örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Uzun süre aynı örgütte faaliyet gören işgörenin örgütsel bağlılık seviyesi yeni işe başlayan bireylere göre daha fazladır. Bir bireyin örgütteki çalışma süresi arttıkça örgüte olan bağlılık duygusu da artmaktadır. Ayrıca bireylerin yaş durumları ve kazanmış oldukları pozisyonları örgütte kalma sürelerini etkilemektedir.

e) Medeni durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biride işgörenlerin medeni durumudur. Medeni durum ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni evli işgörenlerin bekârlara göre daha fazla ekonomik sorumluluklarından dolayı yatırımlarını kaybetmemek ve işsiz kalmamak için örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

f) Kıdem

İşgörenlerin bir işletmede ne kadar süre çalıştığını ve bu sonucunda örgütten elde ettiği kazancın bir göstergesi olarak belirtilmektedir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

Bireylerin kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir. Bunun nedeni ise kıdemi artan bireyin daha yüksek ücret alarak kişisel beklentilerine daha fazla cevap vermesidir. Ayrıca kıdemin kazanılmasında çalışma süresinin yanında bireylerin tutum ve davranışları da önem arz etmektedir.

g) İş beklentileri

Çalışanlar sürekli değişen ve gelişen sistemde çalışma ortamının düzgün koşullarda personele sunulduğu iş yerlerinde çalışmak istemektedirler. Birçok işgören istediği çalışma ortamını sunmayan ya da sunamayan şirketlerde çalışmak istememekte ve işe başlama konusunda oldukça seçici davranmaktırlar. Bu durum bireylerin örgütsel bağlılığını ciddi anlamda etkilemektedir.

Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bu yüzden iyi tanımlanmış çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya koyulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbiriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Eren 1993, s. 85).

h) Psikolojik sözleşme

Örgütlerde çalışanlar ve yöneticilerin her zaman uymak zorunda oldukları sözle ifade edilemeyen ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönlü davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar şeklinde belirtilmektedir. Psikolojik sözleşme gereği her iki tarafın karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi işe ve örgüte olan bağlılığın artmasını da beraberinde getirecektir. Psikolojik sözleşmeler, işgörenin örgüte işe başladığı ilk günden itibaren oluşmaya başlar.

3.3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgüt büyüklüğü ve yapısı, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü - tipi, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, kariyer, iş tatmini, personel devri, monotonluk, iletişim ve stres değişkenlerinden oluşmaktadır.

a) Örgütün büyüklüğü ve yapısı

Örgütlerdeki kişi sayısı artıkça örgütün yönetim ve denetim mekanizmaları da değişmektedir. Bununla birlikte değişen ve gelişen çevre koşulları örgüt yapısında değişiklikler meydana getirmektedir. Bu durum bazı işgörenlerde örgüte adapte olma sıkıntısı yaratmakla birlikte örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

b) Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, bir kurum veya kuruluş içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve tutumlar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, bireylere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yön gösterici niteliktedir. Bununla birlikte örgüt kültürü çalışanlar arasında kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak örgütsel bağlılığın oluşmasına destek olmaktadır.

Bazı örgüt kültürleri katı kurallar ve normlar içermektedir. Bu durum işgörenin psikolojik olarak baskı altında olduğu hissini verdiğinden dolayı örgütsel bağlılık düzeyleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum en çok kamu sektöründeki çalışanlar için geçerli olmaktadır.

c) Ücret

Günümüz işletmelerinde örgüte bağlılığı sağlayan en önemli motivator aracın ücret olduğu bir gerçektir. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda işgörenin statüsünü belirleyen unsur olmakla birlikte işin çekiciliğini de artırmaktadır.

Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın en temel koşulu ücret düzeylerinin yüksek tutulmasıdır. Çünkü düşük ücret ile çalışan birey kendini işe karşı bağımlı hissetmemekte ve daha iyi ücret olanakları sunan işletmelere yönelmektedir.

İşletme içinde uygulanan adil ücret politikaları örgüte olan bağlılığı artırmakla birlikte, örgüte yetenekli ve nitelikli personeli çekmede ve elindeki personeli muhafaza etmede önemli bir yere sahiptir.

d) İşin niteliği

İşin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin iş alanları genişledikçe deneyimleri de artmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın artacağı kabul edilmiştir. Fakat bu tip durumlarda personellerin yapmakta sorumlu olduğu işi sevmesi aynı zamanda işini anlamlı görmesi gerekmektedir. Bu durum bireyin işiyle özdeşleşmesini sağlayarak örgüte olan bağlılığını artırmaktadır.

Bireyin tekrara dayalı işlerde faaliyet göstermesi işi sıkıcı kılacak ve monotonlaştıracaktır. Bu sıkıntı hali işgörende dalgınlık, umutsuzluk gibi psikolojik problemlere yol açarak örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu tip durumlarda örgüt, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi farklı iş tasarım politikalarına başvurması gerekmektedir. Böylelikle örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

e) Yönetim tarzı ve liderlik

Yönetim tarzı, önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticilerin başkaları aracılığı ile iş yapma tarzı olarak ifade edilmektedir. Liderlik ise insanları bilgi ve becerileri doğrultusunda değerlendirerek doğru yerlere yerleştirmeyi gerektirir. Örgütlerde tepe yönetimin sergiledikleri yönetim tarzı ve liderlik anlayışları çalışanları örgütsel amaç ve hedeflere yakınlaştırarak bağlılığı artırmaktadır.

Bazı yöneticiler, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar verme yetkisi vermektedir. Bu durumda, kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların çıkması ve bağlılığın gelişmesi beklenebilir (İnce ve Gül 2005, s. 73). Baskıcı ve kontrolcü yönetimlerde ise

işgörenlerin kendilerini ifade etmesi ve nitelikli fikirler ortaya çıkarması daha zor olacağı için örgüte olan bağlılıkları olumsuz yönde etkilenmektedir.

f) Rol belirsizliği ve rol çatışması

Örgüt için stres kaynağı olarak bilinen, rol çatışması ve rol belirsizliği örgütte gerginliğe yol açmakta ve çalışanın örgütsel bağlılık ilişkisini negatif yönde etkilemektedir.

Rol çatışması, işgörenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumuna denir. Rol çatışma gerilimi, işgören tatminini ve örgüte olan güveni azaltır (Şimsek 1998, s. 318). Rol çatışması iş çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamındaki gerilimi artırmakla birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılığının oluşmasını engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rol belirsizliği çalışanların yerine getirmek zorunda olduğu görevlerin örgüt tarafından bildirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Görevlerin belirsizliği olarak ifade edilmektedir. Ortaya çıkan bu rol belirsizliği örgütsel bağlılık derecesini düşüren bir etkiye sahiptir.

g) Örgütsel ödüller

Ödüller, çalışanların başarılı performans göstermeleri sonucunda belli bir çabanın karşılığı olarak çalışanları işletmeye daha çok bağlamak amacıyla sözselsel, davranışsal veya ekonomik boyutta elde ettikleri mükâfatlar şeklinde açıklanabilir. Ücret kademelerinde artış, ücret dışı ödüller, terfi, takdir, teşekkür etme ve yetki verme gibi elde ettiklerinde mutlu olacakları mükâfatlardır. Verilen bu mükâfatlar işin cazibesini belirlemekte ve örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkili olmaktadır.

Örgütlerde ödüllendirme uygulamalarının temel amacı çalışanların motivasyonlarını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını artırmaktır. Bu yüzden ödüller çalışanların işletmeye yaptıkları katkılarla adil ve doğru orantılı bir biçimde dağıtılması gerekmektedir. Üst

yönetim tarafından verilen bu ödüller güçlü bir performans sistemleri doğrultusunda en doğru şekilde belirlenmelidir. Böylelikle üst yönetim tarafından verilen ödüllerin yeterli ve adil dağıtıldığını algılayan bireyin örgütsel bağlılığı olumlu yönde gelişme gösterecektir.

h) Sosyal güvenlik

Sosyal güvenlik “Toplumlara oluşturan fertler arasında ayırım yapmaksızın, bütün fertlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını giderecek şekilde bugünlerini ve geleceklerini güvence altına almayı ve kişilerin yaptıkları iş ne olursa olsun; hastalık, kaza, analık, yaşlılık, sakatlık, işsizlik, ölüm ve çocuk yetiştirme gibi artışlarında ya da gelir kayıplarını telafi etmeyi amaç edinerek kişilerin güvenliklerinin sağlandığı sistemler bütünüdür” Toplumdaki tüm bireylerin karşılaşılabilecekleri tehlikelere karşı yaşamlarının güvence altına alınması için ortaya çıkmış bir sistemdir. Sosyal güvenlik sisteminin en önemli araçları; sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir (Uğur Suat 2004, s. 27).

i) Takım çalışması

Günümüzde şirketler artık bireysel çabaların tek başına bir anlam ifade etmediği düşüncesiyle takım çalışmasına daha çok önem vermektedir. Takım çalışması bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayarak çalışanların paylaşım duygularını geliştirmektedir. Bu durum iş arkadaşları arasında ilişkilerin daha samimi bir ortamda oluşmasını sağlayarak çalışanın örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirerek işin daha verimli ve kaliteli sonuçlar vermesi sağlanmaktadır.

j) İletişim

Örgüt içinde işgörenler ve yöneticiler arasında bilgi ve düşüncelerin sözlü, sözsüz, ya da yazılı bir şekilde aktarılması durumu olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici ve çalışanlar arası iletişim örgüt içindeki belirsizlikleri ortadan kaldırarak karşılıklı güven ortamının yaratılmasına neden olmaktadır. Bu sayede işgörenler çalışma ortamında sorunları en aza indirgeyerek daha rahat ve etkili çalışacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte örgüt içinde iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılmaması imkânsızdır. Bu yüzden örgüt içindeki iletişim örgütsel bağlılığın oluşmasında ve bireyin motivasyonu açısından büyük önem arz etmektedir.

k) Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışanların göstermiş oldukları emeğin karşılığında örgütün ne kadar adil davrandığı algısıdır. Bir başka deyişle; çalışanların görev dağılımı, ücret düzeyi, cezaların nasıl yönetileceği, terfi ve yükselme, ödül dağıtımı gibi üst yönetimin yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Adil ve ahlaki çerçeve yapıldığı takdirde örgüte olan bağlılık artmaktadır.

Örgütsel adalet algısı çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü örgütlerde adil bir durumun algılanması bireyde pozitif tutum ve davranışlara sebep olacağı gibi adaletsiz bir durumun algılanmasında ise birey negatif tutum ve davranışlara yönelecektir. Bununla birlikte yönetime ve yöneticiye duyulan güven, inanç ve saygıda azalma yaşanacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışsal yaklaşımlarında tüm işgörenlere karşı eşit mesafede durması ve eşit davranması gerekmektedir. Gerek prim, gerekse terfi gibi ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyetli olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar adaletsizliklere karşı farklı davranış kalıpları geliştirerek örgüte olan bağlılıklarında azalma yaşanacaktır.

Yukarıda belirtilen faktörlerin dışında, örgütün teknik düzeyi, çalışma saatleri, personel devri, monotonluk, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgütün pazar payı, kariyer, örgütün genel politika ve stratejileri, şirketin imajı, insan kaynakları süreçleri, esnek çalışma saatleri,

bağlı olunan sendikalar, örgütün finansal yapısı gibi unsurlar örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Bu başlık altında, örgüt dışı faktörler olarak belirtilen profesyonellik ve alternatif iş imkânları ele alınmıştır.

a) Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. “Kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül 2005, s. 84).

b) Alternatif iş imkânları

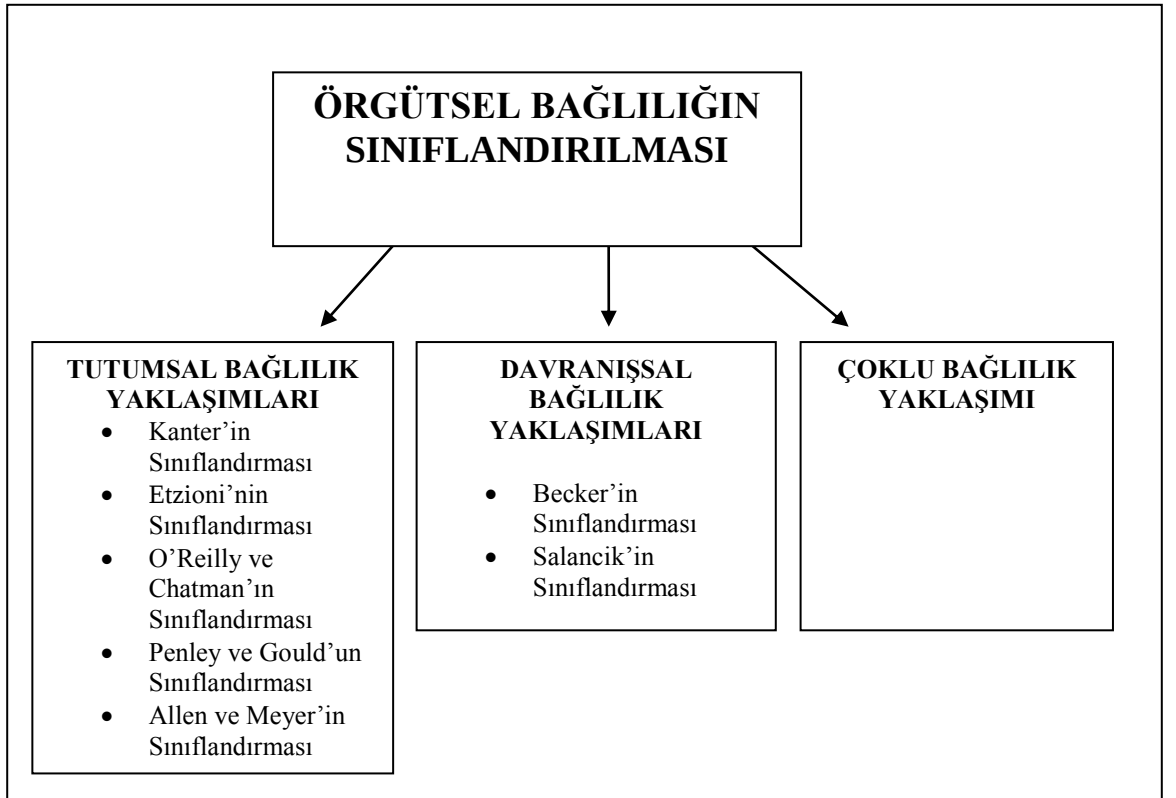
Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül 2005, s. 85).

Birey örgütten memnun olmaması halinde dış çevredeki iş fırsatlarını değerlendirmeye almak isteyecektir. Bu yüzden dış çevredeki iş fırsatlarının çokluğu örgüte olan bağlılığı azaltıcı nitelik taşımaktadır. İş alternatiflerinin kısıtlı olduğu durumlarda ise birey ekstra bir çaba harcamadan örgüte olan devam bağlılığını sürdürmek zorunda kalmaktadır.

3.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel aidiyet konusuna ilişkin birçok araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal bir temele dayandığı ortaya çıkmıştır. Daha sonra çoklu bağlılık yaklaşımının eklenmesiyle üçüncü bir yaklaşım ortaya atılmıştır.

Şekil 3.1: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması



3.4.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bireylerin faaliyet gösterdiği kurumun, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirerek işle ilgili faaliyetlerine yüksek katılım ve sadakatle bağlanması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Tutumsal bağlılık işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini temel almaktadır. Bir başka deyişle; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Clifford 1989, s. 144). Bu tip bağlılık bireylerin bazı manevi ödül

ve çıkarlar karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi şeklinde ifade etmektedirler Mowday ve diğ.(1979).

3.4.1.1 Meyer ve Allen sınıflandırması

Günümüzde Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ölçeği en çok kabul gören ve sıklıkla kullanılan bir ölçek şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sınıflama şekli üzerinde ayrıntılı durulmuş ve desteklenmiştir. 1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu bağlılık modeli oluşturmuştur. Bu bağlılık modeline 1990 yılında “normatif bağlılık” boyutu eklenmiştir. Fakat genel olarak değerlendirme yaptığımızda; duygusal bağlılık bireylerin örgütte kalmayı istedikleri için, devamlılık bağlılığı bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması için, normatif bağlılık ise bireylerin örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır:

a) Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Bireylerin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi ve bu doğrultuda çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir.

Duygusal bağlılık, çalışanların faaliyet gösterdikleri örgüte olan pozitif yöndeki yaklaşımları şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılığı oluşmuş bireyler örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini içtenlikle benimser ve örgütün bir parçası olarak işletmede kalmayı arzu eder. Bu tip kişiler örgüt çıkarları doğrultusunda gönüllü olarak ek sorumluluklar almaya hazır olurlar. Bu durum işgörenin örgüte karşı oluşan duygusal bağlılığının belirtilmiş en güzel şeklidir.

b) Devam bağıllığı

Çalışanların örgütten ayrılmasının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen 1997, s. 11).

İşgörenlerin örgütlerine harcadığı emek, zaman, çaba neticesinde kazandığı para ve statü gibi yatırımların oluşturduğu bir bağıllıktır. “Rasyonel bağıllık” ve “Algılanan maliyet” olarak da adlandırılan devam bağıllığı menfaat ilişkisine dayalı oluşmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin örgütten ayrılması durumunda maliyet gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır. Böylece birey örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünerek örgüt bünyesinde varlığını devam ettirecektir. Meyer ve Allen’e göre devamlılık bağıllığına etki eden birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bunlar; yeteneklerin transferi, eğitim, yeniden yerleşme, kendine yatırım, alternatif iş imkânları, emeklilik primi şeklinde belirtmiştir (Allen ve Meyer 1990, s. 18).

Bazı işgörenler işi sevmekten çok emekliliğe yakınlık, sağlık nedenleri, maddi ihtiyaçlar gibi birçok zorlayıcı sebepler yüzünden üyeliğini sürdürmektedir. Fakat zorunluluktan dolayı oluşan bu bağıllık bireyi gerekli asgari çalışma düzeyinde performansa itecektir. Bu durum örgütün verimliliğini ve bireyin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

c) Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlerde bağıllık ve sadık olma eğilimini vurgular.

Kişî örgütte çalışmayı kendisi için ahlaki bir görev olarak algılamakta, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan yüksek oranda etkilenmektedir. Bu bağıllık boyutunda kişî örgüte olan sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki zorunluluk hissetmektedir. Bu boyut toplulukçu kültürler için daha anlamlıdır.

3.4.1.2 Etzioni'nin sınıflandırması

1961 yılında Etzioni örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanların örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını öne sürmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yaklaşmaları açısından üç şekilde sınıflandırmıştır:

a) Ahlaki bağlılık

Örgütün amaçları, değerleri ve normları ile özdeşleşme temeline dayanır. Bir diğer ifadeyle moral bağlılığı; bireyin örgüte olan yoğun derecede pozitif yönelişi şeklinde açıklanmaktadır.

b) Hesapçı bağlılık

Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler işletmeye katmış oldukları faydalardan ötürü elde edecekleri ödüllendirmeden dolayı bağlılık duymaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler örgüte olan bağlılık düzeylerini, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamaktadır.

c) Yabancılaştırıcı bağlılık

Bireylerin örgüte karşı oluşan olumsuz tavrını ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat zorunlu olarak üyeliği devam ettirmektedir.

Birey, ortaya çıkabilecek kayıplar ve başka seçenek olmaması gibi nedenlerden dolayı istemediği halde işinden ayrılmazsa yabancılaştırıcı katılımı karşı karşıyadır (Güçlü 2006, s. 16).

3.4.1.3 O'reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır. Birey ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın oluşmasını sağlayan unsur bireyin örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi sonucu gelişir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı; “uyum bağlılığı”, “özdeşleşme bağlılığı”, “içselleştirme bağlılığı” olarak üç boyutta ele almıştır.

a) Uyum bağlılığı

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum bağlılığı, örgütün paylaşılmış olan değerleri için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

b) Özdeşleşme bağlılığı

İş görenler arası doyum sağlayıcı ilişki kurmak ve ilişkiyi örgüt çatısı altında devam ettirmek için oluşan bağlılıktır. Bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi sonucu örgüt üyesi olmaktan gurur duyması ile oluşmaktadır.

c) İçselleştirme bağlılığı

Bağlılığın son aşamasıdır. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütlerin en çok tercih ettiği bağlılık biçimidir. Bu boyutta bir bağlılık olduğunda çalışan ve örgüt değerleri arasında tam bir uyum söz konusudur ve bireyin örgütteki diğer insanların değerleriyle uyumlu kıldıklarında gerçekleşir (Güçlü 2006, s. 22 ve Balay 2000, s. 22).

3.4.1.4 Kanter'in sınıflandırması

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin, enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçları karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmelidir (Kanter 1968, s. 500).

Kanter, örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, birlik bağlılığı, kontrol bağlılığı biçiminde üç değişik şekilde incelemiştir.

a) Devam bağlılığı

Birey örgütten ayrılmanın kendisine vereceği olumsuz maliyetin farkında olduğu için üyeliğini sürdürmenin zorunluluk olduğunu düşünür. Bu durumda kişiyi örgütte tutan maddi kayıplardır. Bir başka deyişle; iş görenin örgüte karşı fazlasıyla kişisel fedakârlıkta bulunması sonucu, örgütten ayrılmayarak varlığını devam ettirme isteği şeklinde açıklamıştır. Devam bağlılığı özveri gerektiren bir bağlılık türüdür.

b) Birlik bağlılığı

Bu bağlılıkta, işgörenlerin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin vasıtalar aracılığıyla yaratılması sağlanır. Böylelikle örgüt içinde dayanışma ruhu gelişerek kenetlenme bağlılığı artacaktır. Bu tip örgütlerde grup bilinci ve grup birliği oldukça yüksektir.

c) Kontrol bağlılığı

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter 1968, s. 501).

3.4.1.5 Penley ve Gould sınıflandırması

Penley ve Etinozi 1961 yılında örgüte katılım şekillerini temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir.

a) Ahlaki bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etme ve özdeşleme temeline dayanan bağlılıktır. Bu bağlılıkta kişi, kendini örgüte adanmakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir.

b) Çıkarıcı bağlılık

Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Birey için örgüt, belli ödüllere ulaşmak için araç olarak görülmektedir. İş görenlerin çıkarları temeline dayanır. Tatmin edilmediği takdirde örgüte olan bağlılık düzeylerinde azalma görülmektedir.

c) Yabancılaştırıcı bağlılık

Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılarına dayanır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Bununla birlikte iş alternatiflerinin bulunmaması yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması ve örgüt ile arasında olumsuz duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould 1988, s. 47).

3.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.

Davranışsal bağlılık; örgütten çok bireyin davranışına yönelik olarak gelişmektedir. Buna göre, birey belli bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Oliver 1990, Meyer ve Allen 1991).

3.4.2.1 Becker’in yan bahis sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker tarafından ortaya atılan, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın “davranışsal” boyutu üzerine odaklanmıştır.

Becker’a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı davranışlarını o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir.

Becker, çalışanların bağlılık göstermesinde yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir (Becker 1960, ss. 36- 38). Bunlar aşağıda özetlenmektedir:

a) Toplumsal beklentiler

Kişi, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir kişi gözüyle bakılmaması bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler

Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emeklilik aylığını alamayacaktır. Emeklilik aylığı ile ilgili bu düzenleme kişiyi yan bahise sokmuştur.

c) Sosyal etkileşimler

Becker'in yan bahis kaynaklarından biride sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisi ile ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır. Örneğin: kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

d) Sosyal roller

Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır (İnce ve Gül 2005, ss. 51-52).

3.4.2.2 Salancik'in sınıflandırması

Salancik'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Oliver 1990, s. 20 O'Reilly and Caldwell, 1981, s. 598).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi gerilime girecektir. Tutumlar ile

davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılmayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilediğini belirtmektedir (O'Reilly ve Caldwell 1981, s. 560). Bu etkiye iş seçimlerinde rastlamak mümkündür. Bireyin çalıştığı örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir.

3.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Kişiler örgüt yöneticilerine çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler (Balay 2000, İnce ve Gül, 2005).

Reichers (1985) “Çoklu Bağlılık Yaklaşımı’na” göre, örgüte duyulan bağlılığın nedenlerinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini; dolayısıyla bir kişi için örgüte duyulan bağlılığın kaynağı ürün kalitesi olabiliyorken, bir başkası için bunun örgüt tarafından işgörenlere gösterilen yakın ilgi ve samimiyet olabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül 2005, s. 55).

4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

4.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Örgütün etkinliğine katkı sağlayan işgörenlerin, rol tanımlarının ve iş gerekliliklerinin ötesinde istekli olarak gösterdikleri ilaveten gerçekleştirilen davranışı ifade etmektedir. Bu kavram örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük temeline dayalı bireysel davranışlar bütünüdür.

Örgütün resmi ödül sistemi içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer almayan ve bir bütün olarak örgütün etkili bir şekilde işlemlerini sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ 1988). Bu tanımlar ışında birey, örgütün işlevselliğini etkileyen aktif ya da pasif nitelikli davranışları kişisel tercihinin bağlı olarak gösterip göstermeme kararını kendisi vermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı 1980’li yıllardan öncesi ve sonrası şeklinde iki aşamalı olarak incelenebilir. Klasik örgüt yapısı ile iş birliği davranışları teorisinin öncülerinden olan Chester Barnard tarafından ilk olarak ‘iş birlikçi çabaların birlikteliği’ kavramı altında 1930 yılında ele alınmıştır. Daha sonra Amerikalı bilimciler Dennis Organ ve C.A.Smith, ve J.P.Near tarafından ilk kez 1983 yılında, birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede örgütsel vatandaşlık kavramını ilk defa ortaya atmışlardır. Günümüzde de işletme yönetimi yazınına girmiş en çok araştırma konularından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler için önem arz etmekte bu yüzden gelişimini halen sürdürmektedir.

4.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖNEMİ

Küreselleşme, pazar ve teknolojiye sürekli gelişmeler örgütler arasında rekabet ortamı yaratmıştır. Örgütlerin bu rekabet ortamında varlıklarını en etkili bir şekilde devam ettirebilmesi için insan kaynaklarını maddi ve manevi alanlarda tatmin etmesi

gerekmektedir. Çünkü ihtiyacı tatmin olan birey örgüte karşı bağlılık hissedecek ve kendini örgütün bir vatandaşı olarak görecektir. Böylelikle, örgüte duyduğu aidiyetlik duygusuyla takım üyeleri arasında uyum sağlamada kendini sorumlu olarak görecektir, işi ve işletmeyi çalışanlar açısından daha çekici duruma getirecektir.

Çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olması sonucu birey örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlar geliştirerek kendini örgütün bir vatandaşı gibi görecektir. Kendini örgütün bir vatandaşı gibi gören bireyler, örgütün kaynaklarını daha etkili kullanarak, çalışanlar ve takımlar arasında örgütü daha etkin hale getirir ve değişime kolay bir şekilde ayak uydurmasını sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yaşamı üç şekilde etkiler. Bunlardan ilki, örgütsel vatandaşlığın örgüt içinde artması ile yardımlaşmanın fazlaca görülmesi ve bunun beraberinde örgütsel uyum ortamını getirmesidir. İkinci etki, sorumluluk duygusunun gelişmesi ile örgüte olan fedakârlık düzeyinin artmasıdır. Bir diğer etki ise, bireylerin pozitif düşüncelerinin gelişmesini sağlayarak iş başarımlarının düzeylerinin artmasını sağlamasıdır (Özdevecioğlu ve Akın 2003, ss. 119-120).

4.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmalarda ölçek olarak Organ'ın beş boyutlu ölçeği daha çok tercih edilmektedir. Bu sebeple sadece bu beş boyut üzerinde ayrıntılı durulmuştur.

4.3.1 Diğergamlık

Çalışanların etkileşim içinde bulunduğu diğer örgüt üyelerine karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmeleri için istekli bir şekilde yardım etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde gönüllülük ve yardım etme duygusu esastır. Birey karşılığında herhangi bir ücret veya ödül beklentisi içine girmez.

İş ortamında diğergamlık boyutu oluşturan davranışlar; işe yeni başlayan bir çalışana yardımcı olmak, aşırı iş yükü ile uğraşan iş arkadaşına yardımcı olmak, çalışma arkadaşının ihtiyacı olan materyalleri tedarik etmek şeklindeki tüm davranışlar diğergamlık boyutuna örnek olarak gösterilebilir. Bu tür davranışlar bireylerin performansı geliştirerek örgüt verimliği artırmaktadır. Böylece örgüt içinde birlik ve beraberlik duygusu gelişerek çatışma ortamından uzak barışçıl bir örgüt iklimi oluşacaktır.

Diğergamlık davranışları sadece iş arkadaşlarına, amire, yönelik olabileceği gibi müşteriler, satıcılar, tedarikçiler, ya da herhangi bir kişiye yönelik olabilmektedir.

4.3.2 Bilinçlilik

Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ifade etmektedir (Organ 1990, s. 47).

Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelme, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma bilinçlilik boyutunda yer alan ÖVD'na örnek olarak verilebilir Podsakoff ve diğ.(1993).

4.3.3 Centilmenlik

Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören davranışlardır (Organ 1990, s. 96). Bir başka deyişle, yönetici ve çalışma arkadaşları ile yaşanan her türlü olumsuzlukları şikâyet etmeden, alınganlık göstermeden tolere etme anlamına gelmektedir. İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir. Böylece çalışanlar

enerjilerini daha çok işle ilgili faaliyetlerinde harcamakta ve örgütün verimlilik düzeyi artmaktadır.

4.3.4 Nezaket

İlk kez Organ'ın dile getirdiği nezaket boyutu; örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar şeklinde tanımlamıştır. Bir başka ifadeyle, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan önce çalışanlarla iletişim ve etkileşim içinde olarak bireyleri uyarma, hatırlatma gibi önceden önlem alması gereken davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında etkili iletişimi sağladığı için işlerin programlanması ve yürütülmesi daha kolay olmaktadır. Böylece örgüt verimliliği ve performans düzeyi pozitif yönde artmaktadır.

4.3.5 Sivil Erdem – Yurttaşlık

İş görenin kurumun politik yaşamını tam anlamıyla önemseyip sorumlu olarak katılma şeklinde tanımlanmıştır (Podsakoff ve Mackenzie 1994, s. 351). Bu tanımda ifade edilen “sorumlu” kelimesi, bu boyutun anahtar tanımlayıcısıdır. Bu boyut iş hayatında en üst düzeyde aktif katılımı ifade eder. Bireyin örgütle bağlılığının makro düzeyde olduğu durumu yansıtmaktadır.

Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt ile ilgili pozitif yöndeki düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşma, örgüt içinde yapılan toplantılara katılma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt ortamındaki fırsat ve tehditleri gözleyerek izlemesi gereken politikalarla ilgili fikir verme, örgüt içinde düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme, çevresel analizle kurum için en iyisini yapmak şeklinde örnek verilebilir. Bu davranışlar örgütün gelişime destek vermekle birlikte hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

4.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

4.4.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin işgörenlere sunduğu olanaklar ölçüsünde bireyler örgüte karşı, devam, normatif ya da duygusal bağlılık duymakta ve bu bağlılıklar örgüte karşı örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerini belirlemektedir. Bu durum çalışanların örgüte girme ya da örgütteki devamlılığını sürdürme düşüncesini etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık örgüte katılımı arttırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmektedir.

4.4.2 Kişinin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve bireylerin olumlu ruh halindeyken diğergam davranışlarında artma olduğu saptanmıştır.

Bireyler ruh halinin iyi olması durumunda yaşadığı pozitif olayları ve deneyimlerini hatırlar. Buna bağlı olarak oluşan pozitif ruh haliyle bireyin ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu gelişmektedir. Bu durum örgüt içinde faaliyet gösteren bireyler arasında grup birliğini sağlayarak örgüte karşı aidiyetlik duygusunu geliştirecektir. Ruhsal problemler içinde olan bireyler ise, yaşadıkları olumsuz olaylar sebebiyle örgüte adapte olamamakta ve olumsuz olayların ruh haline bağlı kalarak örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirememektedir.

4.4.3 Kişilik Özellikleri

Örgütsel vatandaşlığı etkileyen bir diğer önemli faktör çalışanın kişilik yapısıdır. Bireylerin hayat tarzları, yaşam koşulları kişilik yapıları üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Bireylerde iç ve dış çevrenin etkisiyle oluşan bu kişilik yapıları onların faaliyet gösterdikleri örgütteki iletişim, başarı ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; pozitif düşünen bireylerin iç motivasyonu yüksek olduğu için işlerin yolunda

gideceğine dair inançları da yüksek olmaktadır. Bu tip bakış açısına sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi daha kolay olmaktadır.

Kişilik yapısına uygun meslek seçimi yapmış olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi daha kolay olmaktadır. Kişilik yapısına uygun seçilmemiş olan meslekler bireyi bulunduğu örgütte mutsuz kılarak soyutlanmasını ve yabancılaşma duygusuna kapılmasını sağlamaktadır. Bu tip durumlarla karşı karşıya gelmiş olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi daha zor olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kişilik özellikleri ile faaliyet gösterdiği iş alanında uyum olsa bile kişilik yapıları itibarıyla geçimsiz olan bireyler mevcuttur. Bu tip kişiler saldırgan, mutsuz ve anlaşılması güç insanlar olduklarından dolayı örgüt içindeki çalışanlarla iletişim içinde olmaları mümkün olmamaktadır. Örgüt içinde oluşan bu olumsuz iklim bireyde negatif yaklaşımlar geliştirecektir. Buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma yaşanacaktır.

4.4.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İş tatmini, bireyin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, işe karşı olumu ruh hali iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliği ortaya çıkaracaktır. Bir başka deyişle iş tatmini işten elde edilen sonuçların (ücret, terfi, kariyer vb.) kişisel bir değerlendirmesidir. Çalışanların tatmini iş şartlarının ve elde edilen sonuçların asgari düzeyde karşılandığı sürece sağlanabilmektedir. Bu tatmin çalışanların bedensel ve zihinsel sağlığını etkilemede büyük bir etkiye sahiptir.

Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir işgören, yaptığı işten daha fazla tatmin olur ve diğer işgörenlerle pozitif bir ilişki içerisinde olur. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artmasıyla sonuçlanır (Özdemir 2005, s, 103). Çalıştığı kuruma karşı negatif tutum sergileyen bireylerde ise tam tersi durumlar baş gösterecektir. Bu tatminsizlik durumu bireylerde iş yavaşlatma, işten ayrılma, disiplin sorunları, kayıtsızlık, grevler, tükenmişlik gibi problemleri beraberinde getirmektedir.

4.4.5 İhtiyaçlar

Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel motivasyon ile ortaya çıkan birtakım ihtiyaçlar vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Bu nedenle örgütler çalışanlarında başarıma gereksinimlerini hissettirecek çalışmalar yapmalıdır. Başarı odaklı kişiler, yapmış oldukları işlerinde tatmin olabilmek ve iyi bir pozisyonda var olma ihtiyacını gidermek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimalleri de diğer çalışanlara göre daha fazla olacaktır (Samancı 2006, s. 35).

4.4.6 Liderin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer faktör liderin tutum ve davranışlarıdır. Bununla beraber lider örgüt içinde faaliyet süreçlerinin oluşturulması ve yönetilmesinde, örgüt içindeki insanı verimli şekilde kullanarak örgütü başarıya ulaştırmada en önemli kilit unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderler çalışanlarına, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için rol ve sorumluluklar yükler. Bu doğrultuda liderler, örgüt amaçlarını gerçekleştiren çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundur ve ihtiyaçları doğrultusunda ekonomik anlamda fayda sağlayan ödüller verir. Böylece liderler bireyin örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. Bu kaynağın verimli bir şekilde kullanılması örgütlerin başarı düzeylerinin artmasında yol açacaktır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak liderlerin en önemli sorumluluğudur. Bu noktada liderlerin kişilik özellikleri devreye girmektedir. Personeliyle sıklıkla iletişimde bulunan, gücünü her zaman işgöreni motive edecek biçimde kullanan liderler örgüte olan bağlılığın artmasında büyük rol oynamaktadır. Çünkü liderlerin kişilik özellikleri çalışanlara rol model olmaktadır. Bu tip

liderlerin çalışanlar tarafından örnek alınmasıyla takım içindeki iletişim sorunu ortadan kalkmakta birlik ve beraberlik duygusu oluşmaktadır. Böylece örgüt liderlerinin yanında çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı duygusu gelişme gösterecektir.

4.4.7 Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Bireylerin örgütteki çalışma süresinin uzunluğu kıdem derecesinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bireylerin kıdem derecesinin artması çalışanın giderek örgüt ve işi ile bütünleşmesini sağlayacak ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Örgüt içinde daha kıdemli olan işgörenler, bilgi tecrübe ve deneyimlerinden dolayı daha cazip ve çekici pozisyonlar elde etmektedir. Van Dyne (1994) göre; bireyin örgüt içindeki statüsü yükseldikçe karar verme, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artar. Bu durumda kişinin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır Van Dyne ve diğ.,(1994, s. 775).

4.4.8 Örgütün Özellikleri

Örgüt kültürü ve değerlerini benimsemiş olan işgörenler örgüte karşı yüksek duygusal bağlılık hisseder. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler ise örgüt amaç ve hedefleriyle özdeşleşerek örgütteki varlığını devam ettirmek ister.

Örgüt kültürü ve değerleri çalışan değer ve yargılarıyla uyumlu olduğu takdirde, çalışanların örgüte katılımı daha yüksek olmaktadır. Bir başka ifadeyle birey kurum kültürünü ne kadar çok benimserse o kadar çok örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda ekstra çaba sarf etmektedir.

4.4.9 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet algısı örgüt içinde faaliyet gösteren işgörenler için önemli bir yere sahiptir. Bunun temel nedeni çalışanın adalet algısının örgütsel bağlılık düzeyleriyle birlikte örgütsel vatandaşlık düzeylerini etkilemesidir.

Bireyde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktör ücretteki adalet algısıdır. Çünkü ücret bir çalışanın işletmeye giriş nedeninin yanında işletmeye olan bağlılığının devam etmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller bireye hak ettiği ölçüde verilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, görev, hizmet, terfi, yardım gibi durumlarda adalet ve eşitlik aramaktadırlar.

Örgütsel adalet algısında bireylere eşit muamele yapılması, kişilerin kendilerini değerli ve özel hissetmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum örgütsel adalette gerekli eşitliği ve gruptaki bütünlüğü sağlamada büyük öneme sahiptir. Böylece adaleti algılayan bu bireyler örgütle duygusal anlamda özdeşleşecek ve örgütün birliği için daha fazla çaba harcayacaktır.

5. İŞ HAYATINDA MOTİVASYONUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

5.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI, ÖNEMİ VE SORULARI

a) Araştırmanın konusu

Araştırmanın konusu, inşaat sektöründe motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini incelemektir.

b) Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı iş hayatında, motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu başlık altında örgütlerde motive olmuş bireylerin seviyesini ölçerek, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bununla birlikte bu kavramlarının örgütler için ne derece önemli olduğu vurgulanmak istenmiştir. Bu amaç çerçevesinde sırasıyla, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ele alınarak incelenmiştir.

c) Araştırmanın önemi

Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ve örgütsel vatandaşlık kapsamında işletmesiyle bütünleşmiş çalışanların verimlilikleri de yüksek olmaktadır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlıklarını artıran faktörlerin belirlenmesinin işverenler ve çalışanlar için önemli bir veri olacağı düşünülmektedir. Motivasyonun bu kavramlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi bu kapsamda ve bu sektörde yeterli çalışma yapılmamış olması bağlamında önemli bir girdi değişkeni olarak ele alınmıştır.

d) Araştırma soruları

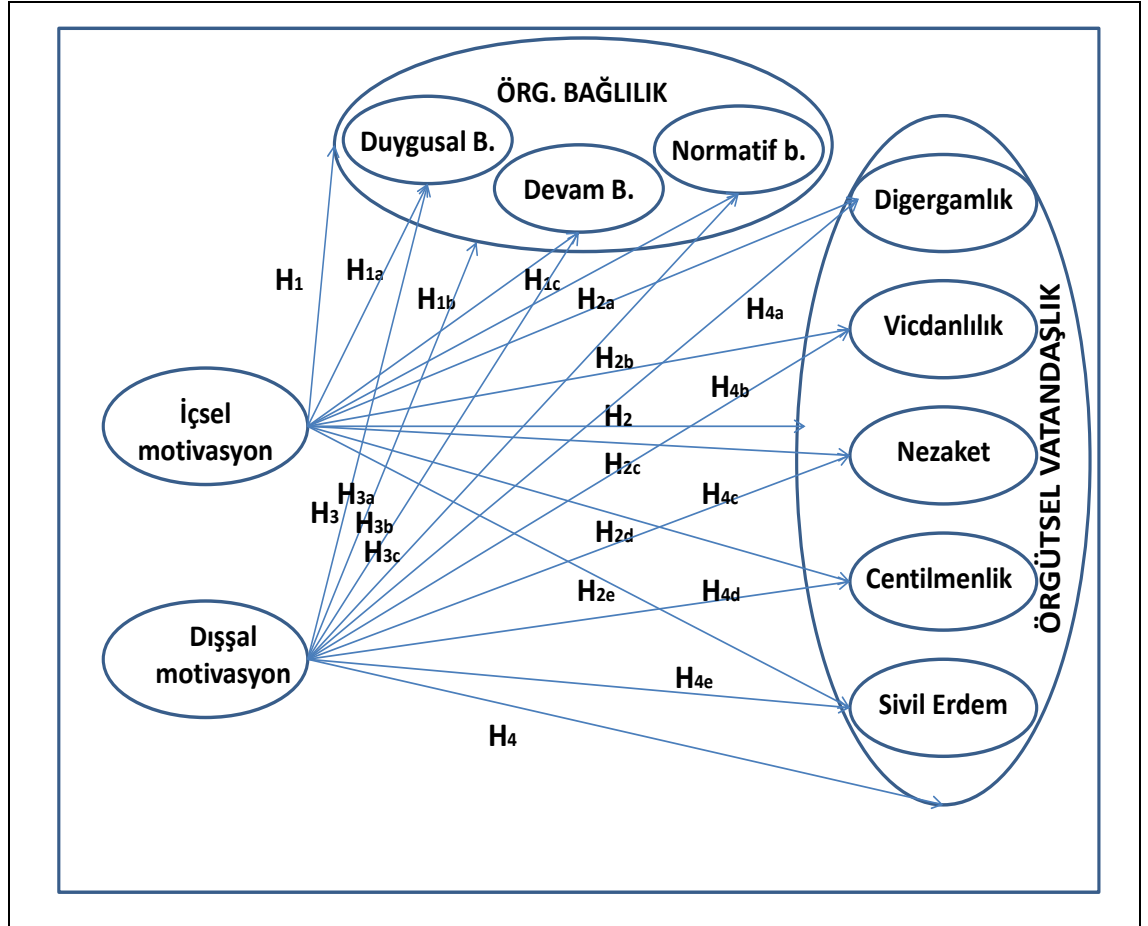
Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- i) Çalışanların motivasyon düzeyleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir ve çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- ii) Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir ve çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- iii) Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir ve çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- iv) Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri onların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, gelir ve çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- v) Çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- vi) Çalışanların motivasyon düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki var mıdır?

5.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmaya ait model Şekil 5.1’de gösterilmiştir:

Şekil 5.1: Araştırma modeli



Motivasyon konusu ile alakalı yapılan analizler sonucunda ilk aşamada motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yapmış olduğumuz bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkan hipotezlerimiz ve bu hipotezleri destekleyen birtakım çalışmalar ele alınmıştır.

a) Motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Synder ve Spceitzer (1984), yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki varlığından bahsetmektedir. Buna göre çalışanların duygusal bağlılıkları artıkça içsel motivasyonları da artmaktadır. Yapmış olduğumuz bu çalışmadaki hipotezlerimiz diğer araştırmacıların içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon ilişkisini destekler niteliktedir. Meyer ve Allen (1997) yapmış olduğu çalışma sonucunda devam bağlılığı ile içsel motivasyon arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmiştir. Bu araştırma bulguları neticesinde çalışanların örgüte ve kendine kattığı yatırımlar sonucunda içsel motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç çalışmaları destekler niteliktedir. Allen ve Meyer (1993) yılında yapmış olduğu çalışmada örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnuniyetin artması neticesinde, içsel motivasyon ve normatif bağlılık düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

H1: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1a: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1b: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H1c: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3a: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi duygusal bağlılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3b: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi devam bağlılığı düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3c: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi normatif bağlılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

b) Motivasyon ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi

Guzman ve Espejo (2015) yılında yapmış oldukları çalışmada iş görenlerin motivasyonunun örgüte olan bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeleri konusunda etkili olduğu sonucuna varmıştır. Organizasyona duygusal bağlılık duyan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında örgütün yada çalışanların yararına ekstra çaba sarf edeceklerdir (Guzman ve Espejo 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne göre duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Guzman ve Espejo 2015). Övd ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki konusunda birçok araştırma yapılmış ve yapmış olduğumuz bu çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Lui ve arkadaşları yaptıkları çalışmada (2010) devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çin toplumunda yapılan çalışma batılı çalışmalarla benzer sonuçlar vermiştir. Batılı araştırmalarda duygusal bağlılık daha etkili iken Çin araştırmasında devam bağlılığı etkili bulunmuştur. Ayrıca yardımseverlik ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aryee ve Hengin araştırmalarına göre örgütsel bağlılık ve fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Varoğlu 1993 s.48).

H2: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi örgütsel vatandaşlık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2a: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi diğergamlık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2b: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi vicdanlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2c: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi nezaket düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2d: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi centilmenlik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2e: Çalışanların içsel motivasyon düzeyi sivil erdem düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi örgütsel vatandaşlık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4a: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi diğergamlık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4b: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi vicdanlılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4c: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi nezaket düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4d: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi centilmenlik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4e: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyi sivil erdem düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

5.3 VERİ VE YÖNTEM

5.3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Ankara'daki inşaat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 23 ayrı firmada kayıtlı inşaat sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 250 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden yüzde 95 güvenilirlik sınırları içerisinde yüzde 5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 152 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 250 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen ve yüz yüze yapılmak istenilen anketlerden 193'ü geri cevap vermiş ve 176 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 20 veri seti çıkartılmış ve 156 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

Tablo 5.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	1400	5000	100000 00
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	302	357	384

Kaynak: Uma Sekaran, (1992) Research Methods for Business.

Tablo 5.2'de araştırmaya katılanların kişisel bilgilerine ilişkin yüzde frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 5.2: Betimleyici istatistikler

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Medeni Durum	Evli	88– (%56,4)
	Bekar	68-(%43,6)
Cinsiyet	Erkek	95-(%60,9)
	Kadın	61(%39,1)
Eğitim Durumu	İlköğretim	17– (%10,9)
	Lise	33– (%21,2)
	Lisans	83 – (%53,2)
	Yüksek Lisans	22-(%14,1)
	Doktora	1-(%0,6)
Yaş	20 ve altı	6-(%3,8)
	21-30	63-(%40,4)
	31-40	56-(%35,9)
	41-50	27-(%17,3)
	50 üstü	4-(%2,6)
Çalışma Süresi	0-5	100 – (%64,1)
	6-10	41 – (%26,3)
	11-15	10– (%6,4)
	16-20	1– (%0,6)
	21 ve üstü	4-(%2,6)
Gelir	0-1000	8– (%5,1)
	1001-2000	40– (%25,6)
	2001-3000	43-(%27,6)
	3001-4000	42– (%26,9)
	4000 ütü	23– (%14,7)

5.3.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, inşaat sektörü çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze, mail ve kargo yoluyla araçlar vasıtasıyla uygulanmıştır. Anket formu dört bölümden ve toplam 51 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde 9 sorudan oluşan ve 2 boyutlu motivasyon ölçeği, üçüncü bölümde 17 sorudan oluşan ve 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölümde ise 19 sorudan oluşan ve 5 boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri bulunmaktadır.

a) Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için iki ayrı çalışmadan yararlanılarak hazırlanan ölçek küçük düzenlemeler yapılarak kullanılmıştır. Birinci çalışma Vey ve Campbell (2004), ikinci çalışma ise Williams ve Shiaw (1999) tarafından yapılmıştır. Her iki çalışmadan yararlanılarak hazırlanan anket Organ (1988) tarafından ortaya konulan beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu ölçmek üzere tasarlanmıştır. Bu boyutlar, digergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılmıştır (Organ,1988). Araştırmada kullanılan ölçek örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirmek üzere, “Digergamlık” (5 madde), “Vicdanlılık” (3 madde), “Nezaket” (3 madde), “Centilmenlik” (4 madde) ve “Sivil erdem” (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5’li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin toplam güvenirliği kaynak yazar çalışmasında (Cronbach alpha) 0.87olarak bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiş ancak 2 madde düşük faktör yükü nedeniyle çıkarılmıştır (VV3, VC1). Tek boyutta ele alınan analizde de .40 dan düşük faktör yüküne sahip plan aynı 2 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu 83 ‘dür ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 5.3’de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans yüzde 62, güvenirlik ise 0.87 olarak belirlenmiştir. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile

doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 5.5’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı Örgütsel vatandaşlık bütün olarak (OV), digergamlık (VD), Vicdanlılık (VV), nezaket (VN), centilmenlik (VC) ve sivil erdem (VS) için sırasıyla 0.87, 0.77, 0.65, 0.73, 0.61 ve 0.74 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.3: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği döndürülmüş faktör matrisi

	Component				
	1	2	3	4	5
VD2	0,781				
VD1	0,750				
VD3	0,638				
VD5	0,601				
VD4	0,596				
VN3		0,779			
VN2		0,769			
VN1		0,682			
VS2			0,796		
VS3			0,642		
VS1			0,563		
VS4			0,523		
VV1				0,606	
VV2				0,516	
VC4					0,809
VC2					0,542
VC3					0,870

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin II. düzey model faktör analizini gösterir Şekil 5.2’de sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Tablo 5.4: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum liderliği değerleri

Değişkenler	χ^2	df	CMI	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			N/DF ≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	A ≤.08
1.Örg.Vatandaşlık (2.düzy)	181,7	113	1,06	0.89	0.86	0.92	0.91	0.92	0.06

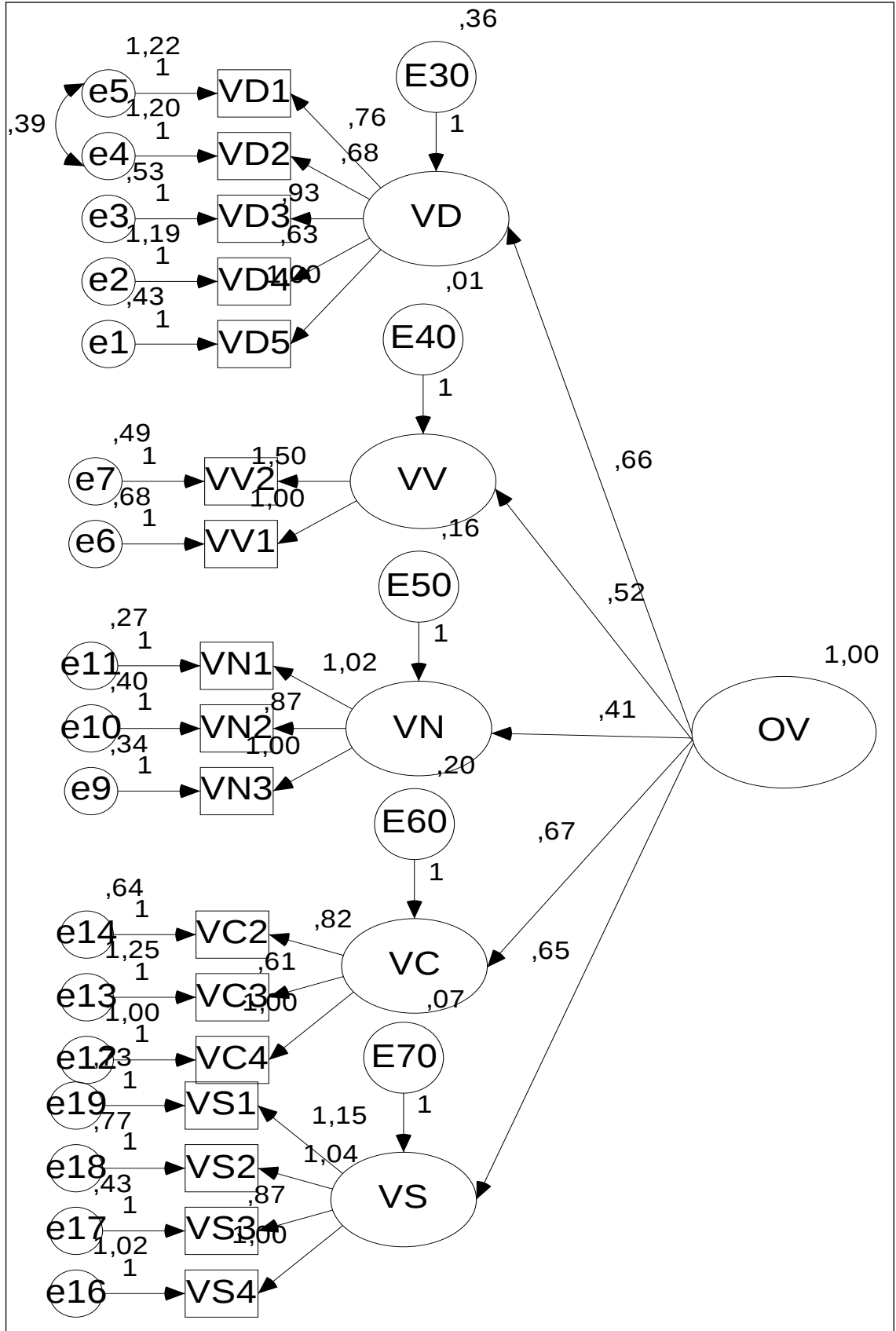
Uyum iyiliği değer aralıkları “**kabul edilebilir**” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 5.5: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF(χ^2 /sd)	≤3	4-5
RMSEA	≤0.05	0.06-0.08
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95
TLI	≥ 0.95	0.94-0.90

Kaynak: Meydan ve Şeşen, (2010).

Şekil 5.2: Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA sonuçları



b) Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Boylu ve arkadaşları (2007) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 17 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 6, ikinci boyut 6 ve üçüncü boyut 5 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Boylu ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık için tüm ölçek değerleri sırasıyla 0.92, 0.79, 0.80 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Tek boyutta ele alınan analizde ise 0.40 dan düşük faktör yüküne sahip plan 1 madde ölçekten çıkarılmıştır. (DD2) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 5.6 ve 5.7'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.5'de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel bağlılık (ÖB), duygusal bağlılık (D), devam bağlılığı (B) ve normatif bağlılık (N) için sırasıyla 0.90, 0.91, 0.82, 0.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.6: Örgütsel bağlılık ölçeği döndürülmüş faktör matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
DB3	0,838		
DB4	0,837		
DB6	0,813		
DB2	0,801		
DB5	0,733		
DB1	0,676		
DN2	0,519		
DD5		0,793	
DD3		0,731	
DD2		0,730	
DD6		0,696	
DD1		0,643	
DD4		0,606	
DN5			0,722
DN3			0,721
DN1			0,568
DN4			0,499
DN2			0,485

Tablo 5.7: Örgütsel bağlılık ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu

Toplam açıklanan Varyans						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,277	42,805	42,805	4,588	26,988	26,988
2	2,365	13,910	56,715	3,541	20,829	47,817
3	1,188	6,987	63,702	2,700	15,884	63,702
4	0,972	5,715	69,417			
5	0,700	4,121	73,537			
6	0,645	3,796	77,333			
7	0,608	3,576	80,908			
8	0,532	3,130	84,039			
9	0,504	2,965	87,004			
10	0,462	2,720	89,724			
11	0,372	2,186	91,910			
12	0,309	1,820	93,730			
13	0,284	1,672	95,402			
14	0,263	1,547	96,949			
15	0,218	1,281	98,230			
16	0,166	0,976	99,205			
17	0,135	0,795	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

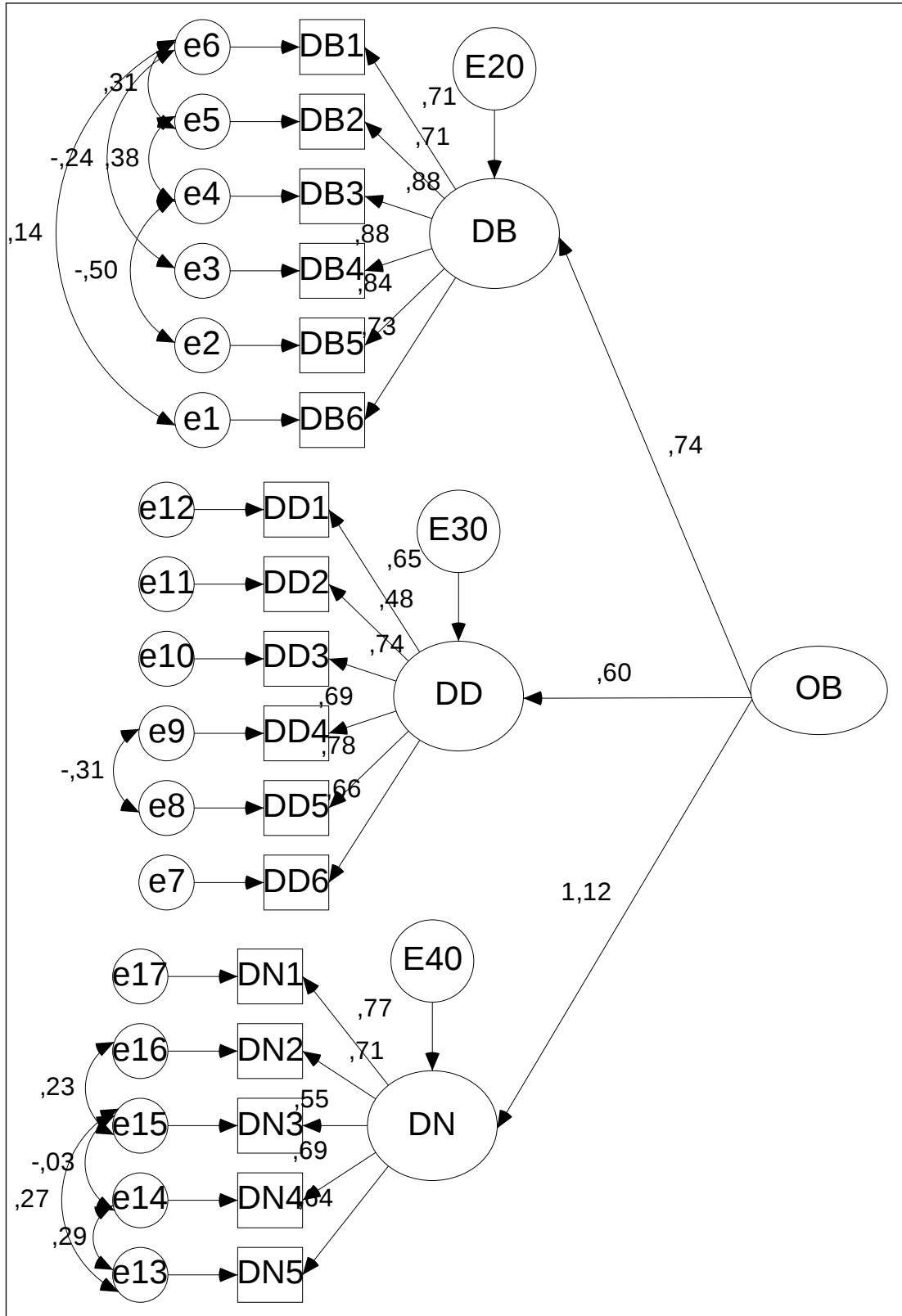
Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 5.8’de sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Tablo 5.8: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

	X ²	df	CMI N/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA A ≤.08
Değişkenler									
1. Örgütsel Bağlılık(2.düzye)	250,8	106	2,36	0,93	0,85	0,91	0,93	0,92	0,08

Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.

Şekil 5.3: Örgütsel bağlılık ölçeği DFA sonuçları



c) Motivasyon Ölçeği

Çalışanların algıladıkları motivasyon algısını ölçmek üzere Chiag ve Jang (2008) çalışmasındaki ölçek Türkçe geçerlemesi yapılarak kullanılmıştır.

Chiag ve Jang (2008) çalışmasında 9 soruluk ve 2 boyutlu ölçek kullanılmıştır. 6 maddeli içsel motivasyon ve 3 maddeli dışsal motivasyon boyutlarından oluşan ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Chiag ve Jang (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 92 olarak tespit edilmiştir.

Motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucundaki verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 76 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 5.9 ve 5.10’da sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı 1. düzey faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 5.11’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ölçekleri için sırasıyla 0.72 ve 0.69 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.9: Motivasyon ölçeği faktör matrisi

	Bileşenler	
	1	2
IM3	0,820	
IM5	0,818	
IM4	0,811	
IM1	0,698	
IM2	0,520	
IM6	0,470	
DM2		0,852
DM3		0,716
DM1		0,536

Tablo 5.10: Motivasyon ölçeği toplam açıklanan varyans tablosu

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,480	38,667	38,667	3,071	34,117	34,117
2	1,551	17,228	55,895	1,960	21,778	55,895
3	1,008	11,196	67,091			
4	0,812	9,025	76,117			
5	0,590	6,553	82,670			
6	0,552	6,138	88,808			
7	0,425	4,726	93,534			
8	0,320	3,556	97,090			
9	0,262	2,910	100,000			

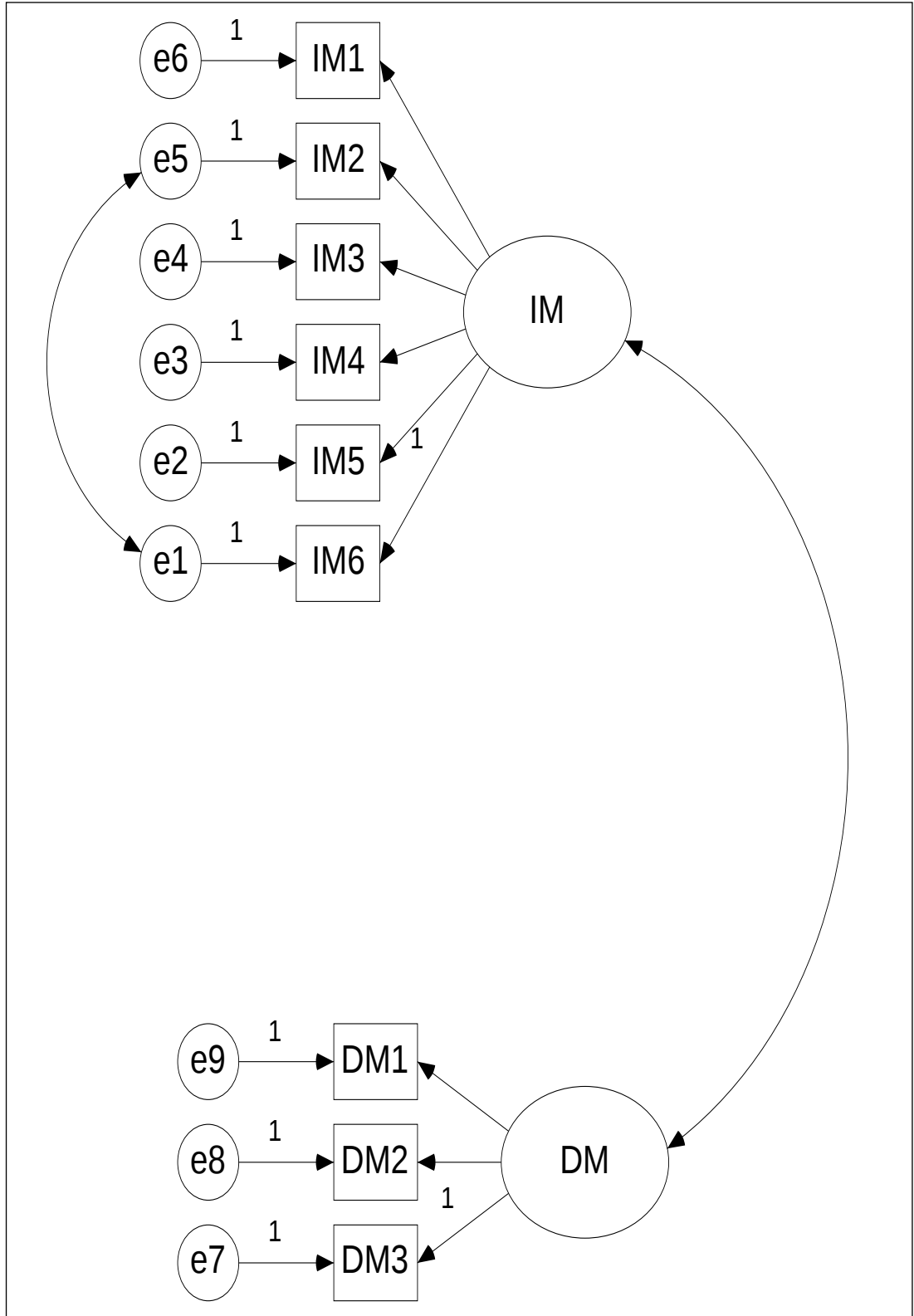
Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin Şekil 5.4’de sunulmaktadır.

Tablo 5.11: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI I ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA A ≤.08
1. Motivasyon(M)	64,9	25	2,5	0,92	0,87	0,91	0,92	0,93	0,08

Uyum iyiliği değer aralıkları **“kabul edilebilir”** standartlara göre düzenlenmiştir.

Şekil 5.4: Motivasyon ölçeği DFA sonuçları



5.3.3 Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların ÖV, ÖB ve Motivasyon ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

5.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.4.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 156 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5.12'da verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan motivasyon ölçeğinde yer alan toplam 9 madde iki boyut ayrı ayrı aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan ÖV ölçeğinde yer alan toplam 19 madde beş boyut ayrı ayrı ve tümleşik şekilde aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımlı değişken olan ÖB ölçeğinde yer alan toplam 17 madde 3 boyut ayrı ayrı ve tümleşik şekilde aritmetik ortalamaları alınarak analizler yapılmıştır. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 5.11'de de görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 3.29-4.70 arasındadır.

Tablo 5.12: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

Değişken	Toplam	Ortalama	Std. Sapma
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	156	3,889	0,615
DİGERGAMLİK	156	3,585	0,865
VİCDANLILIK	156	4,074	0,861
NEZAKET	156	4,472	0,647
CENTİLMENLİK	156	3,694	0,861
SİVİL ERDEM	156	3,885	0,835
ÖRG. BAĞLILIK	156	3,656	0,762
DUYG. BAĞLILIK	156	3,925	0,895
DEVAM BAĞLILIĞI	156	3,298	0,917
NORMATİF BAĞLILIK	156	3,678	0,877
İÇSEL MOTİVASYON	156	4,591	0,440
DIŞSAL MOTİVASYON	156	4,703	0,451

5.4.2 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.13). Analiz sonucunda; İçsel motivasyon-örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Tablo 5.13: Korelasyon değerleri

V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.OV	1											
2.VD	0,78** *	1										
3.VV	0,74** *	0,43** *	1									
4.VN	0,63** *	0,35** *	0,44** *	1								
5.VC	0,72** *	0,39** *	0,49** *	0,33** *	1							
6.VS	0,82** *	0,43** *	0,61** *	0,48** *	0,53** *	1						
7.OB	0,53** *	0,37** *	0,35** *	0,29** *	0,44** *	0,49** *	1					
8.DB	0,50** *	0,36** *	0,36** *	0,25** *	0,40** *	0,46** *	0,85** *	1				
9.DD	0,32** *	0,26** *	0,14	0,11	0,29** *	0,30** *	0,73** *	0,38** *	1			
10.D N	0,48** *	0,30** *	0,37** *	0,34** *	0,38** *	0,44** *	0,89** *	0,70** *	0,50** *	1		
11.I M	0,26** *	0,11	0,24** *	0,19* *	0,19** *	0,29** *	0,28** *	0,32** *	0,11	0,27** *	1	
12.D M	0,04	-0,09	0,11	0,04	-0,01	0,17*	0,09	0,07	0,15	0,01	0,30** *	1

5.4.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada içsel ve dışsal motivasyonun cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, yaş, çalışma süresi ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İçsel motivasyonun cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.14) içsel motivasyonun algılanmasında kadın-erkek ve evli-bekar gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.14: İçsel motivasyona yönelik t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
İçsel motivasyon	Kadın	61	4.58	0.44	0.93
	Erkek	95	4.59	0.43	
	Evli	88	4.60	0.44	0.62
	Bekar	68	4.57	0.44	

** $p < .01$, * $p < .05$

Dışsal motivasyonun cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.15) dışsal motivasyonun algılanmasında kadın-erkek ve evli-bekar gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.15: İçsel motivasyona yönelik t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Dışsal motivasyon	Kadın	61	4.72	0.44	0.93
	Erkek	95	4.69	0.46	
	Evli	88	4.69	0.44	0.68
	Bekar	68	4.71	0.45	

** $p < .01$, * $p < .05$

Tek boyut olarak örgütsel bağlılığın cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.16) örgütsel bağlılığın algılanmasında kadın-erkek ve evli-bekar gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.16: Örgütsel bağlılığa yönelik t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel bağlılık	Kadın	61	3.68	0.75	0.70
	Erkek	95	3.63	0.77	
	Evli	88	3.60	0.78	0.42
	Bekar	68	3.71	0.73	

** $p<.01$, * $p<.05$

Tek boyut olarak örgütsel vatandaşlığın cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.17) örgütsel vatandaşlığın algılanmasında kadın-erkek ve evli-bekâr gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5.17: Örgütsel vatandaşlığa yönelik t testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	61	3.93	0.60	0.46
	Erkek	95	3.86	0.62	
	Evli	88	3.85	0.62	0.39
	Bekar	68	3.93	0.61	

** $p<.01$, * $p<.05$

Çalışanların araştırma değişkenlerine olan algılarının eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İçsel motivasyonun eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.18’de sunulmuştur. Tablo 5.18’de de görüldüğü üzere içsel motivasyon düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,55$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından Tukey testi yapılmamıştır.

Tablo 5.18: İçsel motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
İçsel motivasyon	İlkokul	17	4.67	0.43	0.55	0.69
	Lise	33	4.62	0.45		
	Lisans	83	4.56	0.45		
	Y.Lisans	22	4,53	0.39		
	Doktora	1	5,00	-		

** $p<.01$, * $p<.05$

Dışsal motivasyonun eğitim durumuna türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.19’da sunulmuştur. Tablo 5.19’da da görüldüğü üzere dışsal motivasyonun eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($F=1.09$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından grupların karşılaştırması (Tukey test) bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 5.19: Dışsal motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
Dışsal motivasyon	İlkokul	17	4.66	0.47	1.09	0.36
	Lise	33	4.60	0.51		
	Lisans	83	4.70	0.45		
	Y.Lisans	22	4,84	0.26		
	Doktora	1	5,00	-		

** $p<.01$, * $p<.05$

Tek boyutlu olarak örgütsel bağlılığın eğitim durumuna türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.20’de sunulmuştur. Tablo 5.20’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın eğitim durumuna

göre farklılık göstermemektedir ($F=0.71$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından Grupların karşılaştırması (Tukey test) bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 5.20: Örgütsel bağlılığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
Örg. Bağlılık	İlkokul	17	3.77	0.84	0.71	0.58
	Lise	33	3.55	0.89		
	Lisans	83	3.68	0.69		
	Y.Lisans	22	3.66	0.74		
	Doktora	1	2.62	-		

** $p<.01$, * $p<.05$

Tek boyutlu olarak örgütsel vatandaşlığın eğitim durumuna türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.21’de sunulmuştur. Tablo 5.21’de de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlığın eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($F=0.58$, $p>0,05$). Gruplar arası fark olmadığından grupların karşılaştırması (Tukey test) bulgularına yer verilmemiştir.

Tablo 5.21: Örgütsel vatandaşlığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig
Örg. Vatandaşlık	İlkokul	17	3.93	0.64	0.58	0.67
	Lise	33	3.76	0.68		
	Lisans	83	3.90	0.62		
	Y.Lisans	22	3.99	0.41		
	Doktora	1	3.58	-		

** $p<.01$, * $p<.05$

İçsel motivasyonun gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.22’de sunulmuştur. Tablo 5.22’de de görüldüğü üzere İM gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=2.39$,

$p>0,05$). Ancak grupların karşılaştırması sonucu Tukey testine göre 2001-3000 ile 4001 ve üstü grup arasında fark olduğu belirlenmiştir. 4001 ve üstü gelire sahip olanların içsel motivasyonu daha yüksektir.

Tablo 5.22: İçsel motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İçsel motivasyon	1000 den az	8	4.62	0.51	2,39	0,053
	1001-2000	40	4.61	0.48		
	2001-3000	43	4.44	0.46		
	3001-4000	42	4.61	0.37		
	40001 ve üstü	23	4.77	0.33		

** $p<.01$, * $p<.05$

Dışsal motivasyonun gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.23 de sunulmuştur. Tablo 5.23’de de görüldüğü üzere DM gelire düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=1.27$, $p>0,05$).

Tablo 5.23: Dışsal motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Dışsal motivasyon	1000 den az	8	4.41	0.46	1.27	0,28
	1001-2000	40	4.67	0.50		
	2001-3000	43	4.79	0.37		
	3001-4000	42	4.69	0.44		
	40001 ve üstü	23	4.71	0.48		

** $p<.01$, * $p<.05$

Tek boyutta örgütsel bağlılığın gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.24 de sunulmuştur.

Tablo 5.24’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=1.33$, $p>0,05$).

Tablo 5.24: Örgütsel bağlılığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örg. Bağlılık	1000 den az	8	370	0.90	1.33	0,26
	1001-2000	40	3.76	0.75		
	2001-3000	43	3.43	0.83		
	3001-4000	42	3.69	0.65		
	40001 ve üstü	23	3.79	0.74		

** $p<.01$, * $p<.05$

Tek boyutta örgütsel vatandaşlığın gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.25 de sunulmuştur. Tablo 5.25’de de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlığın gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0.69$, $p>0,05$).

Tablo 5.25: Örgütsel vatandaşlığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel Vatandaşlık	1000 den az	8	3.88	0.65	0.69	0,59
	1001-2000	40	3.91	0.63		
	2001-3000	43	3.75	0.75		
	3001-4000	42	3.96	0.46		
	40001 ve üstü	23	3.94	0.53		

** $p<.01$, * $p<.05$

İçsel motivasyonun yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.26 de sunulmuştur. Tablo 5.26’da da görüldüğü üzere İM yaşa göre farklılık göstermemektedir ($F=0,67$, $p>0,05$).

Tablo 5.26: Dışsal motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İçsel motivasyon	20 ve altı	6	4.72	0.38	0.67	0.61
	21-30	63	4.56	0.43		
	31-40	56	4.55	0.46		
	41-50	27	4.69	0.37		
	51 ve üstü	4	4.66	0.66		

** $p < .01$, * $p < .05$

Dışsal motivasyonun yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.27’de sunulmuştur. Tablo 5.27’de de görüldüğü üzere DM yaşa göre farklılık göstermemektedir ($F=0,95$, $p>0,05$).

Tablo 5.27: Dışsal motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Dışsal motivasyon	20 ve altı	6	4.83	0.27	0.95	0.43
	21-30	63	4.73	0.45		
	31-40	56	4.72	0.39		
	41-50	27	4.60	0.48		
	51 ve üstü	4	4.41	0.95		

** $p < .01$, * $p < .05$

Tümleşik olarak örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.28’de sunulmuştur. Tablo 5.28’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılık göstermemektedir ($F=2.31$, $p>0,05$). Ancak analiz gereği bazı anlamlı farklar Tukey testi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre 20 ve altı ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.28: Örgütsel bağlılığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	20 ve altı	6	4.48	0.35	2.31	0.06
	21-30	63	3.70	0.70		
	31-40	56	3.54	0.77		
	41-50	27	3.60	0.87		
	51 ve üstü	4	3.54	0.60		

** $p < .01$, * $p < .05$

Tek boyutta örgütsel vatandaşlığın yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.29’da sunulmuştur. Tablo 5.29’da da görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık yaşa göre farklılık göstermektedir ($F=2.56$, $p \leq 0.05$). Tukey testi sonuçlarına göre bu anlamlı farkın 20 ve altı ile 41-50 yaş grupları arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.29: Örgütsel vatandaşlığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örg. Vatandaşlık	20 ve altı	6	4.50	0.32	2.56	0.04
	21-30	63	3.95	0.53		
	31-40	56	3.83	0.62		
	41-50	27	3.69	0.74		
	51 ve üstü	4	3.86	0.59		

** $p < .01$, * $p < .05$

İçsel motivasyonun kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.30’da sunulmuştur. Tablo 5.30’da da görüldüğü üzere İM kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ($F=0.45$, $p > 0.05$).

Tablo 5.30: İçsel motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İçsel motivasyon	5ve altı	100	4.60	0.43	0.45	0.77
	6-10	41	4.53	0.46		
	11-15	10	4.65	0.34		
	16-20	1	5.00	-		
	21 ve üstü	4	4.54	0.59		

** $p < .01$, * $p < .05$

Dışsal motivasyonun kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.31’de sunulmuştur. Tablo 5.31’de de görüldüğü üzere DM kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,37$, $p>0,05$).

Tablo 5.31: İçsel motivasyona yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
İçsel motivasyon	5ve altı	100	4.69	0.46	0.37	0.82
	6-10	41	4.71	0.36		
	11-15	10	4.66	0.66		
	16-20	1	5.00	-		
	21 ve üstü	4	4.91	0.16		

** $p < .01$, * $p < .05$

Tek boyutta örgütsel bağlılığın kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.32’de sunulmuştur. Tablo 5.32’de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ($F=1.79$, $p>0,05$).

Tablo 5.32: Örgütsel bağlılığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel bağlılık	5ve altı	100	3.64	0.71	1.79	0.13
	6-10	41	3.54	0.79		
	11-15	10	4.03	1.00		
	16-20	1	5.00	-		
	21 ve üstü	4	3.92	0.59		

** $p < .01$, * $p < .05$

Tek boyutta örgütsel vatandaşlığın kurumdaki hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.33’de sunulmuştur. Tablo 5.33’de de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlığın kurumdaki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,94$, $p>0,05$). Gruplarda 2 den az sayıda bir grup olduğundan Tukey testi yapılamamıştır.

Tablo 5.33: Örgütsel vatandaşlığa yönelik ANOVA testi bulguları

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Örgütsel vatandaşlık	5ve altı	100	3.93	0.62	0.94	0.44
	6-10	41	3.83	0.52		
	11-15	10	3.77	0.92		
	16-20	1	2.88	-		
	21 ve üstü	4	3.88	0.26		

** $p < .01$, * $p < .05$

5.4.4 Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık ve boyutları ile örgütsel vatandaşlık ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve içsel ve dışsal motivasyon ise bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları anlaşılması kolay tablolar şeklinde sunulmuş

olup tablo kapsamında alt alta olan değişkenlerin beraber analize dahil edilmediğini sadece anlaşılabilirliği kolaylaştırmak maksadıyla alt alta sunulduğunu belirtmek gerekmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 5.34’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=.28$; $p<.001$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 7 oranında açıklamaktadır ($R^2=.07$). Bu kapsamda **Hipotez 1 desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.34’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=.09$; $p>.05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 3 desteklenmemiştir**.

Tablo 5.34: Motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Örgütsel Bağlılık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.07	.07	13.14***	.28***
Dışsal motivasyon	.00	.00	1.28	.09

*** $p<.001$

Tablo 5.35’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta=.31$; $p<.001$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 10 oranında açıklamaktadır ($R^2=.10$). Bu kapsamda **Hipotez 1a desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.35’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta=.06$; $p>.05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 3a desteklenmemiştir**.

Tablo 5.35: Motivasyon ve duygusal bağıllık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Duygusal Bağıllık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.10	.09	17.05***	.31***
Dışsal motivasyon	.00	-.002	0.73	.06

*** $p < .001$

Tablo 5.36’da görüldüğü üzere içsel motivasyonun devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .11$; $p > .001$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 1b desteklenmemiştir**. Yine Tablo 5.36’da da görüldüğü üzere dışsal motivasyonun devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .14$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 3b de desteklenmemiştir**.

Tablo 5.36: Motivasyon ve devam bağıllığı ilişkisine yönelik regresyon analizi

Devam Bağıllığı				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.01	.00	1.89	.11
Dışsal motivasyon	.02	.01	0.73	.14

*** $p < .001$

Tablo 5.37’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun normatif bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .27$; $p < .001$) ve örgütsel bağıllığı yüzde 7 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .07$). Bu kapsamda **Hipotez 1c desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.37’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .01$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 3c desteklenmemiştir**.

Tablo 5.37: Motivasyon ve normatif bağıllık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Normatif Bağıllık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.07	.06	12.2***	.27***
Dışsal motivasyon	.00	.00	0.02	.01

*** $p < .001$

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 5.38’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .26$; $p < .001$) ve örgütsel bağıllığı yüzde 6 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .06$). Bu kapsamda **Hipotez 2 desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.38’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .03$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 4 desteklenmemiştir**.

Tablo 5.38: Motivasyon ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Örgütsel vatandaşlık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.06	.06	11.4***	.26***
Dışsal motivasyon	.00	.00	0.22	.03

*** $p < .001$

Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 5.39’da görüldüğü üzere içsel motivasyonun digergamlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .11$; $p > .05$) tespit edilmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 2a desteklenmemiştir**. Yine Tablo 5.39’da da görüldüğü üzere dışsal motivasyonun digergamlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = -.09$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 4a da desteklenmemiştir**.

Tablo 5.39: Motivasyon ve diğergamlık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Digergamlık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.01	.00	2.04	.11
Dışsal motivasyon	.00	.00	1.26	-.09

*** $p < .001$

Tablo 5.40’da görüldüğü üzere içsel motivasyonun vicdanlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .24$; $p < .01$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 6 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .06$). Bu kapsamda *Hipotez 2b desteklenmiştir*. Yine Tablo 5.40’da da görüldüğü üzere dışsal motivasyonun vicdanlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .11$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda *Hipotez 4b desteklenmemiştir*.

Tablo 5.40: Motivasyon ve vicdanlılık ilişkisine yönelik regresyon analizi

Vicdanlılık				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.06	.05	9.82**	.24**
Dışsal motivasyon	.01	.00	1.96	.11

** $p < .01$

Tablo 5.41’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun nezaket üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .18$; $p < .05$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 3 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .03$). Bu kapsamda *Hipotez 2c desteklenmiştir*. Yine Tablo 5.41’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun nezaket üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = .04$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda *Hipotez 4c desteklenmemiştir*.

Tablo 5.41: Motivasyon ve nezaket ilişkisine yönelik regresyon analizi

Nezaket				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.03	.02	5.51*	.18*
Dışsal motivasyon	.00	.00	0.26	.04

*** $p < .001$

Tablo 5.42’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun centilmenlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .19$; $p < .05$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 3 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .03$). Bu kapsamda **Hipotez 2d desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.42’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($\beta = -.01$; $p > .05$) belirlenmiştir. Bu kapsamda **Hipotez 4d desteklenmemiştir**.

Tablo 5.42: Motivasyon ve centilmenlik ilişkisine yönelik regresyon analizi

Centilmenlik				
Değişkenler	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.03	.03	5.8*	.19*
Dışsal motivasyon	.00	.00	0.02	-.01

* $p < .05$

Tablo 5.43’de görüldüğü üzere içsel motivasyonun sivil erdem üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .29$; $p < .001$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 8 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .08$). Bu kapsamda **Hipotez 2e desteklenmiştir**. Yine Tablo 5.43’de de görüldüğü üzere dışsal motivasyonun sivil erdem üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ($\beta = .16$; $p < .05$) ve örgütsel bağlılığı yüzde 2 oranında açıklamaktadır ($R^2 = .02$). Bu kapsamda **Hipotez 4d desteklenmiştir**.

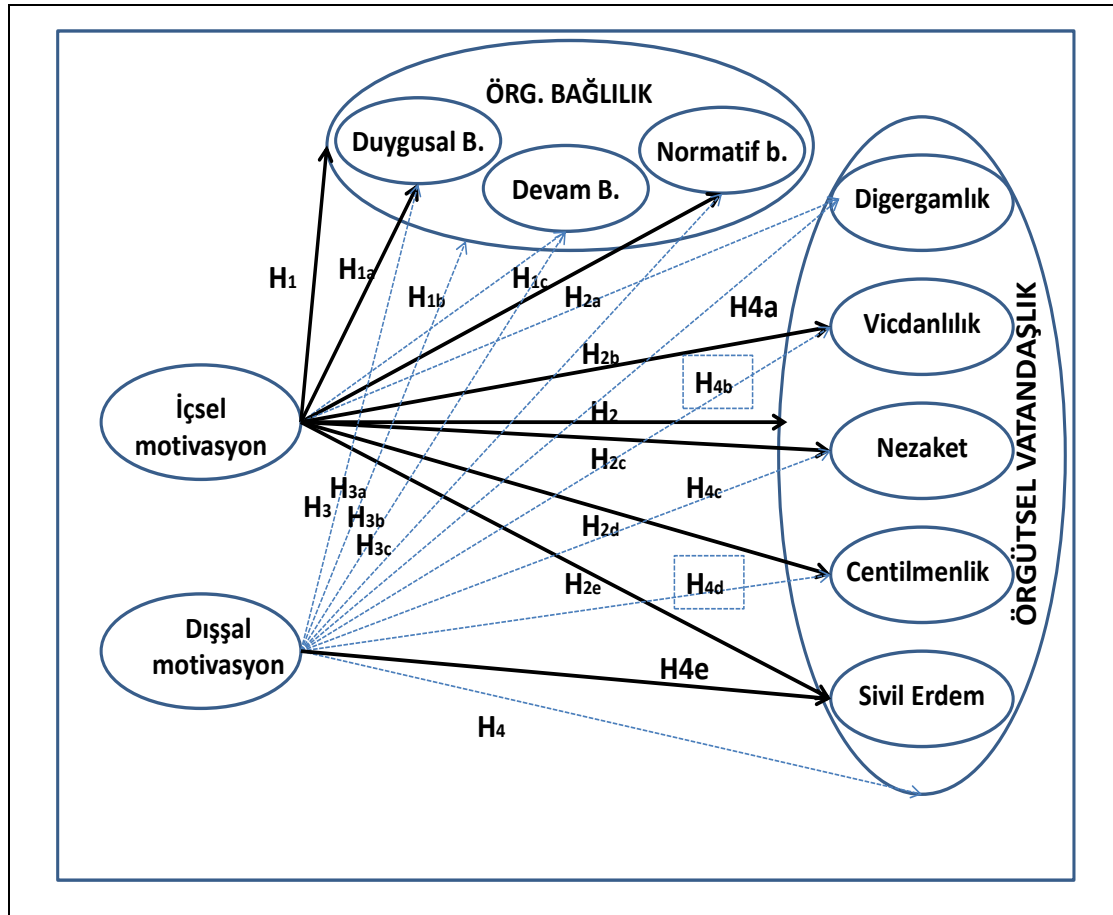
Tablo 5.43: Motivasyon ve sivil erdem ilişkisine yönelik regresyon analizi

Değişkenler	Sivil Erdem			
	R^2	Düz. R^2	F	B
İçsel motivasyon	.08	.08	14.5***	.29***
Dışsal motivasyon	.02	.02	4.33	.16*

*** $p < .001$

Elde edilen bulgular incelendiğinde desteklenen ve desteklenmeyen hipotezler Şekil 5.5’de sunulmuştur. Toplam 20 Hipotezden 9’u desteklenmiş 11’i desteklenmemiştir. Ana hipotez olarak sunulan 2 hipotezin biri desteklenmiş 1 i desteklenmemiştir.

Şekil 5.5: Regresyon analizi bulguları



Koyu ve sürekli çizgiler pozitif ve anlamlı ilişkileri (desteklenen hipotezler), açık ve kesikli hipotezler ise anlamsız (desteklenmeyen hipotezleri) göstermektedir. Analizler lineer analiz bulguları olup sadece oklar arası bireysel ilişkileri temsil etmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı iş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İnşaat sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınmış önemli bulgular elde edilmiştir.

Araştırma ilk teorik bilgilerle açıklanmış olup daha sonra anket yöntemine dayalı ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın anket yöntemine dayalı kısmının ilk bölümünde anketi cevaplandırarak kişinin sosyo-demografik özelliklerini ölçen 6 soru yer almakta ikinci bölümde ise çalışanların motivasyonunu ölçen 9 soru, örgütsel bağlılığını ölçen 17 soru ve örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncelerini ölçen 20 soru bulunmaktadır. Motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri ile toplamda 46 sorudan oluşan anket soruları 23 ayrı firmada 156 kişiye uygulanmış olup, 103 âdeti karşılıklı görüşme, 21 adeti mail yoluyla, 32 adeti ise kargo vasıtası ile sağlanmıştır.

Geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış olan anket formları ile toplanan veriler doğrultusunda; faktör analizi, güvenirlilik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmış demografik özellikler incelenmiştir. Elde ettiğimiz bulgular sektöre ait bulgular olmakla birlikte bu çalışma inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalara katkı niteliği taşımaktadır.

Son yıllarda ülke ekonomisine katma değer yaratan bir sektör olması bizi inşaat sektöründe bir araştırmaya yapmaya itmiştir.

Bu araştırmanın sınırları zaman olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle Ankara ve İstanbul illerinde uygulanmıştır. Buna bağlı olarak oluşan bir diğer sınırlılık da İstanbul ve Ankara illerindeki genel merkez çalışanları üzerinde yapılması ve ilk olarak bu

araştırmanın inşaat sektörü ile sınırlandırılmasıdır. Bu kısıtlar sosyal bilimlerde pek çok çalışmada başta gelen kısıtlar olarak bilinmektedir. Bununla birlikte bazı şirketler bilgilerini kurum güvenliği açısından vermek istememelerinden dolayı araştırmaya katılmayı reddetmeleri bu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Bu çalışma Türkiye’de nüfus popülasyonun yoğun olduğu ve ekonomik aktivitelerin en yüksek olduğu şehirler olması nedeniyle İstanbul ve Ankara çevresinde uygulanmıştır. Bununla beraber Türkiye’nin en büyük inşaat projelerini yapan kurumların genel müdürlüklerinin İstanbul ve Ankara’da olması dolayısıyla çalışmamız bu illerde yürütülmüştür.

Motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen inşaat sektöründe çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ile alakalı sınırlı sayıda çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de son yıllarda aktif bir şekilde hızla ilerleyen lokomotif sektörlerden biri olması nedeniyle çok sayıda kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle sektörde çalışanların durumunu tespit etmek ve çalıştıkları kuruma olan bakış açılarını görmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon hayatımızın her alanında karşımıza çıkan, insan psikolojisi ve yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Özellikle iş hayatında başarıyı hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle motivasyon gibi psikolojik bir olgunun, işletmelerde önem kazanması yöneticileri motivasyon konusu üzerinde durmaya itmiştir.

Örgütün verimli ve etkili olabilmesini sağlamak, örgüt yönetimin en önemli görevlerinden bir tanesi olmaktadır. Etkili ve verimli bir örgütün oluşabilmesi de, işgörenlerin maksimum seviyede motive edilmiş olmalarından geçmektedir. Böylece işgören çalışmak için seçmiş olduğu örgütün kendisine sağlayacağı olanakları ve faydaları değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin olumlu olması durumunda, örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon konusu ile alakalı yapılan analizler sonucunda ilk aşamada motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara karşın motivasyon boyutlarından içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığı ve övd anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre işgörenlerin bulundukları örgüte yönelik içsel ve dışsal motivasyonları incelendiğinde içsel motivasyona en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir.

Bu çalışmada Chiag ve Jang tarafından geliştirilen motivasyon ölçeği kullanılarak çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını analiz etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Motivasyonla alakalı günümüze kadar birçok araştırma yapılmış olup bu çalışmada da yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi gibi sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

Motivasyon araçları işgörenleri motive etmeye yarayan en önemli faktördür. Yapılan birçok çalışmada işgörenler için en önemli faktörün ücret ve ödüller olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat bu çalışmada bireyin motivasyonu için ekonomik faktörlerin yeterli bir koşul olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların beklentilerini belirleyerek ihtiyaçları doğrultusunda isteklerini dengeli bir şekilde sağlamalıdır. Bu beklentilerin gerçekleşmesi motive olmuş işgörenlerin oluşması için temel gerekliliktir. Elde edilen bulgular benzer çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. U.S.A’da çoğu hizmet sektöründe yer alan 1385 çalışanı kapsayan araştırmasında iş gören motivasyonu üzerinde içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Mottaz 1985, s.375). Japonya’da hizmet sektörü de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden 623 çalışanı kapsayan çalışmasında içsel motivasyon araçlarının Japon çalışanların motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur Brislin ve diğ. (2005 s.97).

Örgütlerin iş gören motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içinde olması gerekmektedir. Bu kapsamda inşaat sektöründe yürütülen bu çalışmaya göre iş görenlerin bulundukları örgüte ve çalıştıkları departmanlara yönelik duygusal, devam ve

normatif bağılıkları incelendiğinde duygusal ve devam bağılıklarını içeren sorulara en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinin bireyler üzerindeki duygusal, devam ve normatif bağılıklarını analiz etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, ortalama gelirlerine ilişkin dağılımları incelendiğinde iş görenlerin sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Veysel (2008) duygusal bağlılık ve içsel motivasyon ilişkisi üzerine Antalya'da beş yıldızlı otellerde yapmış olduğu bir inceleme sonucunda sosyo-demografik değişkenlerden cinsiyet faktörünün çalışanların duygusal bağılıkları ve içsel motivasyonları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmakla beraber, çalışanların duygusal bağlılık ve içsel motivasyonlarının yaş, bölüm, unvan, kıdem, deneyimlere bağlı olarak değiştiği belirlemiştir.

İnşaat sektöründeki çalışanların faaliyet gösterdikleri örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık, devam bağılılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar gözlenmiş ve boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ve devam bağılılığı arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda işgörenler örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş ve kendi kişisel çıkarlarını tatmin edecek oluşun vermiş olduğu isteklilik ile örgütsel bağlılık duygusunun aratacağı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda işgörenin kurumuna olan yüksek katkısının beraberinde, devamsızlık, işi bırakma stres gibi sorunların önüne geçmekle birlikte rekabet ortamında da bağlı oldukları örgüte avantaj sağlaması gibi olumlu sonuçları da beraberinde getireceği ortaya çıkmıştır.

Günümüze kadar farklı farklı boyutları ile ele alınmış olan örgütsel bağlılık konulu araştırmaların ilkinin maliyet odaklı olduğu ve sonraki yıllarda duygulara ve ahlaki boyutlara dayalı olarak değerlendirmelere alınmış olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma sonuçları incelendiğinde uygun bir sonuca ulaşılmıştır. Zaffane (1995) ve Lyons diğ. (2006) özel sektör çalışanların kamu sektörü

alışanlarından daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ülkemizde rgtsel bağlılıkla yapılan bazı bilimsel araştırmalarda konu ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Jermier ve Berkes (1979) rgtsel bağlılıkla alakalı sekiz yüz polis memuru üzerinde yapmış olduğu çalışmada işlerinden daha çok tatmin olanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların rgte olan psikolojik bağını artırmak için örgütsel bağlılık güven ve özdeşleşme gibi tutum ve davranışlar geliştirerek daha mutlu ve daha verimli çalışanlar elde etmek mümkündür. alışmasında NG (2015) bu kavramlar arasındaki ilişkileri incelemiş, katılım, tatmin ve ayrılma niyetinin iş performansı ve vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ne srmştir.

Bu çalışmada elde ettiğimiz değişkenler arası elde edilen bulgular neticesinde örgütlerin bağlılık düzeylerini artırıcı yönde birtakım uygulamalar yapması örgütün verimliliğine önemli katkıda bulunacağı ortaya çıkmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı uzun süredir yönetim literatüründe popüler bir konu olarak çalışılmaktadır. VD, literatürde ekstra rol davranışı, olumlu örgütsel davranış gibi farklı isimlerle adlandırılmıştır. ÖVD ile ilgili çalışmalar daha çok VD nclleri iken son zamanlarda ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusunda oluşmuştur. Yapmış olduğumuz bu araştırma sonucunda elde ettiğimiz veriler doğrultusunda ÖVD'nin vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere dört boyutta olduğu gözlenmiştir. ÖVD ile yapılan anket neticesinde bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim çalışma süresi, ortalama gelir gibi sosyo-demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. VD boyutları arasında sırasıyla en güçlü ilişkinin nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, ve diğergamlık arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ancak, LePine vd. (2002) alışmalarında da vurguladığı gibi ÖVD'nin boyutları üzerinde tutarlı bir sonuç elde edilmemiştir. Daha sonraki çalışmalarda is Podsakoff ve MacKenzie (1994), VD'nı yardımseverlik, centilmenlik ve yurttaşlıktan olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bir çok araştırmacı Organ'nın (1988) boyutlandırmasını kullanmış ve ampirik olarak Organ'nın boyutlamasını bir çok çalışmalarında

doğrulamıştır. Genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde yardımseverlik davranışının bütün ÖVD sınıflandırmalarının içinde yer aldığı görülmektedir. Ahmad ve arkadaşları'nın (2010) Pakistanda çağrı merkezinde işgören 114 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini öne sürmüştür. Literatürde yapılan farklı sektörlerdeki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Literatürde motivasyon ile ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bağlılık ve vatandaşlık ile motivasyon arasındaki neden sonuç ilişkisine bu açıdan bakıldığında, araştırmada örgütsel ve yönetsel motivasyon uygulamalarının bağlılık ve vatandaşlık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Elde edilen istatistiksel veriler doğrultusunda yorumlar yapılarak öneriler geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında motivasyon türleri bağlamında içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkileri ile örgütsel vatandaşlık ve boyutları üzerine etkilerini belirlemeye yönelik literatürden yola çıkarak 2 ana 18 alt hipotez geliştirilmiştir.

İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkileri ile örgütsel vatandaşlık ve boyutları üzerine etkilerini belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezlerin çoğunluğu desteklenmiştir. Bu beklendik bir durumdur. Literatürde yapılan çalışmalar bu bulguları desteklemektedir Erkuş ve diğ.(2011,s.257). İçsel motivasyonun devam bağlılığı ve diğergamlık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu beklendik bir bulgu değildir. Ancak içsel olarak artan motivasyonun mecburiyetten işe devam etmesi ve içsel olarak artan motivasyonun diğerlerini anlama ve paylaşma oranında artış sağlaması farklı kültürlerde farklılık gösterebilir. Nitekim insanların içsel olarak motive olmaları onları her zaman beklendik davranışlara yönlentmemektedir.

Dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık ve boyutları üzerindeki etkileri ile örgütsel vatandaşlık ve boyutları üzerine etkilerini belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezlerin 1'i hariç hiçbiri destek bulmamıştır. Bu beklenmedik bir bulgudur. Literatürde yapılan çalışmalar bu bulguları desteklememektedir. Dışsal motivasyonun sadece sivil erdemi artırdığı diğer örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını etkilemediği belirlenmiştir. Nitekim çoğunluğu düşük gelirli olan çalışanlardan oluşan ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle işgücü devir hızının yüksek olduğu inşaat sektöründe çalışanların istendik davranışlara yönlendirilmesi önemli bir sorun alanı olabilmektedir.

Araştırmaların sonuçları doğrultusunda örgütlerin temel amacı olan karlılık ve değer yaratmak, motive edilmiş çalışanların bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının artması ile daha kolay olacağı kanısına varılmıştır.

Bu araştırma doğrultusunda öneriler aşağıdadır:

- a) Yöneticilerinin firma başarısı için bireyleri motive edecek ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının neler olduğunu belirlemesi gerekmektedir.
- b) Firma yöneticilerinin çalışanların moral ve motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlemesi gerekmektedir.
- c) Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik çalışmaya teşvik edici katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.
- d) Yöneticiler tarafından ÖVD güdeleyicilerinin neler olduğunun bilinmesi ve bu konuda neler yapılabileceğinin araştırılması gerekmektedir.
- e) Örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olan çalışanların örgütte kalması için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

- f) İşletmelerde çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve ÖVD güçlendirmek için adaletli bir örgüt yapısı benimsenmelidir.
- g) Yöneticilerin eğitim ihtiyaç analizlerini belirleyerek çalışanların gerek kişisel gerekse teknik gelişimlerine katkı sağlaması gerekmektedir.
- h) Yöneticiler tarafından kurum ve kişilerin uygunluğuna bakılarak kariyer haritalarının çıkarılması ve kariyer planlamalarının yapılması gerekmektedir.
- i) Örgüt tarafından çalışanlarda kurum kimliğinin benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir.
- j) Yönetim sisteminin doğru kurgulanarak hedef ve süreçlerle yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.
- k) Çalışanların memnuniyet düzeyinin belirli periodlarla ölçülmesinin sağlanması ve memnuniyetsizliklerin belirlenerek aksiyon planlamalarının yapılması gerekmektedir.
- l) Çalışma ortamının ergonomik şartlara uygunluğunun sağlanması gerekmektedir.
- m) Öneri sistemine paralel olarak ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.
- n) Doğru kişinin doğru işe yerleştirilebilmesi adına işe alım yöntemlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- o) İş kanunu ile ilgili işçi yasal haklarının (sosyal güvenlik, emeklilik..) takibi ve uygunluğunun sağlanması gerekmektedir.
- p) Çalışanların sosyal koşullarının iyileştirilmesi iş güvenliği ve çevre koruma bilincinin örgüt tarafından geliştirilmesi gerekmektedir.

- q) Çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığını ve ÖVD'nin artırılabilmesi için ve çalışanların başarılı olmalarına katkıda bulunacak olanakların sağlanması gerekmektedir.
- r) Çalışanlara yapmış oldukları işle ilgili yeterli düzeyde yetki ve sorumluluklar verilerek yaratıcılıklarını daha rahat gösterme imkânının tanınması gerekmektedir.
- s) Çalışanların başarılarından ötürü takdir edilmesi ve kendilerine önemli olduğu hissini hissettirilmesi gerekmektedir.

Bundan sonra bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara önerim:

- a) Öğrenen organizasyonlardaki yapıların dinamiklerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bu dinamiklerin yeni trendlerini göz önünde bulundurarak değerlendirme yapılması gerekmektedir.
- b) Farklı sektörlerde daha fazla sayıda örneklem ile motivasyon, örgütsel bağlılık ve ÖVD ilişkilerinde örgütsel bağlılığın düzenleyici etkilerini incelemeleri ve bu ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile irdelemeleri önerilebilir.
- c) Bu çalışmaya bilimsel bir nitelik kazandırması amacıyla uygulanan anketlerin firma yapısına olan uygunluğunun gözetilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, İ. & Budak. G., 1994. *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, İ.E., 1985. *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Can, H., 1999. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

DeCenzo, D.A. & Robbins, S.T.,1996. *Human Resource Managament*. Indiana: Uuml University.

Durmuş, B., Yurtkoru E.S. ve Çinko, M., 2011. *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., 1993. *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.

Güçlü, H., 2006. *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Güney, S., 2000. *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

İnce, M. & Gül, H., 2005. *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Kalaycı, Şeref., 2009. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. İstanbul: Asil Yayınevi.

Keser, Aşkın., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Koçel, T., 2001. *İşletme yöneticiliği*. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T., 2003. *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Baskı A.Ş.

McClelland, D.C. & Winter D.G., 1969. *Motivating economic achievement*. New York: The Free Press.

Meyer, J. & Allen N., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publications.

Mullins, L.J., 2002. *Management and organisational behavior*. Sixth Edition UK: Financial Times PrenticeHall.

Onaran, O., 1981. *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Organ, D.W., 1988. *Organizational citizenship behavior*. New York: Lexington.

Plotnik, R., 2007. *Psikolojiye giriş*. T.Geniş (Çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Porter, L.W. & Lawler E.E., 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. New York: McGraw-Hill-Companies.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz M., 1998. *Örgütsel psikoloji*. 3. Baskı. Bursa: Alfa Yayınları.

Sekeran, U., 1992. *Research methods for business*. Canada: John Wiley and Sons.

Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A., 1998. *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uğur, S., 2004. *Sosyal güvenlik sistemlerinde özel emeklilik programlarının yeri ve gelişimi*. Ankara: Türk İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları.

Sürekli Yayınlar

Ahmad, S., Khurram S., Shamnsur R., Nadem, A., Khan, Ikram U.S., (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. **17** (4), pp. 585-591.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. **63** (1), pp.1-18.

Basım, N. ve Şeşen, H., 2006. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. **61** (4), ss.83-101.

Becker, H.S., 1960. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. **66** (1), pp. 32-42.

Boylu, Y. ve Pelit, E. ve Güçer, E., 2007. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. **44** (511), ss.56-62.

Brıslın, R. W., Kabıgting., Florencio., Macnab., Brent., Zukis., Bob.,Worthley., & Reginald., 2005. Evolving perceptions of Japanese Workplace motivation. *İnternational Journal of Cress Cultural Managament*. **5** (1), pp. 87-103.

Chun, F.C. ve SooCheong, J., 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *İnternational Journal of Hospitality Management*. **27**, ss.313-322.

Clifford, M., 1989. An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*. **30** (1), pp. 144-151.

Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R., 2011. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatminin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. **6** (1), ss. 246-262.

Guzman, F.A. ve Espejo., 2015. Dispositional and situational differences in motives to engage in citizenship behavior. *Journal of Business Research.* **68** pp. 208-215.

Jermier, J.H., and Berkes, L.J., 1979. Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the Quasi-Military model. *Administrative Science Quarterly.* **24** (1), pp. 1-23.

Kanter, R.M., 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review.* **33** (4), pp. 499-517.

LePine, J.A., Erez A., & Johnson D.E., 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology.* **87** (1), pp. 52-65.

Liu, Y. ve Cohen, A., 2010. Values, commitment and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations.* **34** pp. 493-506.

Lyons, S., Duxbury, L.E., & Higgins C.A., 2006. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector and parapublic sector employees. *Public administration Review.* **66** (4), pp. 605-618.

Meyer, J.P ve Allen, N.J., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review.* **1**, pp. 61-89.

Meyer , J.P., Allen N.J., & Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three - component conceptualization. *Journal of Applied Psychology.* **78** (4), pp. 538-551.

Mottaz, J.C., 1985. The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*. **26** (3), pp. 365-385.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter L.W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14**, pp. 14-311.

Ng, T.W.H., 2015. The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*. **88** pp. 154-163.

Oliver, N., 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. **63** (1), pp. 19-31.

O'Reilly, C.A. ve Caldwell. D.F., 1981. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*. **26** (4), ss.597-616.

Organ, D.W., 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*. **12**, pp. 43-72.

Özdevecioğlu, M. ve Akın, M., 2003. Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **3** (2), ss.119-120.

Penley, L.E. ve Gould, S., 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*. **9**, pp. 43-59.

Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., 1994. Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*. **31** pp. 351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B., & Hui C., 1993. Organizational citizenship behaviors as determinants of managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. **11**, pp. 1-40.

Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B., 1994. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*. **3**, pp. 351- 363.

Synder, E.E., Spreitzer, E., 1984. Identity and commitment to the teacher role. *Teaching Sociology*. **11** (2), pp. 151-166.

Van Dyne, L., Graham J.W., & Dienesch R.M., 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*. **37** (4), pp. 765-802.

Veysel, A., ve Hayrettin, E., 2008. Duygusal bağlılık ve içsel motivasyon ilişkisi: Antalyada beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **5** (2), s.151.

Zaffane, R., (1995). Organizational commitment and perceived managament styles: *The Public Rrivate Sector Contrast Managament Research News*. **18** (6-7), pp, 9-21.

Diğer Yayınlar

Acar, D., (2014). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Gündoğan, T., (2009). Örgütsel bağlılık Türkiye Cumhuriyeti merkez bankası uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakların Genel Müdürlüğü.

Meydan, C.H., (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Özdemir, Y., (2005). Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi İİBF örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Samancı, S., 2006. Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Şeşen, H., (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Taşdemir, S., (2013). Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi. *İdari Uzmanlık Tezi*. Ankara: Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu.

Varoğlu, D., (1993). Kamu sektöründe çalışanların işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları, ve değerleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

EKLER

ANKET FORMU					
Lütfen demografik özellikleriniz ile ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size uygun kutucuğu (x) işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün soruları eksiksiz ve doğru cevap verilmesi gerekmektedir.					
CİNSİYET	() K	() E			
YAŞ	() 20 VE ALTI	() 21-30	() 31-40	() 41-50	() 50 YAŞ VE ÜSTÜ
MEDENİ DURUMUNUZ	() EVLİ	() BEKAR			
EĞİTİM DURUMUNUZ	() İLKOKUL	() LİSE	() LİSANS	() YÜKSEK LİSANS	() DOKTORA
ORTALAMA AYLIK GELİR	() 0-1000	() 1001-2000	() 2001-3000	() 3001-4000	() 4000 VE ÜSTÜ
KAC YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ	() 0-5 YIL	() 6-10 YIL	() 11-15 YIL	() 16-20 YIL	() 21 VE ÜSTÜ
SEKTÖR					
DEPARTMAN					

Anketin bu bölümünde örgütsel vatandaşlık yaşantısı ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı (x) işaretleyerek belirtiniz.	
1. Hiçbir Zaman	
2. Ara Sıra	
3. Sık sık	
4. Çoğunlukla	
5. Her Zaman	

EK 1: Tablo 2 Motivasyon Anket Soruları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde sorumluluk ve kontrol sahibi olmak beni motive eder.	()	()	()	()	()
2	Yaptığım işte beni zorlayan görevler beni motive eder.	()	()	()	()	()
3	Yaptığım işte kendimi başarılı hissetmek beni motive eder.	()	()	()	()	()
4	Kendimi iyi hissetmek beni motive eder.	()	()	()	()	()
5	Yetenek ve becerilerimi tam anlamıyla kullanmak beni motive eder.	()	()	()	()	()
6	Yaptığım işte terfi ve gelişme imkânının olması beni motive eder.	()	()	()	()	()
7	Yaptığım işte kişisel olarak geliştirmem beni motive eder.	()	()	()	()	()
8	İyi bir maaş almam beni motive eder.	()	()	()	()	()
9	Zam almam beni motive eder.	()	()	()	()	()

EK 2: Tablo 3 Örgütsel Bağlılık Anket Soruları

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	()	()	()	()	()
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	()	()	()	()	()
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	()	()	()	()	()
6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	()	()	()	()	()
7	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	()	()	()	()	()
8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	()	()	()	()	()
9	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	()	()	()	()	()
10	Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	()	()	()	()	()
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	()	()	()	()	()
12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	()	()	()	()	()
13	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	()	()	()	()	()
14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
15	Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()
17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	()	()	()	()	()

EK 3: Tablo 4 Örgütsel Vatandaşlık Anket Soruları

		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	()	()	()	()	()
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	()	()	()	()	()
3	Yeni işe başlayan birisinin işe öğrenmesine yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	()	()	()	()	()
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	()	()	()	()	()
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	()	()	()	()	()
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	()	()	()	()	()
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	()	()	()	()	()
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	()	()	()	()	()
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	()	()	()	()	()
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	()	()	()	()	()
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	()	()	()	()	()
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme yada kızgınlık duymam	()	()	()	()	()
15	Şirket içinde çıkan çatışmaları ilk çözülmesinde aktif rol alırım.	()	()	()	()	()
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	()	()	()	()	()
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	()	()	()	()	()
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	()	()	()	()	()
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje grupları içerisinde yer alırım.	()	()	()	()	()
20	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	()	()	()	()	()

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı: Esra Nur Fermanoğlu

Sürekli Adresi: Oran Mahallesi. Park Oran Evleri. A3 Blok Çankaya/ Ankara

Doğum Yeri ve Yılı: Samsun/ 1991

Yabancı Dili: İngilizce

İlköğretim: Mehmet Özcan Torunoğlu ilköğretim okulu / 2005

Ortaöğretim: Sevgi koleji / 2009

Lisans: Fatih Üniversitesi / 2013

Yüksek Lisans: Bahçeşehir Üniversitesi / 2015

Enstitü Adı: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı: İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Yayımları : -

Çalışma Hayatı: Sabancı Holding 2004/2005

