



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜİMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA,
ÖRGÜTSEL KİMLİK VE ÖRGÜTSEL DNA'NIN
GÖNÜLLÜLERİN VERİMLİLİĞİ,
MOTİVASYONU, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Ayşe GÖKYAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN-2021**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA,
ÖRGÜTSEL KİMLİK VE ÖRGÜTSEL DNA'NIN
GÖNÜLLÜLERİN VERİMLİLİĞİ,
MOTİVASYONU, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

**DANIŞMAN : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
JÜRİ : Prof. Dr. Salih YEŞİL
JÜRİ : Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ**

Ayşe GÖKYAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN-2021**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA, ÖRGÜTSEL KİMLİK VE
ÖRGÜTSEL DNA’NIN GÖNÜLLÜLERİN VERİMLİLİĞİ,
MOTİVASYONU, İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Ayşe GÖKYAR

Danışman : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
Yıl : 2021, Sayfa: 95 + XIII
Jüri : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Başkan)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ (Üye)

Bu çalışmada amaç, sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin, gönüllü oldukları örgütün DNA’sının ve örgütsel kimliğinin, motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve ölçmektir. Aynı zamanda araştırmanın bir diğer amacı da başka bir kurumda ücretli olarak çalışan gönüllülerin, ücretli çalıştığı iş yerindeki motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği ile gönüllü çalıştığı sivil toplum kuruluşundaki motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği arasında farklılık var ise tespit etmek ve ölçmektir. Bu amaçla çalışmada ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren 527 sivil toplum kuruluşu gönüllüsüne anket uygulanmıştır. Anketler ilgili kurumların gönüllülerine elden ulaştırılarak uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucu toplanan veriler bir istatistik paket programı (SPSS) kullanılarak güvenilirlik, frekans, korelasyon, regresyon, T-Testi ve ANOVA testi yapılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; örgütsel kimliğin, motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluğu negatif yönde etkilerken, dışsal motivasyonu etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel DNA’nın motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönde etkilerken dışsal motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel DNA’nın motivasyon, verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ana değişkenlerinden olan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA üzerinde karşılıklı olarak basit doğrusal regresyon analizi yapıldığında örgütsel DNA’nın örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar teorik ve uygulama bağlamında tartışılıp, sonuçlar ışığında sivil toplum kuruluşlarına ve bu alana merak duyan araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel DNA, Örgütsel Kimlik, Motivasyon, İş Tatmini, Verimlilik, Gönüllü

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MASTER THESIS

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL IDENTITY AND
ORGANIZATIONAL DNA ON VOLUNTEERS PRODUCTIVITY,
MOTIVATION, JOB SATISFACTION AT NON-GOVERNMENTAL
ORGANIZATIONS**

Ayşe GÖKYAR

Supervisor : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN
Year : 2021, Pages: 95+XIII
Jury : Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN (Chairperson)
: Prof. Dr. Salih YEŞİL (Member)
: Dr. Lecturer Tuba BIYIKBEYİ (Member)

The aim of this study is to determine and measure the effect of the DNA and organizational identity of the volunteers working in non-governmental organizations on their motivation, job satisfaction and productivity. At the same time, another purpose of the research is to determine and measure the motivation, job satisfaction and productivity of the volunteers working in another institution, if there is a difference between the motivation, job satisfaction and productivity of the non-governmental organization where they work voluntarily. For this purpose, a questionnaire was applied to 527 non-governmental organization volunteers in national and international platforms. The questionnaires were administered to the volunteers of the relevant institutions by hand. The data collected as a result of the survey application were analyzed by using a statistical package program (SPSS) by performing reliability, frequency, correlation, regression, T-Test and ANOVA test.

As a result of the research; It has been determined that organizational identity negatively affects amotivation, which is one of the sub-dimensions of motivation, while it does not affect extrinsic motivation. In addition, it has been determined that organizational identity has a positive effect on motivation, job satisfaction and productivity. It has been observed that organizational DNA positively affects intrinsic motivation, which is one of the sub-dimensions of motivation, but does not affect extrinsic motivation. In addition, it has been determined that organizational DNA has a positive effect on motivation, productivity and job satisfaction. When a simple linear regression analysis was performed on organizational identity and organizational DNA, which are the main variables of the research, it was concluded that organizational DNA positively affects organizational identity.

The results obtained were discussed in the context of theory and practice, and in the light of the results, some suggestions were made to non-governmental organizations and researchers interested in this field.

Keywords: Organizational DNA, Organizational Identity, Motivation, Job Satisfaction, Productivity, Volunteer



ÖN SÖZ

Sivil toplum kuruluşlarında örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin, gönüllülerin motivasyonu, iş tatmini ve verimliliğini üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışma sonucu saptanan bulguların; literatüre, sivil toplum kuruluşu yöneticileri ve gönüllülerine yakın gelecekte büyük fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

İlk olarak, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca, bana desteklerini hiç esirgemeyen, ben de dahil olmak üzere mezun ettiği ya da eğitim hayatına devam eden tüm öğrencilerine bıkmadan, usanmadan yol gösteren, emek ve zaman harcayan, yardıma ihtiyaç duyanlara tereddütsüz yardım eden, öğrencisi olmaktan hep gurur duyduğum değerli hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN' a vermiş olduğu tüm destekler için saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürimde yer alarak kıymetli fikirleriyle katkıda bulunan, destekleri ve gösterdikleri sabır ile her zaman desteklerini hissettiğim sayın Prof. Dr. Salih YEŞİL ve Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ hocama saygı ve teşekkürlerimi arz ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince her zaman yanımda olan ve desteklerini hep hissettiğim sayın Ar. Gör. Kevser ÖZYAŞAR hocama, yardımları ve destekleri için Dr. Öğr. Üyesi Bilge GÜLER hocam ve Mustafa ASLAN hocama, bu süreçte beraber yol aldığımız, hüznümüzü, sevinçlerimizi beraber yaşayıp, değerli anılar biriktirdiğim arkadaşlarım, Elkan GURBANLI, Ayşegül ÖZBAĞIŞ, İrem Dilara BOZKURT, Alev YILDIRIM 'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Her zaman desteklerini hissettiğim, maddi ve manevi olarak arkamda olan, verdikleri emeklerin karşılığını asla veremeyeceğim ama bunun için elimden geleni yapacağım kıymetli babam İbrahim GÖKYAR' a, kıymetli annem Yıldız GÖKYAR' a ve kardeşlerime en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Ayşe GÖKYAR
Haziran, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER DİZİNİ	XII
1.GİRİŞ	1
2.KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR	3
3.ÖRGÜTSEL DNA	5
3.1.Örgüt Kavramı	5
3.2.DNA	7
3.3.Örgütsel DNA Kavramı	8
3.3.1.Örgüt Sinir Sistemi	9
3.4.Örgütsel DNA'nın Temel İlişkileri	10
3.4.1.İnsan Genomu.....	10
3.4.2.Örgüt Genomu	10
3.5.Örgütsel DNA'nın Dört Temel Yapıtası	10
3.6.Örgüt DNA'sında Örgüt Tipleri.....	11
3.6.1.Pasif- Saldırgan Örgüt	11
3.6.2.Esinlenmeler ve Başlamalar (Fit and Starts) Örgütü	12
3.6.3.Fazla Büyümüş (Outgrown) Örgüt	12
3.6.4.Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged) Örgüt	12
3.6.5.Tam Zamanlı (Just-in-time) Örgüt	13
3.6.6.Askerî (Military Precision) Örgüt	13
3.6.7.Esnek (Resilient) Örgüt	13
4.ÖRGÜTSEL KİMLİK	14
4.1.Kimlik Kavramı	14
4.1.1.Sosyolojik Kimlik.....	14
4.1.2.Bireysel Kimlik	14
4.1.3.Örgütsel Kimlik Kavramı	15
4.2.Örgütsel Kimlik Yaklaşımları	16
4.2.1.İşlevselci Yaklaşım.....	16
4.2.2.Yorumsamacı Yaklaşım	17
4.2.3.Post-modern Yaklaşım	17
4.3.Örgütsel Kimlik Oluşumuna Etki Eden Faktörler	17
4.3.1.Kolektif Bellek	18
4.3.2.Liderlik	18
4.3.3.Örgütün İmajı	18
4.3.4.Örgüt Kültürü	18
4.3.5.Örgütsel Adalet.....	19
4.3.6.Örgütsel Özdeşleşme	19
4.3.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	19
5.MOTİVASYON.....	21
5.1.Motivasyon Kavramı.....	21

5.2.Motivasyon Süreci	21
5.3.Motivasyon Araçları.....	22
5.3.1.Ekonomik Araçlar	22
5.3.2.Psiko-Sosyal Araçlar	22
5.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	22
5.4.Motivasyon Kuramları	23
5.4.1.Kapsam Kuramları.....	23
5.4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	23
5.4.1.2.Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	24
5.4.1.3.Clayton Alderfer' in var olma, ilişki, geliştirme (ERG) kuramı.....	25
5.4.1.4.Mc Clelland' ın Başarı Güdüsü Kuramı	25
5.4.2.Süreç Kuramları.....	26
5.4.2.1.Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı	26
5.4.2.2.Ümit (Beklenti) Kuramı	26
5.4.2.3.Eşitlik Kuramı.....	27
5.4.2.4.Amaç Kuramı.....	27
6.İŞ TATMİNİ	28
6.1.İş Tatmini Kavramı	28
6.2.İş Tatmininin Boyutları	28
6.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	28
6.4.İş Tatmininin Tanımlayıcı Özellikleri.....	29
6.5.İş Tatmininin İş Ortamında Sağladığı Faydalar	30
6.6.İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	30
6.6.1.İş Gücü Devri	30
6.6.2.İşe Yabancılaşma.....	30
6.6.3.İşe Geç Gelme ve Devamsızlık	31
6.6.4.İşten Ayrılma	32
7.VERİMLİLİK	33
7.1.Verimlilik Kavramı	33
7.2.Verimlilik Türleri	33
7.2.1.Kısmi Verimlilik.....	34
7.2.2.Toplam Faktör Verimliliği	34
7.3.İşletmenin Elindeki Kaynakların Verimliliği	34
7.3.1.Malzeme Verimliliği	34
7.3.2.Arazi ve Binaların Verimliliği.....	35
7.3.3.Makineler ve Emeğin Verimliliği.....	35
7.4.Verimliliğin Sosyo- Ekonomik Yönleri	35
7.4.1.Verimliliğin Sosyal Yönleri	35
7.4.1.1.Verimlilik- Çalışma Hayatı İlişkisi.....	36
7.4.1.2.Verimlilik- İstihdam İlişkisi.....	36
7.4.1.3.Verimlilik- Demografik Yapı İlişkileri.....	36
7.5.Verimliliğin Önemi	36
8.YÖNTEM	38
8.1.Araştırmanın Amacı	38
8.2.Araştırmanın Önemi.....	38
8.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	39
8.4.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	39
8.5.Veritoplama Yöntemi ve Araçları.....	40
8.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	41

9.BULGULAR.....	44
9.1.Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları	44
9.2.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
9.2.1.Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları	46
9.2.2.Katılımcıların Uyruklarına Göre Dağılımları	46
9.2.3.Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	47
9.2.4.Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımları	47
9.2.5.Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımları	47
9.2.6.Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımları	48
9.2.7.Katılımcıların Ücretlerini Aldıkları Para Birimine Göre Dağılımları	48
9.2.8.Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Dağılımları	49
9.2.9.Katılımcıların İş Hayatı Boyunca Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları.....	49
9.2.10.Katılımcıların Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları.....	49
9.2.11.Katılımcıların Gönüllüsü Oldukları Kuruma Göre Dağılımları	50
9.2.12.Katılımcıların Gönüllü Oldukları Süreye Göre Dağılımları.....	50
9.3.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ...	50
9.3.1.Motivasyon İle İlgili Bulgular	51
9.3.2.Verimlilik İle İlgili Bulgular	55
9.3.3.Örgütsel Kimlik İle İlgili Bulgular	56
9.3.4.Örgütsel DNA İle İlgili Bulgular.....	60
9.3.5.İş Tatmini İle İlgili Bulgular.....	62
9.4.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular.....	63
9.4.1.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	63
9.4.2.Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular	66
9.5.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalarının Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular	76
9.5.1.Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T- Testi ve ANOVA Analizi).....	76
SONUÇ VE TARTIŞMA	81
KAYNAKÇA.....	89
ÖZ GEÇMİŞ	
EKLER.....	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Yapılar ve Örgütsel Sınıflandırma.....	7
Tablo 4.1: Örgütsel Kimlik Tanımları	16
Tablo 8.1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri.....	39
(Sekaran, 1992)	39
Tablo 9.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (STK)	44
Tablo 9.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
(İş Yeri için).....	45
Tablo 9.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	46
Tablo 9.4. Katılımcıların Uyruk Değişkenine Göre Dağılımları	46
Tablo 9.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	47
Tablo 9.6. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
Tablo 9.7. Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımları.....	47
Tablo 9.8. Katılımcıların Meslek Değişkenine Göre Dağılımları	48
Tablo 9.9. Katılımcıların Aldıkları Ücretlerin Para Birimine Göre Dağılımları	48
Tablo 9.10. Katılımcıların Ücret Değişkenine Göre Dağılımları	49
Tablo 9.11. Katılımcıların İş hayatları boyunca Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımları	49
Tablo 9.12. Katılımcıların Bulundukları Kurumda Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları	49
Tablo 9.13. Katılımcıların Gönüllüsü Oldukları Kurum Değişkenine Göre Dağılımları	50
Tablo 9.14. Katılımcıların Gönüllü Oldukları Süre Değişkenine Göre Dağılımları	50
Tablo 9.15. Katılımcıların Motivasyon Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri).....	51
Tablo 9.16. Katılımcıların Motivasyon Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK).....	53
Tablo.9.17. Katılımcıların Verimlilik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri).....	55
Tablo.9.18. Katılımcıların Verimlilik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK).....	56
Tablo.9.19. Katılımcıların Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)	56
Tablo.9.20. Katılımcıların Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK).....	58
Tablo.9.21. Katılımcıların Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri).....	60
Tablo.9.22. Katılımcıların Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)	61
Tablo.9.23. Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri).....	62
Tablo.9.24. Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)	62
Tablo 9.25. Pearson Korelasyon Katsayısı Aralıkları.....	63
Tablo 9.26. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (İş yeri).....	64

Tablo 9.27. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (STK)	65
Tablo 9.28. Örgütsel Kimliğin Motivasyon Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş yeri)	66
Tablo 9.29. Örgütsel DNA'nın Motivasyon Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	67
Tablo 9.30. Örgütsel Kimliğin İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	67
Tablo 9.31. Örgütsel Kimliğin Dışsal Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	67
Tablo 9.32. Örgütsel Kimliğin Motivasyonsuzluğa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	68
Tablo 9.33. Örgütsel DNA'nın İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	68
Tablo 9.34. Örgütsel DNA'nın Dışsal Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	69
Tablo 9.35. Örgütsel DNA'nın Motivasyonsuzluğa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	69
Tablo 9.36. Örgütsel Kimliğin İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	69
Tablo 9.37. Örgütsel DNA'nın İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	70
Tablo 9.38. Örgütsel Kimliğin Verimliliğe Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	70
Tablo 9.39. Örgütsel DNA'nın Verimliliğe Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)	70
Tablo 9.40. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Kimlik Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (İş Yeri)	71
Tablo 9.41. Örgütsel Kimliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	71
Tablo 9.42. Örgütsel Kimliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	71
Tablo 9.43. Örgütsel Kimliğin Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	72
Tablo 9.44. Örgütsel Kimliğin Motivasyonsuzluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	72
Tablo 9.45. Örgütsel DNA'nın Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	72
Tablo 9.46. Örgütsel DNA'nın İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	73
Tablo 9.47. Örgütsel DNA'nın Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	73
Tablo 9.48. Örgütsel DNA'nın Motivasyonsuzluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	73
Tablo 9.49. Örgütsel Kimliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	74
Tablo 9.50. Örgütsel DNA'nın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)	74

Tablo 9.51. Örgütsel Kimliğin Verimlilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK).....	74
Tablo 9.52. Örgütsel DNA'nın Verimlilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK).....	75
Tablo 9.53. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Kimlik Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK).....	75
Tablo 9.54. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/ Ret Durumu	75
Tablo 9.55. Medeni Durum Açısından Motivasyon Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi) (STK).....	77
Tablo 9.56. Medeni Durum Açısından Motivasyon Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi) (İş Yeri)	77
Tablo 9.57. Maaş Açısından Motivasyon Farklılaşması (ANOVA Analizi) (STK)	77
Tablo 9.58. Maaş Açısından Motivasyon Farklılaşması (ANOVA Analizi) (İŞ YERİ)	78
Tablo 9.59. Yaş Açısından Motivasyon, İş Tatmini Farklılaşması (ANOVA Analizi) (İŞ YERİ)	78
Tablo 9.60. Yaş Açısından Motivasyon, İş Tatmini Farklılaşması (ANOVA Analizi) (STK).....	79
Tablo 9.61. Eğitim Seviyesi Açısından Motivasyon, Verimlilik Farklılaşması	79
(ANOVA Analizi) (STK).....	79
Tablo 9.62. Eğitim Seviyesi Açısından Motivasyon, Verimlilik Farklılaşması	80
(ANOVA Analizi) (İş Yeri)	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	24
Şekil 8.1. Araştırmanın Modeli.....	43



EKLER DİZİNİ

EK:1 ANKET	
EK- 2. ETİK KURUL RAPORU	



KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
A.O.	: Aritmetik Ortalama
S.D.	: T testi ve ANOVA Analizi İçin Serbestlik Derecesi
s.s.	: Standart Sapma
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
N	: Katılımcı Sayısı
r	: Korelasyon Katsayısı
p	: Anlamlılık Değeri
Bkz.	: Bakınız
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

1.GİRİŞ

Küreselleşme ile hızlı bir dönüşüme uğrayan günümüz dünyasında sorunların yerel olmaktan çıkması, katılımcı demokrasilere olan ilginin giderek artması ve alternatif yönetim modelleri arayışları gibi bir dizi neden, sivil toplumun somutlaşmış araçları olan sivil toplum kuruluşlarının önemini ve etki güçlerini giderek artırmaktadır. Özel sektörün ve kamunun yadsıyamayacağı önemli bir paydaş haline gelen bu kuruluşlar, hızla değişen bir çevrede hayatta kalmak ve sivil ruhlarını kaybetmeden profesyonel işler gerçekleştirebilmek için, gönüllülerinin örgütsel kimliklenmeyi sağlaması ve örgütün DNA'sını benimsemeleri büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel kimlik kavramı, kişinin örgütsel amaçları içselleştirmesi ve örgütün kimliğini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kimliklenmeyi sağlayan bireyler, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak düşünmektedirler. Gönüllülerin bu kimliklenmeyi sağlamalarının gerekliliğinin farkına varılması ve örgütün bu kimliklenmeyi sağlaması için gerekli aksiyonları alması yolunda sağlam adımların atılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Gönüllüler kendi amaçlarını kurumun amaçları ile bütünleştirdiği takdirde kurumun hedeflerine ulaşması ve gönüllülerin performansından daha fazla verim alınması sağlanacaktır. Örgüt DNA'sı örgütlerin tarzları ya da profillerini ortaya koymaktadır. Örgütlerin mevcut profilleri de örgütün iç dünyası hakkında bizlere bilgi vermektedir. Örgütün iç dünyasındaki tüm etkenlerle sürekli etkileşimde olan gönüllüler, bu etkenlerden olumlu yada olumsuz etkilenmektedirler. Gönüllülerin karşılaştığı bu etkenlerin tespiti ve eğer olumsuz ise düzeltilmesi, onların motivasyonlarının, yaptıkları faaliyetlerin sonucunda gerçekleşen iş tatminlerinin sağlanması hem kurumun geleceği hem de gönüllülerin kaybedilmemesi bakımında büyük fayda sağlayacaktır. Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren kurumlarda görev alan gönüllülerin kuruluştaki faaliyetlerinin derinleştirilmesi, motivasyonları, verimlilikleri ve iş tatminlerinin artırılması, örgütü benimsetme çabaları ve örgütsel kimliklenmeyi sağlamak yolunda bu çalışma etkili bir kazanım sağlayacaktır. Gönüllülerin görev aldıkları kurumdaki motivasyonları, verimlilikleri, ücretli çalıştıkları kurumdaki fazla işe, iş ortamında motivasyonu artırıcı faaliyetlerin artırılması için çalışmaların yapılması, farklılıkların ve eksikliklerin tespiti sağlanacaktır. Bu çalışmada amaç, sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin, gönüllü oldukları örgütün DNA'sının ve örgütsel kimliğinin, motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri üzerindeki etkisini tespit etmek ve ölçmektir. Aynı zamanda araştırmanın bir diğer amacı da başka bir kurumda ücretli olarak çalışan gönüllülerin, ücretli çalıştığı iş yerindeki motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği ile gönüllü çalıştığı sivil toplum kuruluşundaki motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği arasında farklılık var ise tespit etmek ve değerlendirmek. Gönüllülerin motivasyonları, iş tatminleri ve verimliliklerinin, yaş, eğitim durumu, maaş gibi demografik etkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek, ayrıca araştırmada elde edilen verilerden hareketle gönüllülerin motivasyonları, iş tatminleri ve verimliliklerinde örgütsel kimlik ve DNA'nın etkisine yönelik sivil toplum kuruluşlarında farkındalık oluşturmaktır.

Araştırmamız 5 farklı değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; örgütsel DNA, örgütsel kimlik, motivasyon, iş tatmini ve verimliliktir. Literatürde bu değişkenlerin birlikte çalışıldığı bir çalışma bulunmamakla birlikte, ayrı ayrı her bir değişken farklı sektörlerde, farklı değişkenler ile çalışılmış olup, literatürün incelenmesi sonucunda örgütsel DNA ile ilgili olarak yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, söz konusu çalışmaların, özel şirketlerde (Ashforth, B. E., Harrison, Corley, 2008), ticari

işletmelerde (Çandır, 2005), özel işletmelerde, yöneticiler üzerinde (Carmeli, Atwater, Levi, 2011), kamu kurumu personeline (Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009), (Seden, 2011), Okullarda, okul yöneticilerine (Karaman, 2019), tekstil sektöründe (Telli, 2019) uygulandığı belirlenmiştir. Örgütsel DNA ile ilgili olarak yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde söz konusu çalışmaların, tiyatro, sahne sanatları merkezlerinde, tiyatro oyuncularına (Can,2013), ortaöğretim kurumlarında öğretmenlere (Yalnızlar, 2019), otelcilik sektörü (Bozbey, 2019), bankacılık sektöründe (Özseven, 2015) çalışma yapıldığı görülmüştür.

Literatürde örgütsel DNA kavramının, örgütsel vatandaşlık (Çandır, 2005), örgütsel mutluluk (Köse, 2020), örgütsel bağlılık (Güloğlu, 2020) değişkenleri ile birlikte çalışıldığı görülmüş olup, örgütsel DNA kavramı üzerine sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kimlik kavramının ise; örgütsel bağlılık (Yörgüç, 2016), öz yeterlilik (Öztürk, 2020), örgütsel muhalefet (Koçmar, 2019), örgütsel imaj (Karaoğlu, 2019) kavramları ile birlikte çalışıldığı görülmüştür.

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişki açıklanıp, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışma toplamda on bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, literatüre katkısı açıklanmıştır. İkinci bölümde literatür taraması yapılarak konuyla ilgili önceki çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde, araştırma değişkenlerinden olan örgütsel DNA'nın kapsamı ve örgüt ile ilişkisinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde örgütsel kimliğin tanımı, özellikler ve etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir. Beşinci bölümde araştırma değişkenlerinden motivasyonun tanımı, kapsamı ve özelliklerinden bahsedilmiş olup altıncı bölümde iş tatmini, yedinci bölümde ise verimlilik kavramı hakkında teorik bilgiler ve kapsamlarından bahsedilmiştir. Sekizinci bölümde araştırmanın yönteminden bahsedilmiş olup, araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, modeli, sınırlılıkları ve hipotezleri bu kısımda açıklanmıştır. Dokuzuncu bölümde bulgularından (araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi hakkında yorumlar),son bölümde ise araştırmanın bulguları değerlendirilip önerilerde bulunulmuştur.

2.KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmamızı oluşturan değişkenler hakkında daha önce yapılmış çalışmalar incelenip, sonuçlar irdelenmiş olup aşağıda bu çalışmalar ile ilgili özet olarak bilgiler verilmiştir.

Çandır (2005) “Örgütsel DNA ve bir uygulama” adlı yüksek lisans çalışmasında, örgütsel DNA kavramına bir açıklama getirmek, örgüt yapısını sosyo-demografik değişkenler ile karşılaştırıp, aralarındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda ise analogi sayesinde organik DNA’dan ayrılan örgüt DNA’sı, yönetim biliminde öneminin anlaşılması ile örgütlerin yapısında bulunan tüm özelliklerin benimsenip bu farkındalığın sağlanması ile çok daha uzun ömürlü ve sağlıklı bir örgütlenmenin yapılmasının sağlanabileceğini ortaya koymuştur.

Köse (2020) “Öğretmenlerin algılarına göre okulların DNA profilleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde ise, öğretmenlerin çalıştıkları okulun DNA’sı ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile ilk ve orta öğretimde görevli öğretmenler üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiş olup, sağlıklı örgütlerde örgütsel mutluluğun pozitif yönde etkilendiğini, sağlıklı örgütlerde ise negatif yönde etkilendiğini, ayrıca örgütün profilinin örgütsel mutluluk ile olan ilişkisini yaptığı çalışma ile literatüre kazandırmıştır.

Güloğlu (2020) “Çalışanların örgüt DNA’sına ilişkin algılarının örgütsel bağlılığa etkisi” isimli yüksek lisans tezi olarak gerçekleştirdiği bu çalışmada, kamu çalışanları üzerinde bu araştırmayı uygulamış olup, araştırma sonucu şu bulguları elde etmiştir; çalışanların örgüt DNA’sı profillerinin en yüksek olduğu yapının esnek örgüt yapısı olduğu, örgüt DNA’sı algısı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Yörgüç (2016) “Örgütsel kimlik-kolektif bellek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”, isimli çalışmasında örgütsel kimlik ve kolektif belleğin; örgütsel, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerine olan etkisini beyaz ve mavi yakalı çalışanlar üzerinde incelemiş olup, çalışma sonucunda ise araştırma değişkenleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin ve kolektif belleğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya konulmuştur.

Öztürk (2020) “Üniversitelerde görev yapan idari personelin, örgütsel kimlik ve öz yeterlilik algıları arasındaki ilişki” adlı doktora çalışmasında, üniversite idari personelinin öz yeterlilik algısı arttıkça, örgütsel kimlik algısının da yükseldiği, çalışma katılımcıları olan personellerin yapmakta oldukları işin değerli olduğunu düşündükleri, yaptıkları işten memnuniyet duydukları, personelin görevlerinden memnuniyet duyma sebebinin kurumun kimliğine duydukları olumlu algıdan kaynaklandığı sonucu tespit edilmiştir.

Koçmar (2019) “Örgütsel kimlik algısının örgütsel muhalefet ile ilişkisi, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü” isimli doktora çalışmasında beş faktörlü kişilik özellikleri, örgütsel kimlik algısı, örgütsel muhalefet konuları üzerinde durulmuş olup, analizler sonucu güçlü ve faydacı kimliğin dikey muhalefet üstünde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dışa dönüklüğün güçlü, faydacı kimlik ve dikey muhalefet üzerinde etkili olduğu tespit edilmiş olup, beş faktörlü kişilik örgütsel kimlik algısının, örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Beş faktörlü kişilik örgütsel kimlik algısının alt boyutlarının, katılımcıların bazı demografik özellikleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Karaoğlu (2019) “Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel kimlik, örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi”, adlı doktora tezi çalışması sonucunda örgütsel kimlik ve örgütsel imaj seviyesi yüksek olan bireylerin kurumlarına daha fazla bağlılık gösterdiğini tespit edilmiştir. Sergiledikleri olumlu tutum ve davranış rolleriyle kurumlarının gelişmelerine katkı sağladıkları görülmüştür.

Koçak (2019) “Örgütsel kimlik odağı örgütlerdeki norm çatışması ve muhalefet arasındaki ilişkiyi etkiler”, isimli yüksek lisans çalışmasında örgütsel kimliğin odağının, norm çatışması ve muhalif davranış üzerindeki düzenleyici etkisini incelemek için, 215 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; norm çatışmasının, muhalif davranışla pozitif yönde ilişkili olduğu, meslek odağı, örgüt odağı’nın norm çatışması ve muhalefet arasındaki ilişkiyi düzenlemekte olduğu, ancak takım odağı norm çatışması ve muhalif davranış arasındaki ilişkiyi düzenlemediği tespit edilmiştir.

Kaya (2017) “Örgütsel Prestij, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Kavramları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” çalışmasında, ‘çalışanların örgütsel kimlik ve örgütsel prestij algılarının yüksek olduğu durumlar örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ve örgütleri ile özdeşleştikleri bunun sonucunda ise beklenilenin ötesinde performans sergileyerek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulundukları sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan literatür taramasında örgütsel DNA ve örgütsel kimlik kavramları konusunda çalışmaların sınırlı da olsa mevcut olduğu, lakin bu iki kavramın birlikte çalışıldığı bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Literatüre bulunacağı katkılar düşünüldüğünde, örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin birlikte ele alınacağı teorik ve ampirik çalışmalara gereksinim duyulduğu söylenebilir. Aynı zamanda, bu değişkenlerin sivil toplum kuruluşları üzerinde birlikte ele alınarak bu alanda inceleme yapılmadığı tespit edilmiş olup, yapılacak tez çalışmasının, sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin katılımıyla gerçekleştirilmesi literatüre katkıda bulunacaktır.

3.ÖRGÜTSEL DNA

Bu bölümde, örgütleri yaşayan birer organizma olarak gören örgüt DNA'sı kavramının tanımı, kapsamı, türlerini, örgüt için önemini ve kavramın daha iyi anlaşılması için örgüt kavramını ele alacağız.

3.1.Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı, farklı bilim dallarına konu edilmiş ve bilim insanları tarafından birçok şekilde tanımlanmıştır. Psikoloji bilim dalında örgüt, “Birden çok kişinin bilinçli bir şekilde koordineli oluşturulmuş faaliyetleri ya da güç birliğinden ortaya çıkan karmaşık toplumsal sistemdir” şeklinde tanımlanmakta iken; sosyolojik anlamda örgütler, “Küçük toplumlar” şeklinde tanımlanmaktadır. Antropoloji bilimine göre, belirli kişilik ve farklı gereksinimleri bulunan bilişsel süreçleri olan sistemler, örgüt olarak tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2004:6).

Özet olarak ele alırsak örgütler, belirli hedeflere ulaşmak gayesiyle güç birliği yapmış kişilerin, karşılıklı iş birliği içinde ve koordineli olarak ortak amacı gerçekleştirme çabalarından meydana gelen gruplar olarak tanımlanır. Örgütler farklı türlerde; açık-kapalı örgütler, biçimsel-biçimsel olmayan örgütler, resmi-resmi olmayan örgütler vb. olarak sınıflandırılır (Aytaç, 2004: 191).

Birlikte yaşamak zorunda olan insanlar aile okul şirket gibi birçok örgütün içinde bulunurlar. Bütün örgütlerde ortak olan bazı noktalar vardır. Bunlar (Stoner ve Freeman: 1995:4) :

- Amaç ve Hedefler: Örgütlerin ulaşmak istedikleri bir hedef mutlaka vardır. Aksi durumda varlıklarını sürdürmeleri için bir neden bulunmadığından, hedefleri olmayan bir örgütten söz edilemez. Ve örgütlerinde bu amacı gerçekleştirmek için belirledikleri bazı stratejileri uygulamlar.
- Plan: Tüm örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşmada izlenecek yol için bir plan yapmaları gerekir. Planlama yapmayan örgütler amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştiremezler.
- Kaynaklar: Örgütler amaçlarını gerçekleştirmekte kullanacakları kaynakların tedarikini yapmalı ve tedarikte sorun yaşamamak için gerekli önlemleri almalıdırlar.
- Lider ve Yönetici: Örgütlerin, amaca ulaşmada yapılması gereken tüm çalışmaların koordinasyonunun sağlanması, kontrolü, değerlendirmesi ve yönlendirilmesini yapması gereken bir liderinin ya da yöneticisinin varlığına ihtiyaçları vardır.

Mintzberg' e göre (2003: 10); örgütlerin koordine edilebilmesi için kurulan altı mekanizma bulunuyor. Bunlar:

- Karşılıklı uyum: Basit ve resmi olmayan diyalog ile işlerin koordinasyonunun sağlandığı sistem.
- Doğrudan yönlendirme: Yalnızca bir kişinin, işleri gerçekleştireni belirlediği sistem.
- İş sürecinin standardizasyonu: Görevlerin planlanması ile oluşturulan koordine.
- Çıktıların standardizasyonu: İşin yapım aşamasından çok, faaliyetin belirlenen sonuçlara göre değerlendirilmesine dayanan sistem.
- Becerilerin standardizasyonu: İş görenlerin becerilerinin artırılıp uzmanlaşmalarının sağlanması ve görevlerini iyi anlamaları sayesinde meydana gelen koordinasyon.

- Normların standardizasyonu: İş görenlerin ortak değer yargılarına, inanç ve fikirlere sahip olması ve bununla birlikte her bir iş gören üzerinde, ortak amacın gerçekleşmesi için sağlanan koordine.

Örgütte bulunan insan kaynağının davranışlarını belirleyecek ana bileşen ise örgüt yapısıdır (Bolman ve Deal, 2008: 47). Örgüt yapısının temelde üzerinde durduğu varsayımlar şunlardır (Bolman ve Deal, 2008: 47):

1. Örgütler, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için varlıklarını sürdürürler.
2. Örgütler, uzmanlaşma ve koordineli iş paylaşımı ile verimliliği ve performansı artırır.
3. Koordine ve kontrol şeklinin uygun olması, çalışanların çalıştıkları bölümlerdeki faaliyetlerinin birbirleriyle uyumlaştırılmış olmasını sağlar.
4. Realist bakış açısı, kişilerin menfaatlerinden ve harici baskılardan daha üstün olduğunda, örgütler olabilecek en güçlü şekilde ilerlemeye devam eder.
5. Örgüt yapısı; kurumun hedefleri, insan kaynağı, teknolojik donanımı gibi mevcuttaki işleyişe uygun olarak tasarlanmalıdır.
6. Yapısal aksaklık sonucu ortaya çıkan problemler ve düşen performans, analiz ve yeniden planlama ile giderilmelidir.

Mintzberg organizasyon yapılarını etkileyen faktörleri; çevre, kullanılan teknoloji, organizasyonun yaşı ve büyüklüğü, güç olarak sıralamıştır (Mintzberg, 1996: 342).

Örgütün çevresel koşulları, yapısını etkilemekte. Ekonomik durum, politik etki, ekolojideki değişimler, sosyal talepler, kültürel talepler, hukuki düzenlemelerdeki değişimler örgütsel yapıyı etkilemektedir (Mintzberg, 1981: 116).

Sürekli gelişmekte olan teknoloji görev dağılımı ve uzmanlaşmayı farklı yöne evirmek zorunda bırakmıştır. Bu değişimler örgüt yapısını tekrar düzenleyip fırsatları ve tehditleri öngörmelidir (Barley, 1990: 63).

Örgütün yaşı ve büyüklüğü, örgütsel davranışı şekillendirip, farklı yapılanmalara adım atmalarına, idari yapının değişimine neden olur. Bu durumda örgütsel yapıyı büyük oranda etkiler (Mintzberg, 1981: 116).

Mintzberg'e göre güç dışsal kontrol, personel güç isteği son olarak da modayı içermektedir. Organizasyon dışarıdan kontrol edilmeye çalışılırsa, örgüt merkezileşmeye gidecek ve bürokratik tapı doğacaktır. Örgüt yöneticilerinin, kişisel güç ihtiyacını sağlaması için de merkezi yapının kurulması hızlanacaktır. Örgütün revaçta olan (moda) yönetim tekniklerinden kendine uygun gördüklerinden etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgüt yapısı bu üç farklı güç çeşidinden hangisi uygulanıyor ise örgüt, direkt o yönde evirilecektir (Mintzberg, 1996: 343).

Mintzberg (2003) örgütleri yapılarına göre sınıflandırmıştır:

Tablo 3.1. Yapılar ve Örgütsel Sınıflandırma

Yapı (Konfigürasyon)	Birincil Koordinasyon Mekanizması	Örgütün En Önemli Bölümü	Merkezsizleşme (Decentralization) Biçimi
Girişimci Örgütler	Doğrudan yönlendirme	Stratejik doruk	Dikey ve Yatay Merkezileşme
Makine Örgütler	İş sürecinin standardizasyonu	Tekno-yapı	Sınırlı Yatay Merkezsizleşme
Profesyonel Örgütler	Becerilerin standardizasyonu	Faaliyet merkezi	Yatay Merkezsizleşme
Bölümlenmiş Örgütler	Çıktıların standardizasyonu	Orta kademe	Sınırlı Dikey Merkezsizleşme
Yenilikçi Örgütler	Karşılıklı uyum	Destek birimi	Seçimli Merkezsizleşme
Misyoner Örgütler	Normların standardizasyonu	İdeoloji	Merkezsizleşme
Siyasal Örgütler	Hiçbiri	Hiçbiri	Değişiyor

Bu sınıflandırmada yedi örgüt türü ele alınmıştır. Örgütler koordinasyon, ana bölüm ve merkezsizleşme biçimleri açısından incelenmiştir. Bu sınıflandırmada sivil toplum kuruluşlarını yapısal özellikleri bakımından misyoner örgüt olarak nitelemek mümkündür (Demirhan, 2017: 210).

Misyoner örgütlerin temel özelliklerine baktığımız zaman, şu şekilde sıralayabiliriz; sinerji ve sinerjinin temel kaynağı olan örgütsel ideoloji, normların standardizasyonu, kurumsallaşma ve de merkezsizleşmedir. Sinerji, örgüt mensuplarının, örgütteki birimlerin veyahut yan örgütlerin koordineli bir biçimde hareket etmelerini sağlayan örgütteki ana unsurlardan biridir. Örgütsel ideoloji, sinerjinin gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. İdeoloji, örgüt mensupları arasında uyumu sağlanmayı ve onları ortak bir amaç etrafında toplamayı hedeflemektedir (Mintzberg, 1996: 370).

3.2.DNA

DNA belirli virüsleri haricinde organizmaların tümünde kalıtsal bilgileri saklayan küçük kasalardır. DNA molekülü genetik verileri içerdiğinden birçok alanda kullanılmakta. Sağlık sektöründe kalıtsal hastalıkların analizine olanak sağlar. Adli bilimler alanındaysa suçluların tespiti ve yakalanması için kullanılmaktadır. Adli vakada DNA analizi yöntemleri ile kimliği belli olmayan şahısların kimliklerinin tespiti, babalık/ annelik davalarının sonuçlandırması, suçluların olay yerinde bıraktığı biyolojik kalıntılar ile suçlunun kimliğinin saptanması sağlanır (Graw ve Setiz, 2000: 43).

Antik DNA çalışması ile de geçmişten kalan iskelet kalıntılarında arkeolojik, paleontolojik, antropolojik tarihi aydınlatır. İnsanın kökeni ve tarihi ile ilgili bilgi sahibi olunması sağlanır. Aynı zamanda hayvan ve bitki DNA'ları ile yapılan çalışmalar sonucunda eski çağlardan bugüne yaşamakta olan canlı çeşitleri ve türlerin arasındaki ilişkileri gözlemleyip türlerin kökeninde yapılan çalışmalara katkıda bulunur (Singh ve Garg, 2014: 44).

Biyolojik DNA katmanlı olarak hiyerarşik bir sistemle meydana gelmiş yapılardan doğmuştur. Hücre dokuyu, doku organı, organ sistemi, sistem insan vücudunu meydana getirmiştir. Bütün sistemler sırayla işlevlerini devam ettirmektedir (Bancar, 2016: 4).

Biyoloji biliminde bir sistemin yapı taşı olan organizma DNA'sı, o sistemin organizmasının ne yapacağına, yapısal davranış biçimine yön veren komutlar dizisidir.

Aynı zamanda örgüt DNA'sı kurumun amaçlarına ulaşmada izledikleri stratejileri ve davranışları düzenler (Williams, 2016).

3.3.Örgütsel DNA Kavramı

Örgütleri canlı bir organizma olarak ele alınan örgüt DNA'sı organik yapıdaki bir düşünce şeklinin sonucudur. Canlı organizmaların kendilerine has özellikleri vardır. Yaşadıkları çevrede kamufle olarak uzun süre yaşamak için bir kişilik ve kimlik bilgisi geliştirip kendilerini bir kalıba sokmaktadırlar (Onay ve Ergüden, 2012: 203).

Örgüt DNA'sını oluşturan yetkinlikler şunlardır; vizyon, misyon, strateji, örgütsel değerler, insan kaynağı, toplumsal duyarlılık ve kültürel değerler. Canlı bir yaşam formu olan DNA doğduğu cenin halinden yaşamı son bulup ölünceye dek hayatını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi saklayıp ileriki nesillere iletmektedir. Örgüt DNA'sı da örgüt hakkındaki tüm bilgiyi örgüte dahil olan yeni iş görenlere iletmektedir (Bostancı vd., 2016: 5694).

Örgüt DNA'sı bir kurumun kişiliğini ortaya koyan ve performans seviyesini gözlemlemeyi sağlayan ana faktörleri barındırmaktadır. Bir örgütün kültürü, kişiliğiyle benzeşmektedir. Bu talep edilecek bir kültürden çok örgüt çalışanlarının ortak davranış ve inanışlarından meydana gelen eski kültürü ifade etmektedir (Sağır, 2020: 18).

Örgüt DNA'sı bir kurumun kişiliğini tanımlayıp, belirlenen stratejileri yeri getirmekte yeterli ya da yetersiz olmasını belirleyen ana kültürel ve kurumsal planlama faktörlerinde bir metafor gibi kullanılmakta. Örgüt DNA'sının 10 kriteri bulunmakta (Etupinan ve Neilson, 2014):

1. Örgütte birkaç farklı örgütsel kişilik çeşidi bulunmaktadır: Örgütlerin her birinin birbirinden farklı olduğu düşünülmektedir. Ama örgütsel kurumsal ölçekte faaliyetlerinde yalnızca yedi farklı davranış biçimi sergilemektedirler. Bunları; pasif, agresif, aşırı yönetilen, fazla büyümüş, uygun ve başlangıçlı, tam zamanında, askeri duyarlılık ve esnek olarak sıralayabiliriz.
2. Kişiliklerin mozaikleri, örgütlerdir: Çoğu örgüt birbirinden farklı arketiplere dahil olan iki ya da daha fazla iş departmanı olan kişiliklerin birleşimini içermekte. Özellikle büyük miktarda satın alımlar yapan işletmelerde bu durum daha fazla görülmektedir.
3. Zayıf yürütme yaygındır: Örgütün stratejilerini ne kadar başarılı uyguladığı ile örgütün kişilik türü arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır.
4. Güçlü yürütme kendiliğinden devam edememektedir: Etkili ve sağlam bir yürütme arketipi olan örgütlerin çoğunluğu bir sorun ile karşılaşmamaktadırlar. Edinilen tecrübelerle göre en çok istenen profil ve esnek organizasyon yapısına sahip olan örgüt bile devamlı olarak çalışmayı sürdürmelidir.
5. Performans birbirine kenetlenmiş ilkelere bağlıdır: Örgüt DNA'sının dört çift yapı taşından meydana gelir. Bunları; motivasyon ve taahhütler, karar hakları ve normları, bilgi ve zihin setleri, yapı ve ağlar olarak sıralayabiliriz. Bu yapı taşlarının bir araya getirilme tarzı, örgütün yürütme başarısını göstermektedir. Bundan dolayı kendini geliştirmeyi amaçlayan örgütler, yapı taşların teker teker değil bir arada planlamalıdır.
6. Örgüt şemasını çözüm olarak görmeyin: Bir çok örgüt yöneticisi bu konuda yanılgıya düşmekte ve örgüt yapısında değişime gitmenin problemlere çözüm olacağını düşünmektedir. Yönetimde önemli olan hiyerarşik düzeylerin varlığına son vermekte ya da personelde azaltmaya gitmektedir. Lakin kısa süre sonra katmanlar tekrar eklenip kısa süreli verimlilikler boşa gitmektedir. İlk önce karar

- verebilme hakları, motivasyon güdüleyicileri, benzeri resmiyetteki düzenlemelerde değişikliğe gidip sonrasında canlanmaya başlayan örgütü destekleyici yapısal değişimleri yapmak daha doğru olacaktır.
7. Maddi olmayan değerlerin önemi bilinmeli: Biçimsel örgüt DNA'sı somut yapıda olduklarından daha kolay tanımlanabildiğinden ve ölçümlenebildiğinden örgütler için daha cezbedicidir. Örgütler ise bunun farkına örgütte temel değişimlere gittikten sonra varmaktadırlar. Nedeni ise, biçimsel olmayan (somut olmayan) etkenleri göz ardı etmeleridir. Bunların içinde kurallar, vaatler, tutum ve inançlar, bağlantılar yer almaktadır.
 8. Karar hakları ve bilgi akışları sunulmalıdır: Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesinde yapı ve güdülerden, karar hakları ve bilgi akışları çok daha fazla önem arz etmektedir. Bunun için örgütün hiyerarşik olarak en alttaki ve en üstteki çalışanların rutin olarak toplantı yapıp bilgi alışverişi yapmaları performansı artırmada çok etkili olacaktır.
 9. İşe yarayan şeylere odaklanıldığında biçimsel olmayan etkenler değişikliğe uğramaktadır: Kurallar ve vaatler gibi maddi olmayan unsurları iyileştirmeye en doğru yaklaşım onları değişimde güç olarak kullanmaktır. Bu sebeple örgüt kültürünü değiştirmektense, somut olmayan güçlerin yardımı ile geliştirmeye çalışmak daha doğru olacaktır.
 10. Güçlü performansın gizlenmesi mümkün değildir: Bölümler veya birimler çok nadir yalnız çalışmaktadırlar. Değişim örgütün tümünde uygulandığında çok daha fazla süre varlığını sürdürebilmektedir. Satış departmanı, üretim departmanının neyi üreteceğini bilmek zorundadır. Departmanlar arasındaki bağlantı ne kadar çok olur ise o derece verimli olabilmektedir.

İnsan DNA'sı gibi örgüt DNA'sı da örgütün varlığını tehlikeye sokan durumlar ile karşılaşabilir. Örgüt yöneticileri kurum içinde verdikleri yanlış kararlar, örgüt DNA'sının bağışıklık sistemine yönlendirilen negatif etkilerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt DNA'sının kurum içinde sistematikleşmesinde, DNA'yı tanımlama, uygulama (harekete geçirme) ve aktarılmasını (ifade edilme) barındıran üç aşama bulunmaktadır. Bunlar (Venkatesh ve Chenrui, 2015: 24):

- DNA'yı tanımlama: Kurumun üstlendiği misyonu, stratejileri, ilkeleri gibi ana etmenler örgütün, etkinlik alanını meydana getirmektedir. İş görenler ve diğer paydaş grupları ile kurulan ilişkiler gibi örgüt liderleriyle de aynı şekilde etkileşim halinde olunmalıdır.
- DNA'yı harekete geçirme: Bireyler yardımıyla örgütün aksiyon alması için fikir, faaliyet ve davranışların uyumlaştırılmasını gerektirmektedir.
- DNA'nın ifadesi: Örgüt kültürü kurumsal sosyal sorumluluk, bireyler arası iletişim, halkla ilişkiler, iletişim ve paydaş gruplarla diyaloglar örgütün bir başka faaliyet gösterdiği faaliyet kollarını meydana getirmektedir.

3.3.1.Örgüt Sinir Sistemi

Sinir sistemi, çevreden elde ettiğimiz bilgileri zihnimizde yorumlayıp, bizim için anlaşılır hale getirir. İçinde bulunduğumuz dünyayı algılamamızı ve yönetmemizi sağlayarak rahatça başarılı bir şekilde yaşayabilmemizi sağlar. Örgüt DNA'sında ise sinir sistemi, sürekli ve zamanında bir geri bildirim sistemi döngüsü yaratmaya

çalışır. Örgütün bulunduğu çevrede rahat hareket edebilmesi için sürekli çevreden gelen tepkileri ölçmesi gerekmektedir. Bu da örgüt sinir sistemi ile mümkün olabilmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 205). Örgütte bu görevi üstlenen iş görenlerin üstlendiği rol kurum için çok kritik bir gereklilik olmakla birlikte, gerekli denetimlerin ve aksiyonların yerine getirilmesi de titizlikle sağlanmalıdır.

3.4.Örgütsel DNA'nın Temel İlişkileri

3.4.1.İnsan Genomu

İnsan fizyolojisinin evrimleşmesinde büyük önemi olan, kişisel bazı verilerin, biyolojik doğum esnasında bir hücreden diğerine aktarımı olarak açıklamak mümkündür. Örgüt genomunu (örgütün derinlemesine dizaynı) ele almadan evvel, insan DNA'sını yapısal olarak açıklamak gerekiyor (Tolan vd., 1991: 8).

Hücre, canlı organizmanın içerdiği yapısal ve fonksiyonel bir birimdir. Canlı vücudundaki tüm yapılar hücrelerden meydana gelir. İnsanların fizyolojik yapısında ilk gelişimlerden önce embriyonik hücreler benzeyen yapılarda olmaktadır, bir süre sonra hücrelerin yapıtaşında farklılaşma ve evrim oluştuğu belirlenmiştir. Farklılaşma meydana gelirken tek tip vücut faaliyetlerinin oluşturulabilmesi için fonksiyonel yapılarında ve hücrelerde özelleşme meydana geldiği ve bu farklılaşmanın dokuların oluşmayla sona erdiği görülmektedir. 2 ya da daha fazla doku bir araya gelip, bir görevi yerine getirmek için organı oluşturmaktadır. Organların birleşip beraber meydana getirdikleri fonksiyona sistem denir. Dokuz vücut sisteminin bir araya gelerek organizmayı oluşturduğu bilinmektedir. Böylelikle insan genomu meydana gelmektedir. Genetik gelişmeler ve evrimler bireysel ve örgütsel karar vermekte göz önünde bulundurulmaktadır. Organizasyonel öğrenme organizasyonel evrim aşamalarında yol göstermektedir (Glenda,1996).

3.4.2.Örgüt Genomu

Örgüt paradigması insan genomu ile benzeşmektedir. Örgütün yapısının ve fonksiyonunun bir yapı birimi bir yada birden fazla kişiden oluşan bölümdür. Örgütler genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek için spesifik bölümlere yoğunlaşmış birimlerin birleşmesinden meydana gelmiştir. Bir yada daha fazla birimin birleşmesiyle proses oluşur. Proses grupları yine belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek sistemleri sistemlerde organizasyonları meydana getirirler. Bu şekilde örgüt genomunu anatomik olarak tanımlayarak birimleri yapısal ve fonksiyonel olarak mikro sistemden makro sistemlere taşımıştır. İnsan DNA'sını meydana getiren ana yapı taşının örgüt DNA'sında karşılık gelen yapı insandır. Bir örgüt için on ana ilişki müşteri, iş gören, lider ve performanstır (Çandır, 2005 :70).

3.5.Örgütsel DNA'nın Dört Temel Yapıtaşı

Örgüt DNA'sı bir örgütün kişiliğini açıklayan ve performans göstergelerini anlamlandırmaya yardım eden ilkeleri adlandırmaktadır. Örgüt DNA'sı çerçevesi Booz Company ile organizasyon çıktılarına etki eden engellerin tespiti ve düzenlenmesinde kolay erişilebilecek bir plan sunmak için oluşturulmuştur. Model yaşayan organizmalardaki DNA yapısındaki gibi örgüt DNA'sı da başka kişilikleri ifade etmekte

oluşturulan ve yeniden bir araya getirilen (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) 4 yapıdan meydana gelmiştir (Neilson vd.,2003; 2004: 1). Modeldeki dört boyut, kuruluşun nasıl bir izlenim bıraktığını, iç ve dış çevresinde sergilediği davranışların niteliğinin ana belirleyicileridir. Bu dört yapı, bir örgütün kurumsal özelliklerini açıklayan ve yaşayan bir organizasyonun DNA'sını farklı kombinasyonlarla birleşerek meydana gelmiş dört ana yapıtaşı olarak işlevlerini yerine getirirler (Telli, 2019: 127).

- **Yapı:** Örgütün hiyerarşik yapısı nasıl? Örgüt yapı sisteminde çizgi ve kutuların birleşme şekli nasıldır? Örgüt hiyerarşisinde kaç adet katman bulunur? Katmanların her biri kaçar tane rapor almaktadır (Allen, 2005:1; Neilson vd., 2003:1) ?
- **Karar Yetkisi:** Örgütte kimlerin hangi kararları vermekte yetkili olduğunu belirlemekte ve belirlenen yetkileri net bir şekilde organizasyon şemasında gösterip iş bölümü yapar ve bireylerin sorumluluklarını paylaştırır. Kişilerin kendi sorumluluklarına farkındalık kazanmalarını sağlar (Çandır, 2005:97; Kaipa ve Milus, 2006: 9).
- **Güdüleyiciler:** Çalışanların verimliliğe ter düşecek davranışlardan kaçınırlar genelde. Örgütün stratejisini yoldan çıkarmak istemezler (Çandır, 2005:100; Govindarajan ve Trimble, 2005: 48-49).
- **Bilgi:** Örgütün karar yetkisini belirlemesi ve bunlarla ilişkili kişileri motive etme ve ölçmede önem arz eden olgu bilgidir (Neilson vd., 2003: 9). Kaliteli ve doğru bilginin ulaşılabilir bilginin ve ihtiyaç duyulan durumda tüm örgüt seviyelerine sürekli akışın sağlanması modern kurumların zor işlerden ve verimli iş başarımı ve rekabet üstünlüğü sağlamanın en az seviyede değer verilen katkılarından (Onay, 2012: 206).

3.6.Örgüt DNA'sında Örgüt Tipleri

Bir kuruluşun diğerlerinden ayrışmasını sağlayan örgütsel DNA genel kabul gören dört farklı yapıtaşının birleşimiyle yedi ana örgüt tipi oluşmuştur (Neilson vd., 2004). Kuruluşlarda yapılan bir takım çalışmalar ve örgütsel DNA da yapı taşlarının ne derece iyi ve kötü düzenlendiğine göre üç sağlıklı, dört sağlıksız tip örgüt yapısı olduğu tespit edilmiştir (Neilson vd., 2005: 3).

Araştırmada, örgütlerin verimli çalışma yapabilmelerini engelleyen bariyerleri tespit etmek ve gerekli aksiyonları almak için örgütlerle çalışırken ortaya konan yedi ana örgüt türü ve bu kategorize etme durumunun örgütlerin olmazsa olmaz özelliklerinin tespitinin yanında örgütlerin yakın geçmişteki durumu üstüne tahminlerini gösterdiği düşüncesini ortaya koymuştur. Bu durumda pasif-saldırgan, esnek, askeri, tam zamanlı, rastgele çalışan (esinlenmeler ve başlamalar- fit and starts örgütü), yönetim ağırlıklı, fazla büyümüş (outgrown) örgüt olarak yedi örgüt tipi oluşmuştur (Aguirre vd., 2005: 4).

3.6.1.Pasif- Saldırgan Örgüt

Bu örgüt türünde “Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor” savını savunan bir organizasyon şeklidir. Bu organizasyon türünde büyük değişimlere gitmek ve uygulama yapmak güçtür lakin değişimlerde uzlaşmaya girmek kolaydır. Örgütte iş görenlerin üstlerden gelen komutlara sözde uyduğu ve başka gelecek komutlara da aynı

şekilde uyacakları anlayışıyla birlikte çalışanların emirlere uyma konusunda nasıl davranmak istiyorlar ise o şekilde davranmakta özgür oldukları belirtilmekte. Emirler yüzünden yanlış yönlendirmeler nedeniyle çalışanların sürekli kontrolü ve takibinin sorunlara neden olduğu çalışanlarca belirtilmiştir (Neilson vd., 2005:2).

Sürü psikolojisi benimsenmekte ve yenilikçilik hor görülmektedir. Bilgi kilit altındadır, ulaşılmazdır. Çalışanların uyumu ve diyalogu yüksektir. Güler yüzlü, çatışmadan uzak duran bir örgüt tipidir. Büyük ve yerlerini koruyabildikleri bir pazar pozisyonuna sahipler lakin gittikçe yavaş bir şekilde içten çöküntü yaşamalarına rağmen istikrarlı bir şekilde yollarına devam etmekte kararlı bir duruş sergilerler (Hamilton, 2002: 1).

3.6.2.Esinlenmeler ve Başlamalar (Fit and Starts) Örgütü

Bu örgüt tarzında zeki, motivasyonu yüksek, yaratıcı kişilerin çalıştığı örgüt tipidir ama çalışanları aynı yönde harekete geçirmek güçtür. Eğer bu eksikliği gidermede başarıya ulaşabilirler ise büyük başarılar elde edebileceklerini, bu tipte örgütlerde aslında elde edilen başarıların sürekli ve güçlü bir temele oturma bilinmesi için gerekli disiplin ve koordine gücünden uzak oldukları görülmektedir. Bu tip örgütler girişimci ruhlu zeka seviyesi yüksek insanları örgüte dahil etmek isterler. Yeni bir fikri bulup, onu ilerletip geliştirebileceğiniz kuralsız yenilikçi bir ortam sunan örgüt tipidir. Ancak tepe yönetimin güçlü olmadığı ve ortak değerlerin benimsenmediği bir örgüt yapısı olduğu için bu fikir patlamaları çatışmaya girip, sonrasında da gittikçe tükenmektedirler. Sonuçta ise kontrolden çıkma eğiliminde fazla genişlemiş örgüt yapısı ile karşı karşıya kalınmaktadır (Hamilton, 2002: 1-2).

3.6.3.Fazla Büyümüş (Outgrown) Örgüt

Bu örgüt tipini açıklamak için ‘‘Eski güzel günler yeni cesur bir dünya ile karşılaşır’’ cümlesi kullanılmakta. Bu örgüt tiplerinde çok fazla büyüme görüldüğü için küçük ölçekte bir yönetimle yönetilemez durumdadır. Örgüt yapısı yönetimden çok daha fazla ölçekte büyüdüğü için olumsuz etkilenmektedir. Bu tarz organizasyonlar potansiyellerini çoğunlukla kullanamamaktadırlar. Bu da bu tarz organizasyonlarda gücün bütün ilkelerin üzerinde tutulması ve aynı zamanda da dış pazar koşullarındaki değişim ve gelişimlere ayak uyduramama eğiliminde olmasına neden olur. Bu tür örgütlerde bireyler fırsatlarla karşılaşmaktalar lakin bunu eyleme dökememektedirler. Yukarıdan aşağı doğru bir yönetim tarzı ve örgütün her kademesinde karar alma mekanizması kendine hak olarak görülmektedir. Örgütteki alışkanlıklar devam ettirilme eğilimindedir. Örgüt henüz çok gelişmemişken bu model başarılı olmakla birlikte sonraları örgütün gelişmesini ve çok iyi kariyerlerin bile iyi değerlendirilemediği engellendiği görülmektedir (Çandır, 2005: 108).

3.6.4.Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged) Örgüt

Bu örgüt tipinde katmanlı yönetim görülmekte, bürokraside geniş politik çevre ile ‘analiz felci’ durumu oluşmaktadır. Bu örgüt tipini açıklayan cümle, ‘‘Şirketteniz ve yardım için buradayız’’. Bu tip örgütlerde rutin işler daha önemli iken dış çevre

fırsatları takip edilememektedir bu yüzden rakiplere karşı güçsüz duruma düşülmektedir. Harcanan çabalar boşa gitmekte ve durgun bilginin fazla olduğu görülmektedir. Harekete geçtiklerinde ise tepkisel hareket ettikleri görülmektedir. Bu tip örgütlerde vasatlık liyakate üstün gelmektedir (Bancar, 2015: 30).

3.6.5.Tam Zamanlı (Just-in-time) Örgüt

Bu örgüt tipindeki kuruluşların ana özelliklerinde biri de dış çevredeki değişimlere kolay adapte olup takip edebilmeleridir. Bu örgüt tipini tanımlayan cümle ise, “ Dişimizi tırnağımıza katar yaparız”. Sürekli pro-aktif olmamakla birlikte gerekli olduğunda pazardaki dalgalanmaları başarıyla katlayabilmektedirler. Örgüt çalışanları değer gördükleri için daha fazla motive olurlar. Çalışanlara göre bu tür örgütler eğlenceli ve öğretici bir ortam sunmaktadırlar. Çalışma konusunda zorlayıcı ve kendi kendine engeller oluşturabilen bir yapısı olsa da çalışmayı seven, gayretlendirmenin çok olduğu bir yönetim tarzı olduğu belirtilmektedir (Çandır, 2005: 109).

3.6.6.Askeri (Military Precision) Örgüt

Bu tip örgütler kıdemli ama küçük bir yönetimle idare edilmektedirler. Başarılı olabilmek için yönetimin başarılı bir yürütme stratejisi ve yeteneğine sahip olması gereklidir. Bu işletmelerde çalışanlar sorumluluklarını bilir ve süreklilikle görevlerin yerine getirdiklerinden etkili bir yönetim gerçekleşmiş olur. Yönetimdekiler güç ve rütbelerini kullanarak örgütü başarıya ulaştırmaktadırlar. Buna karşın işletme beklenmedik sorunlara karşı hassastır. Bu yüzden değişimlere karşı savunmasızdırlar. Hiyerarşi düzeylerinin yüksek olduğu kontrollü bir yönetim tarzıdır. Örgüt çalışanlarının yeteneklerinin yanı sıra bakımlı olup komutlara kayıtsız şartsız, sorgulamadan yerine getirmeleri beklenmektedir (Onay ve Ergüden, 2012: 207).

3.6.7.Esnek (Resilient) Örgüt

Bu örgütlerde pazardaki değişimlere kolaylıkla uyum sağlanabilecek esnek bir yapı olduğu bilinmektedir. Tutarlı ve devamlı olarak işletme strateji ve hedeflerine odaklanmış bir yapı benimsemişlerdir. Pazardaki gelişmeleri sürekli takip edip pro-aktif bir yapıda olan örgüt tipidir. Bu örgütlerin yöneticileri değişimlere çabuk adapte olabilecek ileri görüşlü bir yapıda olmaları gerekmektedir. Esnek örgütler karşılaşılan engellere ani, yapıcı tepkiler verebilirler. Çalışanlarına yalnızca gayret verici bir iş ortamı değil aynı zamanda problem çözmede yeterli kaynak ve yetkiyi de vermektedirler. İleriye dönük ve kendini düzelten bir örgüt yapısı mevcuttur. Bütün örgüt tipleri arasında en başarılı ve sağlıklı örgüt tipi olarak görülmektedir. Bu örgütlerde iş birliği, bağlılık, itibar, güvenilirlik ve iyi ilişkilere dayalı bir yapı görülmektedir (Çandır, 2005: 111).

Sonuç olarak tam zamanlı, esnek ve askeri örgüt türleri sağlıklı örgüt yapıları iken, diğerlerinin (pasif- saldırgan örgüt, esinlenmeler ve başlamalar örgütü, fazla büyümüş örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt) sağlıklı örgüt yapıları olduğu belirlenmiştir (Bordia vd., 2005: 2).

4.ÖRGÜTSEL KİMLİK

Örgüt kimliğini, bir örgütün kişiliği ve onu diğer örgütlerden ayıran özelliklerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Bir örgütün kimliğini o örgütün iş görenlerinin davranışları şekillendirir. İş görenlerin davranış tarzı değiştikçe örgütün kimliği de değişir. Bir örgütün imajını oluşturup şekillendiren en önemli unsur örgüt kimliğidir. Örgütler, güçlü ve etkili bir örgüt kimliği oluşturabilirler ise dış müşterilerde daha iyi bir izlenim bırakabilme ve güçlü bir imaja sahip olabilme imkanı sağlar (Polat ve Arslan, 2015:7).

4.1.Kimlik Kavramı

Örgütsel kimlik kavramının doğru tanımlanabilmesi için öncelikle kimlik kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Kimlik, “Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünü”. “Kim olduğunu tanımlayan belge, hüviyet”, “Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü,” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2011).

Günümüz dünyasında kimlik çok önemli bir kavramdır. Kimlik, bir özelliği ve niteliği belirtmekte kullanılır. Farklılıkları ortaya çıkarıp sınıflama işlemi yapar. Genel anlamda kimlik, kişilerin bütün özelliklerini kapsayan kişilerin kendilerini nasıl gördüklerini, toplum tarafından nasıl göründüklerini kimlik kavramı kapsar. Bir örgütlenme biçimi olan kimlik, bireylerin topluma uyum sağlamalarına katkı sağlar. Öznel bir bütünlük, tutarlılık ve devamlılık gösteren kimliğin psikolojideki tanımı ise, benliğin, kişilik ile ele alınıp çözümlenip, tanımlanması sonucu ortaya çıkan kavramdır (Ergun, 2000: 9 – 43).

Örgütlerde bireylerde olduğu gibi kendilerini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu açıdan bakacak olur isek kimlik kavramı tanımladığı yapıya göre değişmektedir. Bu yüzden kimlik bireysel kimlik, kurumsal kimlik, sosyal kimlik, örgütsel kimlik vb. gibi birçok alanda farklı araştırmaya konu edilmiştir (Sethi ve Compeau, 2002; Akgül, 2012).

4.1.1.Sosyolojik Kimlik

Sosyolojik kimlik, toplumsal cinsiyetlerin ve sınıfların belirlenmesinde kullanılan, kişilerin sosyal durumlarını gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir. Felsefe biliminde kimlik kavramı, öznelerin varoluşunun ontik, epistemik, etik ve estetik betimlemelerin oluşturduğu gerçekliklerdir. Sosyolojik kuramlarda insan sosyal bir varlık olarak görüldüğü için, bireyin kimliğinin oluşmasında varlıkların iç dinamiklerinin haricinde sosyal yaşantının da önemli bir etkisi vardır (Marshall, 2000: 9 – 12).

4.1.2.Bireysel Kimlik

Kimlik bireysel düzeyde ele alındığında kişileri duyguları, düşünceleri, davranışları ve değerleri benzeri kişisel özelliklerini açıklayan kavram olarak nitelendirilebilir. Bu tanımdan yola çıkarak bireysel kimliğin cevap aradığı sorular şunlardır; “Ben kimim?”, “Ben kim olmak istiyorum?”, “Ben kim olabilirim ve yaşama

gayem nedir?”, “Diğer kişilerle olan ilişkilerimi nasıl yönetmeliyim?”, “Bir birey olarak benim toplum içindeki yerim nedir?” (Puusa ve Tolvanen, 2006).

4.1.3.Örgütsel Kimlik Kavramı

Bir örgütün kimliği, onu diğer örgünlerden ayırtıran, kurumun kim olduğunu, yaptığı işi, bu işi nasıl ve kimler için yaptığını gösteren, özelliklerin hepsini kapsar. Örgütsel kimlik kavramı farklı görüşlerce ele alındığında ortaya konan belirli özellikleri şunlardır (Tonder, 2004: 69):

- Örgütsel kimlik “biz kimiz ve neyiz?” sorularına cevap verir ve örgütü diğerlerinden ayırtıran özellikleri ortaya koyar.
- Örgütsel kimlik kavramı belirgin olarak ortaya konamazken, bilişsel şema ve anlam yapısı içinde birlikte şekil almaktadır.
- Genellikle sosyal ortamlarda ve toplu girişimlerde şekillenen bir kavram olan örgütsel kimlik, örgüt çevresinde meydana gelen değişimler ile sürekli değişime uğramaktadır. Örgütün çevredeki konumlandırılmasını sağlamak için toplanan verileri belirli periyotlarda analiz edip, faaliyet gösterdiği endüstrinin lider kurumları olan örgütlerle karşılaştırma yapılmaktadır.

Örgütler, güç, prestij, başarı değişkenleri ile karakterizasyonu yapılan kurumlardır. Kişilerin kimliklerini çalıştıkları kurumlar da etkiler. Bazen çalışılan örgütün kimliği ırk, yaş, cinsiyet gibi ana kimlik özelliklerinden bile önemli olabilmektedir. Bu anlamda örgütsel kimlik, örgüt stratejilerini gerçekleştirmekte yüksek performans, yüksek verimlilik, aidiyet, örgütü sahiplenmek, iş devamlılığı, örgüt refahı, olumlu davranışların artışı gibi duyguları elde edebilmek için örgütlerin kimlik kavramına önem vermesini sağlamıştır (Hogg ve Terry, 2000: 121-140).

Yapılan çalışmalarda örgüt kimliği dört farklı görüş altında tanımlanmıştır.

Bunlar (Gioia vd., 2013):

- Sosyal yapı perspektifine göre örgütsel kimlik: örgütteki üyelerin başkalarına ve de kendilerine sahip oldukları kişiliği (kim olduklarını) tanımlarken kullandıkları bir kavramdır. Bu görüşü benimseyenler, örgüt üyelerinin örgütün benimsediği değerleri ve bizzat kendilerini ifade etmekte kullandığı anlatış tarzı ve etiketlerle ilgilenmektedirler.
- Sosyal aktör perspektifine göre örgütsel kimlik: Bu perspektifte sosyal yapıyı bütünüyle kabul edip ekstra olarak örgütlerin kişiliklerini ifade ederken sosyal bir oyuncuymken onları tanımlayan kimliklerine yönelik iddia ettikleri durumları öne çıkaran bir görüştür.
- Nüfus ekolojisi perspektifine göre örgütsel kimlik: Bu görüş ise kimliği yabancıların örgütü tanımayan cümleleri olarak görmektedir.
- Kurumsal perspektife göre örgütsel kimlik: Örgütlerin etkiye tamamen açık, sosyal anlamda gelişmiş varlıklar olduğunu savunan bu görüş örgütlerin başka örgütler ile benzerliğine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır.

Bu perspektifleri odak alarak birçok farklı araştırma yapılmış ve ortaya örgütsel kimlik ile ilgili birçok tanım çıkmıştır. Bunların özeti aşağıdaki ifade edilmiştir:

Tablo 4.1: Örgütsel Kimlik Tanımları

Yazar	Tanım
Lee (1971)	Örgütsel kimlik, üyelerin örgüte yönelik geliştirdiği aidiyet ve sadakat derecesidir.
Quinn ve Cameron (1983)	Örgütsel kimlik, örgütün üyeleri tarafından yapılan duygusal ve fiziksel yatırımdır.
Albert ve Whetten (1985)	Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin merkezi ve göreceli olarak kalıcı olan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerin ortak algısıdır.
Dutton ve Dukerich (1991)	Örgütsel kimlik, örgütlerdeki meselelerin, duyguların ve eylemlerin yorumlanma biçimini etkileyen bir kavramdır.
Ashforth ve Mael (1996)	Örgütsel kimlik, örgütü oluşturan bireyler tarafından ileri sürülen örgütün ruhu ve özünü ortaya koymak için oluşturulmuş birtakım anlatılardır.
Gioia, Shultz ve Corley (2000)	Örgütsel kimlik nispeten dinamiktir ve kimliğin görünürdeki kalıcılığı yanıltıcıdır.
Whetten (2006)	Örgütü diğer örgütlerden farklı kılan temel ve süregelen özelliklerdir.
Oliver ve Roos (2007)	Örgütsel kimlik, bilişsel olduğu kadar duygusal bir olgudur
Liu ve Zhao (2019)	Örgütsel kimlik, çalışanların örgütsel değerleri ve hedefleri içselleştirmelerini derecesini yansıtan bir değişkendir.

Konu ile yapılan araştırmalar örgütsel kimliğin tanımlanmasına odaklanırken Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği aşağıda belirtilen özellikler ışığında kavramlaştırmışlardır (Amon, 2004: 28):

- Örgüt üyelerinin örgüt hakkında algıladıkları ana/ temel şey nedir?
- Örgütün üye olanların algısına göre kendi örgütlerini diğerlerinden farklılaştıran şey nedir?
- Örgüt üyeleri arasında örgütün tarihi ve geleceği arasında bağ kurup bunu devam ettiren algı nedir?

Bir örgütün kendi kimliğini bulması, o örgütü var eden ana ilkeleri bulmak olarak görülmektedir. Örgütün öz değerlerini bulamamış ya da anlayamamış olması o örgütün verimli, başarılı bir şekilde faaliyetini sürdürmesi, gelişmesi için engel teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütsel kimliğin tanımlanması ve gelişmesi örgütler için çok büyük önem arz etmektedir (Gioia, vd., 2000).

4.2.Örgütsel Kimlik Yaklaşımları

Örgütsel Kimlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu üç farklı örgütsel kimlik yaklaşımı ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlar Utah’ ta gerçekleştirilen Sundance Konferanslarının da etkisi ile ortaya çıkmıştır. “Konferansta katılımcılar örgütsel kimliğin ana prensiplerine dahi farklı paradigmatik düşünceleri olduğunu keşfedip; yaptıkları tartışmalarda bu farklılıkların üzerine düşülerek daha derinlemesine incelenmesi gerektiğini keşfetmişlerdir. Bunun sonucunda işlevselci, yorumsamacı ve post modern olarak üç örgütsel kimlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Gioia, 1998).

4.2.1.İşlevselci Yaklaşım

En eski ve en yaygın olarak görülen örgütsel kimlik yaklaşımıdır. Ana varsayımı fiziki ve sosyal yapıların birbirine benzeyen normlar yoluyla tanımlanabilecek kadar birbirlerine benzedikleridir. Hatta bu benzerliklerin yardımı ile fiziki ve sosyal olgular

tek yöntem ile inceleme altına alınabilmektedir. “İşlevselcilik statükoya, toplumsal düzene, konsensüse, toplumsal bütünleşmeye, dayanışmaya, ihtiyaçların karşılanmasına yanıt vermeyi amaçlar ve genel toplumsal konulara gerçekçi, olgucu ve belirlemeci ilişkiler çerçevesinde yaklaşır ” (Demirbolat, 2016).

Örgütsel kimliğe bu yaklaşım tarzında nesnel ve realist bir şekilde bakılmaktadır. İşlevselci yaklaşımın varsayımlarına göre kimlik bir bakıma göreceli olması bakımından kolaylıkla değişmeyen, genellikle sabit bir kavram olarak görülmektedir. Örgütsel kimlik üzerine yapılan çalışmalarda genelleme yoluna gidilebilmesi ve bu kavram ile diğer örgütsel kavramlar arasında sebep sonuç ilişkisi kurabilmek, işlevselci yaklaşımın önemli amaçlarındanıdır. Bu yaklaşım tarzında yapılan çalışmalar zaman, farklı örgütler ve sektörler bakımından karşılaştırılıp genellenebilen, analiz edilebilen sonuçlar ortaya koyar ve kimlikleri karşılaştırılabilir şekilde kategorize edip karakterize etmemize yardımcı olur (Gioia, 1998: 26).

4.2.2.Yorumsamacı Yaklaşım

Yorumsamacı yaklaşımda kişinin bireysel bilinç ve öznelliğine göre yapılan yorumlar ile o kişinin sosyalleşme süreci ortaya konmak istenir. İşlevselcilik yaklaşımının tamamen zıttı olan yorumsamacı yaklaşım, işlevselciliğin nesnellik olarak açıklanmasının tam aksine yorumsamacı yaklaşım öznel ile tanımlanabilir (Ağlargo, 2011).

Yorumsamacı yaklaşım üzerine yapılan çalışmaların iki aşamada gerçekleştiği, birinci aşamada araştırmayı yapanların araştırdıkları olguyu algılayış şekillerini belirlemek amacıyla gerekli veriler toplanmıştır. İkinci aşamada çıktılarından edinilen verileri düşünömsel şekilde araştırmayı yürütenler tarafından yorumlanmıştır. Edinilen veriler yorumlandıktan sonra anlamlı bir sonuç ortaya çıktığı için araştırmacının benliği bu noktada önemli görölmüştür. Bu araştırmalar sonucu genellikle betimleyici hikayeler tarzında sonuçlar elde edilmiştir. Ve bu çıktılar sayesinde araştırmaya konu edilen olgu ile ilgili derin ve ayrıntılı bilgiler elde edilmiştir (Ağlargo, 2011).

Bu yaklaşımın konu edildiği çalışmaların genel projeksiyonu hem örgütteki üyeler hem de örgütün ilişkide olduğu bileşenler kurumu tanımlayabilme sistemini sunmak için kimliğin ayrıntılı bir şekilde açıklanması olarak görölür (Gioia, 1998: 27).

4.2.3.Post-modern Yaklaşım

Bu yaklaşımda kişilerin ne yapacaklarına karar veren bir sistemin yönlendirmesi altında oldukları savunulur. Söz konusu yönetici sistemlerin en bilineninin ise örgütler olduğu düşünölmektedir. Öngörülemez ve karmaşık yapılar oldukları için post-modern yaklaşım savunucularının araştırmalarına doğru örneklem teşkil ettikleri düşünölmektedir. Örgüt yapısının analizler ile ölçömlenip örgütün barındırdığı gerçekliği gün yüzüne çıkarmanın gerektiği ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için kullanılacak temel olgunun örgütsel kimlik olduğu savunulmaktadır (Gioia, 1998; Ağlargo, 2011).

4.3.Örgütsel Kimlik Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütlerde kimlik oluşumuna etki eden çok sayıda etken bulunmaktadır. Bunlar kategorize edildiğinde ise karşımıza üç farklı faktör çıkmakta. Bu faktörler; kolektif

bellek, liderlik, örgüt imajı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Akatay, 2009: 302).

4.3.1.Kolektif Bellek

Bellek, bireylerin edindiği tecrübeler sonucu edinilen bilgileri muhafaza edip, kullanılması gerektiğinde tekrar hatırlatan sistematik bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Cangöz, 2005: 51).

Kolektif bellek ise geçmişte kazanılan değerler, inanışlar, hatıralar gibi olgulardan oluşan verilerden oluşmaktadır. Bir medeniyetin tarihinde oluşmuş olan değerleri ve inançları ve bu değer ve inançları aynı toplumun günümüzde koruyup koruyamadığı ya da ne şekilde evirildiğini konu alan bir kavramdır (Çiftçi, 2007: 104).

Örgüt çalışanları kolektif bellek sayesinde örgütün var oluş amacını hedeflerini başarılarını kısaca örgütün kim olduğunu gösterir. Bu sayede örgütün benimsediği tutum ve değerler abartılarak incelenirken olumsuz tutum ve davranış tarzları göz önüne alınıp dikkat çekmez hatta yok sayılır. Bu nedenle de örgütün benliği saygınlığı motivasyonu korunmuş olur (İnce, 2010: 13).

4.3.2.Liderlik

Lider örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanların da bu hedefleri benimsemesini ve gerçekleştirmek için gerekli motivasyonu ve güdüyü sağlayan, yetenekli bireyleri bir araya getirip örgüt çatısı altında hedef odaklı toplayabilen kişidir. Liderlikse bu sürecin başlangıcından gerçekleştirilmesine kadar harcanan çabaların kapsadığı zaman dilimidir. Kısaca örgüt üyelerini yönlendirebilme, etkileyebilme ve yönetebilme faaliyetlerinin tümüdür (Tutar, 2016: 72).

Örgütlerde liderlerin, adaletin ve örgütsel kimliğin oluşumunda çok büyük etkisi vardır. Liderlerin çalışanlar ile kurdukları ilişki çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da etkilemektedir. Liderler örgütleri temsil eden kişiler olarak görülmektedir. Bu anlamda lider statüsündeki kişiler örgütün menfaati için davranışlarında çalışan ile arasındaki ilişki, iş görenin örgütte oluşmuş adalet, güven ve kimlik algılarını etkilemektedir (Demir, 2010: 9).

4.3.3.Örgütün İmajı

İmaj kişilerin yada bir örgütün diğer kişiler yada örgütlere karşı bir takım süreçler geçirdikten sonra kazandıkları tecrübe ve bilgilerin sonucu bilinç altında oluşan olumlu olumsuz izlenimlerin tümü olarak tanımlanabilir (Çakır, 2002: 19).

Örgütsel imaj ise örgüte dışarıdan bakıldığında görünen tablo yada örgütün adı geçtiğinde zihinde canlanan olgu ve bıraktığı izlenim. Çalışanlar örgütsel imaj sayesinde kendi örgütler ile başka örgütler arasında kıyas yapabilme imkanı bulur. Yalnız örgüt dışında değil örgüt içinde de departmanlar arasında yada hiyerarşik yapılar arasında kıyas yapabilir. Yalnız çalışanlar değil tüketicilerde zihinlerinde örgüt hakkında bir izlenim edinip o doğrultuda seçim tercihlerini yönlendirme imkanı bulabilirler bu sayede (Bektaş, 2010: 8).

4.3.4.Örgüt Kültürü

Kültür insan kavramı ile karşımıza çıkan değerler ve bu değerlerin doğaya aktarılma tarzıdır. Kültür ortak inançlar, ortak mutluluklar, ortak üzüntüler ve ortak

amaçların birleşimidir. Kültürü, bireylerin inanç ve yaşam tarzları sonucu oluşan algıya ve bu algının yaşatılmasına olan inançları olarak tanımlayabiliriz (Tutar, 2016: 164). Toplumlar gibi ortak amaçları gerçekleştirmek için birleşmiş insanlardan oluşan örgütlerinde kültürleri vardır. Örgütsel kültürü toplumsal kültürün alt boyutu olarak değerlendirebiliriz. Örgütler bulundukları sosyal çevre ile bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Eğitim, kültür değer yargıları gelenek ve görenek gibi olgular örgütlerin çalışmalarına da büyük oranda etki etmektedir. Bu yüzden her örgütün kendine göre çalışma koşulları, prosedürleri, hedefleri, ilkeleri vardır. Örgütün belirlediği bu spesifik nitelikler örgütün kimliğine büyük oranda etki etmektedirler (Apulgan, 1996: 73).

4.3.5.Örgütsel Adalet

Adams'ın eşitlik teorisinde temel alınan örgütsel adalet, iş görenler çalıştıkları örgütte edindikleri tecrübe ve kazanımları diğer örgütlerdeki iş görenlerin kazanımlarıyla karşılaştırdıklarında ikisi arasındaki farka yönelik algılarıdır. Bu hipoteze göre iş görenlerin pozitif yada negatif tavırları, örgütün çalışanlara sunduğu eşitlik yada eşitsizlikle doğrudan bağlantılıdır. İş görenler örgüte, yöneticilere, işe davranışlarını bu kıyaslamaya göre belirlerler. Bu anlamda örgütsel adalet iş görenlerin çalıştıkları kurumdaki uygulama ve yönetim tarzına yönelik oluşmuş algıdır. Oluşan bu adalet algısı örgütsel kimlik oluşumunu da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemekte, iş görenler adil bir politika izleyen örgütleri benimserken adaletsiz davranışların yaşandığı örgütleri ise benimsememektedirler (Özler, 2012: 42).

4.3.6.Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişilerin diğer bireyler ile olan duygusal bağı, bu bağın sonucu ortaya çıkan benzeşme algısının doğurduğu süreç şeklinde açıklanmıştır. Bu olgunun başarı ile gerçekleştirilebilmesinin ise gelişmiş ilişkiler semboller ile olabileceği nitelenmiştir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütsel özdeşleşme ise bir bireyin çalıştığı örgüt ile birlik olması ve o örgüte aidiyet duyma algısıdır. Bir nevi iş gören ile örgüt arasındaki psikolojik aidiyet bağı olarak tanımlanabilir. İş gören örgütün ve diğer örgüt üyelerinin savunduğu değerler ile kendi değerlerinin benzeştiğini gördüğünde örgüt ile arasında kurduğu psikolojik bağ ile oluşan algı örgütsel özdeşleşmeyi ifade etmektedir. İş gören oluşan bu algı ile örgütsel kimliğin oluşumunda önemli bir rol edinecektir (Ashforth ve Mael, 1989: 34).

4.3.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenin örgütten bir menfaat beklemeden örgütün çıkarlarına katkı sağlamak için gerçekleştirdiği tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütte iş görenlerin bu fedakarlığı yapmaması durumunda, iş görenlere karşı bir yaptırım uygulamaz. Burada hem iş gören hem de örgüt tercihlerine göre bireysel olarak hareket etmekte özgürdürler. Bireysel davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı sayılabilmesi için iki ilke vardır. Birincisi, örgüt menfaatine olması, iş

verimliliğinde artışa sebep olması, örgüt hedeflerine katkı sağlaması gerekmektedir. İkincisi ise, örgütte resmi olarak hiçbir evrakta bu davranışlar yapıldığında ödüllendirme yapılacağına dair beyan bulunmaması gerekmektedir (Smith vd, 1983: 653). Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını beş farklı boyutta incelemiştir. Bunlar; özgecilik, yüksek görev bilinci, nezaket, yurttaşlık erdemi, centilmenliktir (Organ, 1997: 94-95).



5.MOTİVASYON

Motivasyon sözcüğü Latince'den “movare”, “harekete geçirmek” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce ve Fransızca motivasyon, Osmanlıca sevk ettirici, Türkçede ise güdülenme sözcükleri motivasyon sözcüğünün yerine kullanılmaktadır (Eroğlu, 2000: 135).

5.1.Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, Türkçe sözlükte “ güdülenme, isteklendirme, özendirme, işe geçme ” kelimeleriyle ifade edilmektedir (TDK, 2000). Motivasyon, bireylerin belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kendi iradeleri ve istekleri ile hareket etmeleri olarak tanımlanabilir. Motivasyon, güdüleyici bir faktör etkisi ile hedeflere yönelme, aksiyona geçme ve devamlılık sağlama süreci şeklinde ifade edilmektedir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 86).

Motivasyon için önem arz eden üç özellik bulunur. Bunlar (Eren, 1993: 136):

- Motivasyon bir faaliyeti başlatabilmek için kullanılan seçkin bir uyanıştır. İnsanların gereksinimleri ve amaçları ile paralel olarak iç ve dış etmenlerden bir ödüllendirme beklentisi ile başlayan içsel bir davranıştır.
- Motivasyon, kişilerin hareketlerine rota oluşturan bir süreçtir. Bir karar alma ve kişileri gerçekleştirmek istediği hayalleri doğrultusunda yola çıkarma sürecidir.
- Motivasyon, bireylerin gayret seviyesini de göstermektedir. Motivasyon kavramı, kişinin davranışlarını yönlendirerek yaptığı seçim, rota, gayret seviyelerini ortaya koymaktadır. Bu anlamda motivasyon bireylerin performanslarını göstermektedir.

Motivasyonun özünde üç faktör bulunur (Tınaz, 2006: 8):

- Kişilerin ana yapısında gizli bir şekilde var olan onun davranışlarının çeşitlenmesini sağlayan itici faktörler ve bu faktörleri harekete geçiren çevresel etkiler yolu ile davranışların tetiklenmesi,
- Belirlenen amacı gerçekleştirmek için davranışın değerlendirilmesi,
- Kişinin algıladığı hedefe paralel olarak davranışın devam ettirilmesi.

İşletmelerde insan faktörüne gerekli önemin verilmesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile sağlanabilir. Bunu gerçekleştirebilecek en önemli etken ise güdülenmedir. Çok boyutlu bir kavram olan güdülenmede hem çalışanların hem de işletmenin ihtiyaçlarını ve hedeflerini barındırmaktadır. Bu amaçların birleştirilip uyumlaştırılması ile hem çalışanlar hem de işletme için fayda sağlayacaktır. Söz konusu uyumu sağlamada motivasyon kilit öneme sahiptir. İşletme hedeflerini çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirebileceği için bireysel güdülenme ile direkt bağlantılıdır. İhtiyaç ve beklentileri gerçekleşmiş çalışanlar düşünmek ve çalışmak için efor sarf etmeye hazırdırlar. Bu sağlanan durum ile çalışma konusunda istekli ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesi sağlanacaktır. Sonuçta ise bireylerdeki çalışma hevesinin oluşması ve artırılması çok önemlidir (Fındıkçı, 1999: 369-374).

5.2.Motivasyon Süreci

Statik bir yapı olmayan motivasyon, ardı ardına bir dizi etkileşim halindeki aşamalardan meydana gelen bir süreçtir. İlk aşama ihtiyaçlar ile başlarken son aşama olan doyuma ulaşıldığında süreç tamamlanmış olur. Her canlının olduğu gibi

insanlarında temel gereksinimleri yani ihtiyaçları bulunur. İnsanlar söz konusu ihtiyaçları faaliyete geçirilmeden güdülenemez. Faaliyete geçirilebilmiş ihtiyaçlar güdülenir. Yapılan tüm davranışlar temelde bir motivasyon ya da motivasyon zincirine dayanır. Bir ihtiyaç oluştuğunda temel güdüler yapısal organizmayla iletişime geçip, onu faaliyete geçirir ve organizmanın belirlenen hedefe (doyum) doğru yol almasını sağlar. Organizmanın hareketlerinde yukarıda geçen dört aşama gözlemlendiğinde organizma güdülenebilmiş demektir (Cüceloğlu, 1996: 230).

Bir süreç olarak ele alındığında motivasyon işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarının, giderileceği (doyum) bir iş atmosferinin oluşturulup, kişilerin faaliyete geçirilmesi için dürtülüp (uyarılma) sonunda aksiyon alınması (davranış) şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon süreci aşama aşama ifade edildiğinde; ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum aşamalarını içerir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 86).

5.3.Motivasyon Araçları

5.3.1.Ekonomik Araçlar

Örgütün misyonu ile iş görenlerin çalışma nedeni temelde ekonomik beklentiye dayanır. Temel ekonomik kuramda işletme sahiplerinin temel amacı kazancını artırıp karının maksimizasyonunu sağlamaktır ve güdüleyici faktörleri de bu yönde ele alır. İş görenleri çalışmaya güdüleyen en önemli etken de yaşamlarını sürdürebilecekleri yeterli kazancı sağlamaktır. Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranı yüksek olduğu için iş görenler işten kovulmaktan korktukları için yöneticilerin talep ve beklentilerini karşılamak zorunda hissedeceklerdir. Motivasyon araçlarından ekonomik özendirme araçları yüksek ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül olarak sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 147).

5.3.2.Psiko-Sosyal Araçlar

İnsan doğası ve ihtiyaçları incelendiği zaman yalnızca ekonomik araçların motive olması için yeterli gelmeyeceği aynı zamanda psikolojik ve sosyal faktörlerinde önem arz ettiği tespit edilmiştir. Bu yüzden yönetimin, çalışanları yalnızca ekonomik araç olarak düşünmeyip iş görenlerin motivasyonunu sağlayabilmek amacıyla bir takım psiko-sosyal araçlardan da faydalanmalıdırlar. Psiko-sosyal özendirici araçlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, öneri sistemi, sosyal uğraşlar olarak sıralanabilir (Akçakaya, 2010: 332-333).

5.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlar, işletmenin iş görenlere sunduğu olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar aşağıda sıralanmaktadır. Bunlar (Akçakaya, 2010: 336-340):

- **Amaç birliği:** Örgütler kazancı artırmanın yanı sıra iş görenlerin tatminini artırma politikasını da ilke edindiklerinde başarılı olabilirler. Bunu sağlayabilmek içinde çalışanların amaçlarını anlayıp, işletme hedeflerini onların hedefleri ile uyumlaştırmak gerekmektedir.

- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Karalara katılma
- Eğitim ve yükselme
- İletişim
- İş geliştirme
- İş zenginleştirme

5.4.Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalarda en çok incelenen konu iş gören davranışı, onların işle olan bağıntıları ve tüm bunların temeline inildiğinde karşılaşılabilecek neden sorusunun yanıtını bulmaktır. Özel olarak cevabını bulmak istedikleri soru ise, “İşletmelerde çalışanların bazıları işlerini dikkat ve istek ile yaparken aynı koşulların sağlanmakta olduğu aynı yetenek düzeyindeki çalışanlar neden daha isteksiz ve az verimle yapmaktadırlar ” sorusudur. Bu soruya cevap aranır iken karşılaşılan bambaşka yanıtlar sonucu güdülenme kuramları ortaya çıkmıştır. Motivasyon kuramları süreç ve kapsam kuramları olarak iki başlık altında incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 47).

5.4.1.Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, içerik kuramları olarak da adlandırılırken, çalışma ortamında iş görenleri motive eden faktörleri tespit etmeyi amaçlar. Kapsam kuramları, insanların ihtiyaçları ve dürtüleri tarafından güdülendiği düşüncesine dayanır. Bu düşüncüyü benimseyen kuramcılarda bu nedenle insanların ihtiyaç ve dürtülerinin önem sırasına konulması konusunda çalışmalar yaparlar (Yüksel, 1997: 122).

5.4.1.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

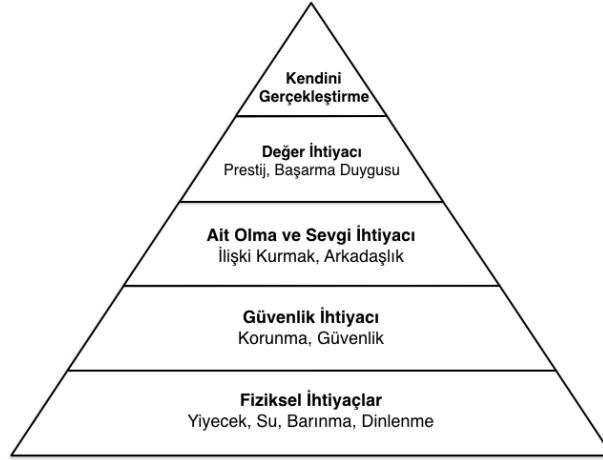
Amerikalı Abraham Maslow, ilk kez insan gereksinimlerini bilimsel olarak ele alan, ayrıca bu çalışmaları sayesinde güdülenme alanındaki araştırmalara destek olan bir araştırmacıdır. Abraham Maslow, çalışanların neden şahsi fedakarlıklarda bulunup çeşitli işletmelerde çalıştıklarını ve başkalarından emir alarak onlara itaat ettikleri konusunda çalışmalar yapmıştır. Ve sonuç olarak bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik olarak bazı ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları giderecek yönde davranış sergilediklerini, davranışların altında yatan arzunun bu tatmin duygusu olduğunu tespit etmiştir (Eren, 2004: 30).

Maslow’ un kuramsal temel varsayımları şunlardır (Can vd., 1998: 320):

- Bireyleri faaliyete geçirip hareketlerine yön veren gereksinimler, tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır. Tatmin edilmiş olan gereksinimlerin hareketlere etkisi yoktur.
- Söz konusu ihtiyaçlar hiyerarşik olarak en alttan üst basamaklara doğru sıralanır.
- İnsanların herhangi bir basamaktaki gereksinimi, bir önceki basamaktaki gereksinimi karşılanmışsa gün yüzüne çıkar.

Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insanların temel gereksinimlerini sırası ile fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygı ve değer görmek en sonunda ise kendini

gerçekleştirmek yani bireyin kendini geliştirip kapasitesinin en üst düzeyine gelebilmesi olarak tanımlanmıştır (Tortop vd. 1999: 117).



Şekil 5.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

5.4.1.2.Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşlarının 1950 yılında iki yüz muhasebeci ve mühendise yaptıkları bir çalışma ile bu kuram ortaya çıkmıştır. Çalışmada iş görenlerin çalıştıkları kurumda kötümser bakış açısı edinmelerine neden olan, işi bırakmalarına ve tatminsizlik duygusu taşımalarına neden olan hijyenik etmenlerle, çalışma ortamında çalışanları mutlu eden, örgütsel bağlılığı artıran iş tatminini ve doyumunu artıran faktörler üzerine araştırmalar yapılmıştır. Çalışanlara “ İş yerinizde ne zaman kendinizi son derece iyi veya ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” sorusu sorulmuştur. Araştırma sonuçlarında göre, ilk aşamada kurumdaki içsel faktörler olan; sorumluluk, özsaygı, otonomi, öz yeterlilik, ikinci aşamada dışsal faktörler olan; güvenlik, çalışma standartları, maaş ve diğer gelirler , kurum politika ve stratejileri gibi alt kademedeki gereksinimleri karşılayan, iş tatminini sağlayacak güdüleyici hijyenik faktörler ortaya konmuştur. Gerekli hijyen ortamı sunulduğunda yönetim güdüleyici faktörler ile çalışanların güdülenmesini sağlayabilirler (Yüksel, 1998: 440).

Hijyenik Faktörler (Eren, 2001: 511):

- Kurum politikası ve kötü bir yönetim şekli uygulanması,
- Gerekli teknik bilgi ve nezaretin yeterli olmaması,
- Üst ile beşeri ilişkilerin olumsuz olması,
- Yetersiz çalışma koşulları,
- Maaşların ve zamların yetersiz olması,
- Hiyerarşik olarak aynı düzeydeki iş arkadaşları ile geçinememek,
- Kötü alışkanlar,
- İstihdamda güvenliğin sağlanamaması.

Güdüleyici Faktörler (Eren, 2001: 511):

- İşini başarılı bir şekilde bitirmenin sağladığı haz,
- İş hayatında başarılı biri olarak tanınmak,
- Takdir edilmek ve ödüllendirilmek,
- Beceri ve isteklerine, bilgi birikimine uygun olan mesleği yapmak,
- Yapılan iş için gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olabilmek,

- Zamanı geldiğinde hak edilen terfi olanaklarının sunulması.

5.4.1.3. Clayton Alderfer' in var olma, ilişki, geliştirme (ERG) kuramı

Alderfer, var olma (Existence), ilişki (Relatedness) ve geliştirme (Growth), ERG kuramıyla Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının gerçek yaşama uygun olmadığını savunarak içerik yaklaşımlarına katkı sağlamıştır (Eren, 2004: 506).

ERG kuramına göre üç tür ihtiyaç vardır. Bunlar (Keser, 2005: 29):

- **Var olma İhtiyacı:** İnsanların fiziki anlamda yaşaması ve yaşamını tehdit edecek bir unsurun olmaması ihtiyacıdır. Yemek, içmek, korunma, barınma gibi temel ihtiyaçları da kapsar.
- **İlişkisel İhtiyaçlar:** Kişilerin sosyal ve iş ortamında sağlıklı ilişkiler kurması ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanabilmesi ihtiyacıdır.
- **Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları:** Kişilerin beşeri potansiyellerinin geliştirilip, kişisel gelişim ihtiyaçlarına olanak sağlanması ihtiyacını kapsar.

5.4.1.4. Mc Clelland' ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bir örgütün başarısında veya başarısızlığında motivasyonun çok önemli bir etkisi olduğunu savunan Mc Clelland, motivasyon başarısı yüksek olan bireylerin diğer bireylere göre daha realist, kararlı ve uygulamacı bir zekaya sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bu yeteneğe sahip olan bireyler yaratıcılık ve kişisel çabayı gerektiren işlerde çalışmalıdırlar. Ancak bu tür iş kollarında diğer rakiplerine fark atıp başarılı olabilmektedirler. Aksi durumda sıradan iş başarımları performansı gösterecektirler (Bingöl, 1997: 193).

Mc Clelland bireylerin davranışları üç tür ihtiyaç yön verir. Bu ihtiyaçlar (Koçel, 2001: 375):

- İlişki Kurma İhtiyacı
- Güç Kazanma İhtiyacı
- Başarma İhtiyacı
- **Ait Olma Bağlanma- İlişki Kurma İhtiyacı:**

Bir birey çevresindeki insanlarla daha iyi ilişkiler kurabilmeyi düşünerek çok fazla zaman harcıyor ise bu kişinin bağlanma ihtiyacı yüksektir. Bu yüzden bu bireyler çevresindeki bireylerle ilişki kurup geliştirme davranışlarına eğilimlidir. Aidiyet ve dostluk ihtiyacı olan bu kişiler bir topluluğa ya da gruba katılarak kimlik edinme duygusunu tatmak isterler (Keser, 2005: 29).

- **Güç Kazanma İhtiyacı:**

Bir birey gücünü, kontrol ve etki alanını artırmak konusunda başarı sağlamak için çok fazla düşünüyor ve zamanının çoğunu bunun için harcıyor ise güç kazanma ihtiyacı yüksek birey olarak tanımlanmaktadır. Üstün olma ve daha fazla kişiyi kontrol altında tutma çabası kişinin diğer bireyler ile çatışmasına yol açacaktır. Bu ihtiyaca eğilimi yüksek olan bireyler diğerlerine göre daha çok risk almaktadırlar (Keser, 2005: 32).

- **Başarma İhtiyacı:**

Bir birey işini daha iyi yapma konusunda düşünerek çok fazla zaman harcıyor ise o bireyin başarı ihtiyacı yüksektir. Bu bireyler zor ulaşılabilir hedefler seçip bunları gerçekleştirmede kullanacakları beceri ve bilgiyi edinip hedeflerini gerçekleştirmek

isterler. Bu yüzden bu bireyler hedef seçmede çok titiz davranırlar. Başarı ihtiyacı yüksek çalışanlar sorun çözerken şahsi sorumluluk alıp, çalışmalarının sonucunu görmek ve kendi istekleri ile zor görevleri almak isterler (Keser, 2005: 31).

5.4.2.Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının hareket noktası bireyleri güdüleyen amaçlar ve güdülenme şekilleridir. Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine bireylerin davranışlarının nasıl başlayıp, nasıl devam ettiği ve nasıl sona erdiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Süreç kuramlarında “Bireylerin sergiledikleri davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu görüşte, bireyleri davranışa yalnızca ihtiyaçları yönlendirmez. İçsel faktörlere ek bir çok dışsal faktörde davranışları ve güdülenmeyi etkiler. Süreç kuramlarını, şartlanma kuramı, beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve amaç kuramı oluşturur (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

5.4.2.1.Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı

“Pekiştirme kuramı spesifik bir davranış ve o davranışın sonuçlarının ilişkisine dayanır. Şartlanma kuramı iş görenlerin çalışırken sergiledikleri davranışları, gerek verilen ödüller gerekse cezalandırmalar ile olması gerektiği şekline çevirip, düzeltmeyi hedeflemektedir. Pekiştirme kavramı bir durumun tekrar edilmesi veya terk edilmesini sağlayan etken şeklinde tanımlanmaktadır. Pekiştirme kuramının felsefesi, olumlu pekiştirilen davranışların tekrarlanıp, olumsuz pekiştirilen ya da hiç pekiştirilmeyen davranışların ise bırakıldığı düşüncesine dayanmaktadır. Söz konusu pekiştirme türleri şunlardır (Barutçugil, 2004: 380):

- Olumlu Pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme
- Son Verme
- Cezalandırma

5.4.2.2.Ümit (Beklenti) Kuramı

Victor H. Vroom’ un geliştirdiği beklenti kuramı realist, rasyonel, hedefe yönelik karar alıp, sonuçlara ulaşmada ihtiyaç duyulan doğru stratejilerin geliştirmesini temel almaktadır. Vroom’ un teorisine göre, iş başarımı çoğunlukla ödüllendirilmiş davranışların ürünüdür. Vroom teorisini değerlik (valance), yararlılık (instrumentality) ve beklenti (expentancy) kavramlarına dayandırmaktadır. Kısaca VIE olarak adlandırmaktadır (Eren, 2001: 349).

Teorinin temel değerleri de bu kavramlardır. Victor Vroom oluşturduğu modelde bireylerin iş başarımında gösterecekleri gayreti iki faktöre dayandırmaktadır. Bunlar (Koçel, 2003: 446):

- **Değerlik (Valens):** Bireylerin ödülleri arzu etme seviyelerini gösterir. Her bireyin aynı ödülü farklı derecelerde arzu ettiklerini, valens değerinin -1 ila +1 arasında bir değer ile gösterildiğini ve bu değer onların ödülle tatmin olma derecelerini ifade ettiğini göstermektedir. Valensi yüksek bireyler ödülü elde etmede daha çok çaba sarf edeceklerdir(Koçel, 2003: 446).

- **Bekleyiş:** Bireylerin sergiledikleri davranışlarının sonuçlarına inanma derecesi olarak tanımlanır. Bireyler daha çok çalıştıklarında ödüllendirileceklerine inanıyor ise daha fazla çalışacaklardır görüşünü savunur. Bireylerin bu beklentilerini 0 ila +1 arasında bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer gayretler ile beklenti üzerinde bir etki görülmez ise 0 değeri verilir. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise kişi motive olmuş olacaktır (Koçel, 2003: 446).

5.4.2.3.Eşitlik Kuramı

A.B.D. General Electric firmasında motivasyon üzerine araştırmalar yapan Adams ödüllendirmede adaletli olunmasının iş görenlerin güdülenmesinde büyük öneme sahip olduğunu savunmuştur. Yaptığı çalışmalarda bireylerin kendi aldıkları ödüller ile diğerlerininkini her zaman karşılaştırdıklarını ve benzer ödül aldıkları kişilerle aralarındaki eşitliği ölçümlemeye çalıştıkları tespit edilmiştir (Eren, 2001: 543). Kuramda dört temel kavram bulunmaktadır. Bunlar; kişi, diğer kişi, ödüller ve katkılardır (Keser, 2005: 41).

Kişiler aldıkları ödüle katkıları ile başkasının aldığı ödüle katkılarının büyük veya küçük olmasına göre oranlayıp davranışlarını buna göre şekillendireceklerdir. Bu durumda iş gören maaş zammı talep ederek ödülünü artırabilir, söz konusu diğer kişininkini düşürür ya da kendisini kıyasladığı kişiyi değiştirebilir. Ya da dedikodular ve yıpratıcı davranışlar ile diğer rakibin ya da rakiplerin morallerini bozarak girdi ya da değerlerde olumsuz etkiye sebep olabilirler. Bu davranışlar ile tatmin olunmaz ya da başarı sağlanamaz ise de kişisel savunma mekanizması oluşturulup bu eşitsizlik durumunun geçici olduğuna kendilerini inandırabilirler. Son çare olarak ise işten ayrılıp bu durumdan uzaklaşabilirler (Tortop vd. 2006: 133).

5.4.2.4.Amaç Kuramı

Amaç kuramı Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, kişilerin motivasyonlarının derecesini, hedeflerinin belirlediğini savunur. Bireylerin hedeflerinin zorluk derecesi, ulaşılabilirliği motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Gerçekleştirilmesi zor hedefleri olan bireyler o hedefleri gerçekleştirmede daha fazla performans gösterecekler bu yüzden de daha fazla motive olacaklardır (Akdemir, 2000: 87).

Amaç kuramının iki ana önermesi bulunmaktadır. İlki, kişilerin kendileri için belirledikleri hedefler yüksek oranda davranışlarını yönetir. Kişiler fiziki güçlerini belirlediği hedef doğrultusunda harekete geçirir. Bu yüzden hedefler, iş başarısına büyük oranda etki eden motivatör faktörlerden biridir. İkincisi ise kurumun sunduğu özendiriciler çalışanların hedeflerini yönlendirip iş başarısına etki ederler (Onaran, 1981: 138).

6.İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışma koşullarının (iş tanımı, yönetici ve çalışma arkadaşlarının davranışları) veya işteki kazanımların (maaş, iş sağlığı ve güvenliği, terfi vb.) birey tarafından değerlendirmesinin sonucudur (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

6.1.İş Tatmini Kavramı

Batı dillerinde “yeterli” anlamına gelmekte olan ve Latince “satis” kelimesinden ortaya çıkan “tatmin” kelimesi, sözlükte “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2012).

Bir çalışanın işine karşı oluşturduğu pozitif duygu durumu iş tatminini, negatif duygu, tutum ve davranışlar ise iş tatminsizliğini ortaya koymaktadır. İş tatmini en fazla çalışılan psikolojik değişkenlerden biri olup, iş görenlerin çalışmakta oldukları işlerine yönelik oluşturdukları psikolojik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1999: 231).

Bu kavram Neo Klasik dönemde 1930 yılında Elton Mayo ve ekibinin gerçekleştirmiş olduğu ışık deneyleri sonrası ilk defa ortaya konulan bireylerin duygu ve düşüncelerinin önem kazandığı, motivasyon kavramının ele alınmaya başlandığı bir süreçte doğmuş ve örgütsel davranış literatürüne girmiştir (Markus, 2006: 138).

İş tatmini kavramının üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Luthans, 1989: 170-172):

- İş tatmini, yapılmakta olan işe karşı ortaya çıkan durumsal bir geri dönüttür. Bu sebeple, göz ile görülemez sadece ifade edilebilir ya da farklı davranış ve tutum ölçümü teknikleri ile ortaya çıkarılabilir.
- İş tatmini çoğunlukla, ihtiyaçların ne kadarının giderildiği ya da beklentilerin ne ölçüde karşılandığının tespit edilmesidir.
- İş tatmini, birbirleri ile bağlantılı birçok tutumu temsil etmektedir. Bu tutumları sıralayacak olur isek; maaş, kariyerde yükselme, işin kendisi, yönetim şekli, iş arkadaşları vb. dir.

6.2.İş Tatmininin Boyutları

İş tatmininin iki ana boyutu bulunmaktadır. Bunlar; içsel ve dışsal tatmindir (Chen ve Chiu, 2005: 527-528).

- **İçsel Tatmin:** İş bağımsızlığı, iş çeşitliliği, iş sürekliliği, sosyal hizmetler, sorumluluk, uygulama fırsatı, sosyal statü vb. gibi işin bizzat kendinden dolayı ortaya çıkan tatmin derecesini gösterir (Chen ve Chiu, 2005: 527-528).
- **Dışsal Tatmin:** İşin bizzat kendisiyle ilişkisi bulunmayan çalışma şartları, şirket politikası, takdir görmek vb. etkenlerin sonucu oluşan tatminin derecesini gösterir (Chen ve Chiu, 2005: 527-528).

6.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üçe ayrılmaktadırlar.

- **Kişisel Faktörler**

İş tatminini oluşum aşamasında etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Ama bu faktörleri iki ana başlık çatısı altında incelediğimiz zaman, kişisel faktörleri oluşturan, çalışanı fiziksel ve duygusal olarak tanımlayan özellikleri karşımıza çıkmaktadır. Bunları; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi gibi birçok faktör oluşturmaktadır. Kısaca kişisel faktörleri bireylerin demografik özellikleri oluşturmaktadır (Akıncı, 2002: 6).

- **Örgütsel Faktörler**

Çalışanların iş yerinde başarılı olabilmesi ve verimli çalışabilmesi için iş tatmininin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Çünkü yüksek performans ve verimlilik, örgütlerin ana amacı olan kar elde etmeyi büyük oranda etkilemektedir. Bu yüzden işletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynağının tatmininde rol oynayan faktörler ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 60).

Örgütsel faktörler bireylerin yapmakta oldukları işin niteliği, yönetim şekli, denetimi, güvenlik, iletişim, maaş, kariyer olanakları, rekabet derecesi, çalışma olanakları, iş arkadaşları ve çalışma ortamı olarak sıralanabilir (Akıncı, 2002: 6).

- **Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler**

Bir işletmenin kararlarını, yapısını, faaliyetlerini etkileyen ana değişkenlerden biri nasıl örgütün çevresi ise, bir çalışanın da fiziksel ve duygusal olarak dış çevresinden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bireyin iş tatmin düzeyini, alternatif iş olanakları, sosyal destek, iş-aile ilişkisi gibi birçok etken etkilemektedir (Sığı ve Basım, 2006).

6.4.İş Tatmininin Tanımlayıcı Özellikleri

İş dünyasında temel değişkenleri derinden etkilemiş olan Sanayi Devriminden sonra ortaya çıkan modern ekonomik yapıda ve pazarda örgütlerin gelişmesi ve büyümesi sonucunda örgütler bir çok farklı departmana bölünmüştür. Ve bu departmanlar koordine olup kendi birimlerinde uzmanlaşarak yönetimi birlikte yürütmüştürler. Bu departmanlaşma süreci sonucu, her bir departmanın çalışanı kendi birimleri ile aidiyet bağı geliştirip yalnızca kendi bölümlerinin çalışanı olarak hareket etmişlerdir. Bunun sonucunda departman yöneticilerinin birim çalışanlarının örgütü sahiplenmeleri güdülenmeleri sorunu ortaya çıkmıştır. Bu yüzden ana amaç çalışanların iş tatminini artırıp performans ve verimliliği maksimize etmektir. Bu bağlamda bir defaya mahsus bir aksiyon almak yerine, şirketler uzun vadeli bir hareket planı belirleyip, uygulama süreçleri oluşturmalıdır (Çiftçiyıldız, 2015: 44).

İş tatmininin tanımlayıcı özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 1995: 92).

- İş tatmini, yerine getirilmekte olan iş ile ilgili ortaya konan birçok davranışsal yapıyı ifade etmektedir. Farklı bir deyişle işi yapmakta olanlar, gerçekleştirdikleri işin bir kısmı hakkında olumlu bir tutuma sahip olur iken, diğer kısmına karşı negatif bir davranış tarzına sahip olabilirler. Bu yüzden iş tatmini tanımlanır iken birçok süreç göz önüne alınarak hareket edilmelidir.
- Çalışma sonucu ortaya çıkan çıktılar ile beklenen çıktılarının uyum oranına göre iş tatmini düzeyi değişir.
- İş tatmini, bireyin yaptığı işe yönelik içinde bulunduğu ruhsal duruma verdiği duygu ağırlıklı bir geri dönüştür.
- İş tatmini, devamlı değişime uğramaktadır. Bunun sebebi ise psikolojik bir süreç olmasıdır. Bireyin doyum seviyesi artabilir de, azalabilir de. Bu değişimler sürekli olabilir. Bu yüzden birinin iş tatmininin oluştuğuna kanaat getirip bunu baz

olarak plan ve strateji geliştirmek, günün sonunda negatif sonuçlara sebep olabilir.

- İş tatmini, birbirleriyle kenetlenmiş birden fazla sürecin ve duygusal mekanizmanın birbirine etki etmesi ile oluşmuş bir olgudur.

6.5.İş Tatmininin İş Ortamında Sağladığı Faydalar

İş tatmini seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde daha verimli iş süreçleri, daha yavaş iş gücü devri, çalışanların işletmeye olan aidiyet duygularının artması, yüksek moral sağlama, çalışanların işlerine bağlanması, iş yerinde bütünleşme gibi pozitif gelişmeler görülmektedir. Bu çift yönlü süreç iki tarafı da olumlu yönde etkimekte ve çift yönlü olumlu etkileşimi, sağlıklı diyalogu artırmaktadır. Çalışanların tatmini sonucu elde ettiği kazanımlar işletmeye pozitif yönde etki ettiği gibi bu olumlu dönütler sayesinde işletme yöneticileri de bu pozitif geri bildirimler sarmalını devam ettirip bu konudaki yatırımları artıracaklardır. Bu sayede uzun vadede bu düzeni sağlayabilen işletmeler daha fazla kazanım sağlayacaklardır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

İş tatminini yapısal anlamda örgütlerinde iyi bir zemine oturmuş işletmeler verim, rekabet avantajı, sağlam bir örgüt hiyerarşik yapısı avantajlarını da elde etmiş olacaklardır. Aynı zamanda birliktelik olgusunu edinmiş çalışanlar işletme çıkarlarını gözeterik bireysellik yerine daha fazla ekip ruhu ile hareket edip bu yapıyı besleyecek bir karar mekanizması geliştireceklerdir. İki taraflı katkı sağlanırken bunun sonucunda iki taraflı da kazanç sağlanacaktır (Oktay, 1996: 290).

6.6.İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

6.6.1.İş Gücü Devri

Çalışmakta olduğu iş konusunda gerekli yetkinlik ve yeteneğe sahip olan bireylerin başka bir örgütte çalışmak için iş akdine son vermek istemeleri kurumların ana problemlerinden biridir. İş gücü devir hızı iş görenlerin örgütler arası bu iş değiştirme eylemleri ile örgütte çalışmakta olanların oranlanması sonucu elde edilen verilerdir. İş gücü devir hızı ile iş doyumsuzluğu birbirlerine doğru orantılı olarak ilerlerler. İş tatminini sağlanamayan iş görenler iş gücü devrine sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda devir hızının artmasına da neden olmaktadır (Koçoğlu, 2015: 22).

İş doyumsuzluğu işten ayrılmalarda en önemli nedenlerin başında gelmektedir. İş görenlerin örgütlerde harcadıkları emeğin ödülünü elde etmek isterler. Bu da ücret ve de iş doyumunu ile sağlanabilir. Çalıştıkları kurumda yaptıkları işten memnun olmayan, sevmeyen bireylerin işten ayrılma niyetinde olmaları kaçınılmazdır. Bu durumda çalışma ortamında aksaklıklar ve problemler meydana gelebileceği gibi mevcut iş görenlerde bu durumlardan negatif olarak etkilenmektedirler. Aynı zamanda işe yeni başlayacak iş görenlerde işletme kültürüne entegre olmaları ve iş için gerekli yetkinliğe ulaşmaları için ihtiyaç duyulan süreç uzayacaktır. Bu yüzden kurumun yapacağı oryantasyon eğitimi hem ekonomik olarak hem de zaman israfı olarak örgüte kayıp olarak yansıyacaktır (Türk, 2007: 98).

6.6.2.İşe Yabancılaşma

Örgütlerde çoğunlukla karşılaşılan yabancılaşma durumunun temelinde de iş doyumsuzluğu bulunmaktadır. İşe yabancılaşmanın nedenlerini incelediğimizde, iş görenlerin hedefledikleri çıktılara ulaşamamaları ve bundan dolayı oluşan duygusal

hayal kırıklıkları, işyeri atmosferinin neden olduğu stres, iş görenlerin destek görmediklerini hissetmeleri, samimiyetsizlik ve soğuk bir atmosfer duygusuna kapılmaları, gösterilen çabanın sonucunu görememeleridir. Bu etkenler öncelikle iş yeri doyumsuzluğunu, sonucunda ise işe yabancılaşmaya neden olur (Eroğlu, 2000: 337).

İş görenlerin iş tatmininin sağlanabilmesi için bir takım şartların sağlanması gereklidir. Bu şartlar (Şahin, 2007 :668):

- Emeklerinin saygı görmesi, bu farkındalığın iş görene hissettirilmesi.
- Tüm iş görenlerin liyakatli bir ücret ve terfi sistemi.
- İş görenlerin faydalı ve değerli hissettirilmeleri.
- Örgüte aidiyet hissinin sağlanması.
- Örgütün karar mekanizmasına dahil edilmeleri.
- Kariyer hedeflerini gerçekleştirmede desteklenmesi.
- Verilen tepkiler konusunda iyileştirme çalışmalarının yapılması.
- Pozitif bir bakış açısı ile yönetim.
- İş görenler ile yönetim arasında doğruluk ve dürüstlük ilkesinin esas alınması.
- Beklenmedik değişimlerde iletişimin kolay sağlanabilmesi.
- Kişisel sorunlara çözüm aramada yönetimden yardım sağlanması.

6.6.3.İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

Örgütlerde, iş görenlerin belirlenen mesai saatlerine riayet edemeyip geç kalmaları çoğu işletmede olağan bir durumdur. Devamsızlık durumu ise, iş görenlerin iş yerine bildirmeden, iş akitleri devam ettiği halde işe gelmemeleridir ve maalesef ön görülebilir veya önlenebilir bir durum değildir ama belirli önlemler ile kontrol altına alınabilir bir durumdur (Somuncuoğlu, 2013 :75).

Devamsızlığa neden olan bazı durumlar şunlardır (Keskin, 1997: 150):

- Meydana gelebilecek meslek hastalıkları ve iş kazaları,
- Zorlu çalışma şartları ve uzun mesai saatleri,
- İş doyumunun sağlanmaması,
- Örgütte benlik algısının oluşmaması,
- İş görenin değersiz hissetmesi,
- İş yerine ulaşımда zorluklar,
- Meteorolojik koşullar,
- İş değiştirme niyetinin var olması.

İşe devamsızlık, işi bırakma eğilimi olguları “işten geri çekilme” (job withdrawal) başlığı altında ifade edilebilir. İşten geri çekilme davranışı iş görenin görev yerinde bulunmaması ya da direkt işi bırakması durumudur. Yapılan çalışmalarda işten geri çekilmenin ortaya çıkmasında iş doyum düzeyinin düşük olması durumunun olduğu tespit edilmiştir. İşten geri çekilme davranışıyla iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini sağlanamayan iş görenler işletmede harcadıkları vakti minimize etmek istemektedirler (Keser, 2015: 100).

6.6.4.İşten Ayrılma

İşten ayrılma olgusu bir çok kavram ile ilişkilidir. İşten ayrılma olgusu birçok nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Nedenler şu şekilde sıralanabilir (Somuncuoğlu,2013: 76):

- Yetersiz ücret,
- Kariyer olanaklarının yetersizliği,
- İş ortamının fiziki koşulları,
- İş ortamında kabul görmeme,
- Emeklilik,
- Zorunlu nedenler ile şehir değiştirme gereksinimi.

Yöneticiler ya da personel sorumluları bu değişkenlerin olası kontrol imkanlarının yapılabilir olanları ile ilgilenip bu etkenleri düzenlemek için çabalamaktadırlar. Bu işten ayrılma kararlarının minimize edilebilmesi için öncelikle iş görenlerin tatmin düzeyinin artırılması gereklidir. Burada alınması gereken aksiyon bu problemle ilgilenen yetkiliye gerekli imkan ve inisiyatif sunulup hareket alanı sağlanmalıdır (Şahin, 2007: 65).

Yapılan çalışmalarda işten ayrılma ve iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini düzeyi düşük olan çalışanların diğerlerine oranla işten ayrılma niyetinde daha fazla artış olduğu görülmektedir (Şahin, 2007: 67). İşten ayrılan yetkinlik ve deneyim sahibi çalışanlar örgütlerin iş süreçlerinde aksamalara, maliyet ve zaman israfına neden olmaktadır. Rakip işletmelerde görev alan bu yetkin personeller diğer örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerine sebep olarak işletme için büyük tehdit oluşturmaktadırlar (Mitchell ve Larson, 1987: 142).

7.VERİMLİLİK

Verimlilik, ulusların, milletlerin, kurumların kalkınmasında, gelişim çabalarının ölçülmesinde, temel etkenlerden biridir. Toplumsal refahın oluşturulmasında verimliliğin katkısı yadsınamaz. Kalkınma seviyesini artırma çabasında olan tüm ülkeler, kuruluşlar, topluluklar ellerinde bulunan kaynakları en doğru, en efektif ve yararlı şekilde kullanıp, üretimi maksimuma çıkarmak için, verimliliğe önem vermek zorundadırlar (Aydın, 1999: 1).

7.1.Verimlilik Kavramı

Verimlilik, çıktı ile girdi arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. Formüle edildiğinde ise, “Verimlilik= Çıktı/ Girdi” şeklinde ifade edilmektedir. Buna matematiksel hesaba dayanarak bir tanımlama yapacak olur isek verimlilik, örgütlerde üretim faaliyetleri sonucu elde edilmiş ürün ya da hizmetler (çıktı), ve bu çıktıların meydana getirilmesinde kullanılan kaynakların (girdi) karşılaştırılması ile elde edilen katsayı olarak tanımlanabilir (Şahin,1999).

Verimlilik nispi bir olgudur ve iktisatta çok önem arz eden bir kavramdır. Bu yüzden iktisat bilimi dallarını hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Ekonomik istikrar, piyasa dengesi, yatırım ve ücretler gibi etkenler verimliliği direkt olarak etkilemektedir. Bu etkenler her sektörde farklılık göstermektedir. Ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Verimliliğin kriterlerini belirleyen kaynak kullanımının etkinliği de burada karşımıza çıkmakta. İktisadi kalkınma çabasında olan henüz gelişmekte olan ülkelerdeki verimlilik seviyesinin az olması, sektörün ve ekonominin yapısı , kaynak kullanımının entegrasyonunun sağlanamamasından dolayı meydana gelmektedir. Bu yüzden verimlilik, kaynak kullanımının etkinlik seviyesi olarak ta ifade edilmektedir (Tuna, 1993: 12).

Verimlilik işlenen kaynaklarla oluşan çıktıların ilişkisini ifade etmektedir. Minimum girdi ile maksimum çıktı sağlamak olarak da tanımlanabilir. Amacı gerçekleştirme maliyeti ile, amaç gerçekleştirildiğinde elde edilen faydanın aralarındaki orantıdır (Esatoğlu, 2007: 363).

Verimliliğin önem kazanmasında rol oynayan gelişmeler sırası ile aşağıda verilmiştir (Baş, 1990: 9-10) :

- 1950 ve 60’ların sağladığı şartların (yoğun talep, ölçek ekonomi avantajı, yeni elde edilmiş kaynakları kullanım avantajı vb.) devam etmekte olması.
- Ulusal ve uluslararası ekonomideki yürütme sorunları,
- Sürekli gelişmekte olan teknolojik olanaklar sayesinde çok daha az maliyet ve iş gücü gerektiren teknolojilerin yaygınlaşması.

7.2.Verimlilik Türleri

Örgüt için verimlilik; ,iş gücü, hammadde, malzeme, makine, donanım benzeri ana üretim kaynakları ile, sermaye kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme, yönetim, çalışma ve yaşam standartları günümüz şartlarında önemli gereklilikler olarak görülen bilgi ve zaman gibi değerlerin etkileşiminin sonucu olduğu görülmektedir (Akal, 2011: 47).

Verimlilik ölçümleri yapılr iken, tek bir girdi (kısmi verimlilik), bütün girdiler (toplam verimlilik) kullanılmaktadır. Bu ölçüm çeşitleri arasından kullanılacak olanı

belirler iken yapılacak ölçümün nedenine bakılarak seçim yapılır. Eğer iş gücünün verimliliği üzerindeki değişim ve gelişim gözlemlenmek isteniliyor ise, girdi ölçüsünü işgücü olarak belirleyeceklerdir. Faktörlerin birbirine etki derecesi ve ne kadar müdahale edileceği belirlenmek isteniyor ise kısmi verimlilik hesabı kullanılabilir. Örgütler, iş gücü ve makine verimliliği ölçümleri gibi kısmi verimlilik ölçümlerini çoğunlukla kullanmaktadırlar. Ama bir işletmenin performansı ölçerken bütün girdi ve çıktılarından oluşan toplam verimlilik değeri ölçüt olarak kullanılmalıdır (Yükçü ve Atağan, 2009).

7.2.1.Kısmi Verimlilik

İşletmelerin yaptıkları üretimin sonunda ortaya çıkan çıktıların üretimdeki girdiler ile oranlanması ile kısmi verimlilik elde edilmektedir. Verimlilik analizinde kullanılan girdiler; emek, arazi ve sermayeyi baz alarak yapılan verimlilik oranı hesaplamaları, emek verimliliği, sermaye verimliliği, arazi verimliliği şeklinde isimlendirilir. Toplam çıktıyı net ya da brüt olarak veya bir üretim faktörüyle ilişkilendirerek, elde edilen kısmi verimlilik oranını net yada brüt olarak göstermektedir. Kısmi verimliliğin ortalama ya da marjinal olarak ta hesaplanması mümkündür (Tuna, 1993: 13).

Verimlilik hesaplaması yapılırken, üretim faktörlerinde gereksinim duyulan bilginin yetersiz olması verimliliğin ölçülmesini güçleştirmektedir. Bu sebeple üretim faktörlerinin hepsi için bir verimlilik oranının tespit edilebilmesi güçtür. Bu yüzden eksiklerin bulunması göz ardı edilerek çoğunlukla kısmi verimlilik oranının hesaplanması için çaba sarf edilmektedir (Tuna, 1993: 14).

7.2.2.Toplam Faktör Verimliliği

Toplam faktör verimliliği, yapılan üretim ile oluşan çıktıları, üretimde kullanılan girdilere bölerek hesaplanır. Üretimde kullanılan kaynakların tamamının etkinlik seviyesinin ölçülmesinde toplam faktör verimliliği kullanılmaktadır (Tuna, 1993: 15).

Kısmi faktör verimliliğinde yalnızca üretimin maddi maliyetlerinin etkisinin izlenebilmekte olduğu için diğer unsurların etkisinin yansıtılması için toplam faktör verimliliğinin gerekliliğini doğurmuştur. Toplam faktör verimliliğini Solomon Fabricant geliştirmiştir. Üretime konu olan her bir kaynağın ayrı ayrı öneme sahip olduğunu savunan Fabricant, söz konusu kaynaklardaki değişim sonucu verimliliğin yalnızca tek bir faktör üzerinde yapılan ölçüme göre doğru sonuçların elde edilemeyeceğini, ve bu şekilde yapılan ölçümlerin boşa vakit kaybı olduğunu belirtmiştir (Tuna, 1993: 16).

7.3.İşletmenin Elindeki Kaynakların Verimliliği

Bir örgütte yönetim işletmenin kaynak kullanımının planlamasını, örgütlemesini, düzenleme ve denetimini yapıp, maksimum verim ile kaynak kullanımının yapılmasını sağlamak zorundadır. Bu kaynaklar; malzeme, arazi, bina, makine ve donanım, emek olarak sıralanabilir (Timur, 1984: 9).

7.3.1.Malzeme Verimliliği

Örgütün üretimde kullandığı hammadde ve malzemenin maliyeti büyük önem arz etmektedir. Bazı sektörlerde hammadde maliyeti toplam ürün maliyetinin yüzde altmışını oluşturmaktadır. Bu sebeple malzeme kullanımının verimliliği, diğer kaynak

kullanımlarının verimliliğinden daha da fazla önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmenin bir takım önemler alması gereklidir. Malzemenin verimliliğini artırmada dikkat edilecek hususlar şunlardır (Timur, 1984: 10) :

- Üretimde kullanılmakta olan malzemenin nadir ve pahalı olması halinde, ürün minimum malzeme kullanılarak yapılacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Alınacak donanım ve araçlar, gereçlerin yüksek performans ile kullanılabilmesi için üretimde kullanılacak malzemelerin ekonomik olması gereklidir.
- Kullanım işlemi sırasında denenmiş, sonuçları bilinen işlemler uygulanmalıdır.
- Üretimi yapan iş gücünün gerekli eğitimleri olmaları sağlanmalı. Emek ve malzeme israfına sebebiyet verecek yanlış işlemleri yapmalarının önüne geçilmeli.
- Ürünler müşteriye ulaştırılırken zarar görmeyecek şekilde taşınmalı ve paketlenmeli.

7.3.2.Arazi ve Binaların Verimliliği

Arazileri işletme binalarının konumlandırılacağı mekandır. Binalar ise üretim ve yürütmenin gerçekleştirileceği yerdir. Arazi ve binaların olabilecek en efektif şekilde kullanılması maliyetin azaltılmasında önemlidir. Örgüt genişleme yoluna gittiğinde daha fazla ihtiyaç duyduğunda konunun önemi daha çok görülmektedir. Bu gibi durumlarda yeni bir arsa ya da bina alımında katlanılacak maliyet işletmenin zararına olacaktır. Bu yüzden öncelikle iş etüdünün, metot etüdü tekniklerinden olan fabrika ve donanım yerleştirme düzeneği tekniği kullanılarak yeni bir maliyete yol açmadan elde olan kaynakları en verimli şekilde kullanmayı sağlama yoluna gidilmelidir (Timur, 1984: 11).

7.3.3.Makineler ve Emegın Verimliliği

İşletmenin üretimde kullandığı girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki oran belirli bir zaman birimde belirlenir. İş gören ve makine için zaman birimini belirtmek için “adam-saat ” ile “ makine- saat” kullanılmaktadır. Bir iş görenin bir saatlik çalışması, bir “adam-saat” tir. Makine içinde aynı formül geçerlidir. İş görenin her bir adam ya da makine- saat başına yaptığı işte artış ya da azalış o işçi ya da makinenin verimliliğindeki artışı ya da azalışı gösterir (Timur, 1984: 11).

7.4.Verimliliğin Sosyo- Ekonomik Yönleri

7.4.1.Verimliliğin Sosyal Yönleri

Verimlilik, ekonomik anlamda sosyal yönü ağır basan bir özellik taşımaktadır. Verimlilik iktisadi anlamda birçok farklı hesaplama ile ele alınarak ortaya çıkan sonuçlar açıklanmaya çalışılmaktadır. Lakin verimlilik, gelir dağılımına, istihdama, demografik yapının şekillenmesine, endüstriyel ilişkilere ve bunlar gibi pek çok alana etki eder ve bunlardan etkilenir. Söz konusu bu etkileşim incelenerek sonuçta

verimliliğin; sosyal yönlerinin, ekonomik yönleri ile aynı derecede önemli olduğunu görülmektedir (TİSK, 1991: 19).

7.4.1.1.Verimlilik- Çalışma Hayatı İlişkisi

Verimliliğin etkilendiği üç sektör şunlardır (TİSK, 1991: 20):

- Kamu sektör ve kuruluşları,
- İş verenleri ve kuruluşları,
- İşçileri ve onların kuruluşlarını,

Bu sektörlerde verimlilik artışının sağlayacağı etkiler ise şunlardır (TİSK, 1991: 21):

- Yeni çıkmış teknolojik donanımların ve metotların kullanımı,
- Kalite ve verimliliğe verilen önemin artması ve iş görenlerin firmanın sorunlarını önemsemeye başlaması,
- İş görenlerde uzmanlaşma artmaktadır.
- İşletmeye devlet müdahalesi toplu sözleşmelerde azalır.
- Ücretlendirme sisteminde rasyonelleşmeye gidilmekte.

7.4.1.2.Verimlilik- İstihdam İlişkisi

Emek verimliliğinde artış olan ülke yada sektörlerde işsizliğin azalışa geçmiş olduğu saptanmıştır. Yani emek verimliliği artınca ortaya çıkan katma değer ürün fiyatlarını düşürecek ve bahsi geçen ülke ya da sektörün ürünlerine talep artacaktır. Bunun sonucu hem enflasyon hem de işsizlik azalacaktır. Bu durum devam ettikçe ticaret canlanacak, ticaretin canlı olduğu dönemde de işsizlik azalıp, istihdam artacaktır (TİSK, 1991: 21).

7.4.1.3.Verimlilik- Demografik Yapı İlişkileri

Emek verimliliğini etkileyen demografik unsurlar; nüfus artış hızı, kentleşme, çalışanların cinsiyeti, yaş, aile, çocuk sayısı vb. gibi etkenlerdir. Nüfus artış hızı işsizliği artırması açısından verimliliği etkilemektedir. Hızlı nüfus artışı kişi başı geliri negatif yönde etkilemekte, tasarrufu zorlaştırmakta, işsizlik, nüfusun bağımlılık oranında artış gibi birçok sosyo - ekonomik sorunlar çıkarmaktadır (TİSK, 1991: 23).

7.5.Verimliliğin Önemi

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimlilik artışının sağlanabilmesi probleminin farkına varılması, verimlilik ölçümü ve verimlilik artırıcı tekniklerin geliştirilip, uygulanması durumuna gerekli önemin verilmesi gitgide daha da önem kazanmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarda yapılacak üretimlerde kullanılacak faktörlerin gitgide azalması ve bunun sonucunda karşılaşılan faktör fiyatlarının pahalalanması, günümüzde gelişmiş ülkelerde kaynakların çok daha verimli kullanılması problemini doğurmuştur (Kobu, 1996: 584-585).

İhracat yapmak ya da yurt içinde satmak için üretim yapan her firma, bir raddeden sonra üretimde kullanılan kaynakların diğer işletmelerden çok daha verimli kullanılması şansına sahiptir. Yalnız bu şekilde varlığını sürdürmeleri mümkündür. Aynı zamanda ulusların refah seviyelerini yükselmeleri ya da bunu devam

ettirebilmeleri için, ekonomik ve siyasal bağımsızlıklarını koruyabilmelerinin güvencesi yalnızca o toplumun veya ülkenin elinde bulundurduğu kaynakları diğer toplum ve ülkelerden çok daha verimli kullanabilmeleridir. Serbest piyasa ekonomisi ile yönetilmekte olan ülkelerde, yeni yatırım olanakları kazanabilmek, direkt olarak ülkede faaliyette bulunan işletmelerin kazandıkları ekonomik kazanç ile bağlantılıdır. Ancak bu sayede ülke diğer ülkelerin ekonomisi ile rekabet edebilmektedir. Aynı zamanda verimlilik yatırım ve gelir politika hedeflerinin belirlenmesinde, üretim faktörlerini etkileyecek olumlu yada olumsuz durumların doğru zamanda tespitine ve telafisine olanak sağlamaktadır. Ülkenin kalkınmasının artırılıp, enflasyonun düşürülmesine, milli gelirin paylaşımında, örgütlerin rasyonel işleyişinin sağlanıp, yatırımların planlanmasında, ülkelerin ekonomik açıdan kıyaslanmasında verimlilik kullanılmaktadır (TİSK, 1991: 21).



8.YÖNTEM

Bu kısımda, yapılan araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, varsayımları ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve yöntemi, araştırmanın önemi, sınırlılıkları, hipotezleri açıklanacaktır. Aynı zamanda araştırmanın modeli ve kullanılan ölçekler hakkında da bilgilere yer verilmiştir.

8.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada örgütsel kimlik, örgütsel DNA, iş tatmini, motivasyon ve verimlilik konuları ele alınmıştır. Araştırmanın ana amacı örgütsel kimlik ve örgütsel DNA'nın gönüllüler açısından sonuçlarını incelemektir. Bu amaçtan yola çıkılarak alan yazın incelenmiş olup, araştırmanın modeli kurularak, ilgili hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma bir alan araştırması ile desteklenmiştir.

Örgütsel kimlik ve örgütsel DNA ile ilgili alan yazınında farklı çalışmalar bulunmaktadır. Ama gönüllüler ve sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Aynı zamanda bu iki konunun motivasyon, iş tatmini ve verimlilik değişkenleri ile ele alınmadığı tespit edilmiştir. Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren kurumlarda görev alan gönüllülerin, kuruluştaki faaliyetlerinin derinleştirilmesi, motivasyonları, verimlilikleri ve iş tatminlerinin artırılması, örgütü benimsetme çabaları ve örgütsel kimliklenmeyi sağlamak yolunda bu çalışmanın etkili bir kazanım sağlayacağı düşünülmektedir. Gönüllülerin görev aldıkları kurumdaki motivasyonları, verimlilikleri, ücretli çalıştıkları kurumdaki fazla işe, iş ortamında motivasyonu artırıcı faaliyetlerin artırılması için çalışmaların yapılması, farklılıkların ve eksikliklerin tespitinin sağlanması adına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Gönüllü olarak görev aldığı STK'da başarılı olan bireyler, ücretli çalıştıkları iş yerlerinde de başarılı iseler, işe alımlarda sivil toplum kuruluşlarında görev alan bireylere öncelik verilmesinin sağlanması için yapılan çalışmalara öncülük edebilmesi nedeniyle çalışma, hem sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllülerin kuruma ve gönüllüğe yaklaşımının incelenmesi ve bu alanda farkındalığın artırılmasının sağlanması hem de ileride bu konuda yapılacak çalışmalara öncü olması adına önem arz etmektedir.

8.2.Araştırmanın Önemi

Alan yazında araştırmacılar tarafından örgüt DNA'sı ve örgüt kültürü konulu gerek teorik gerekse ampirik çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir. Örgüt kültürü ve örgüt DNA'sı ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların kimlere yapıldığı, hangi sektörlerde gerçekleştirildiği ve ne tür değişkenlerle ilişkilendirildiği de bu çalışmalarda tespit edilmiştir. Nitekim bu çalışmalarda örgüt kültürü ve örgüt DNA'sının iş tatmini, verimlilik, motivasyon üzerine etkisi literatürde araştırılmış daha önce bu şekilde çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu durum çalışmamızın önem ve değerini ortaya koymakla kalmayıp aynı zamanda elde edilecek sonuçların literatüre önemli katkılar sağlayacağı da düşünülmektedir. Bu çalışmada daha önce alan yazında bir arada kullanılmayan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA ile değişkenlerinden yararlanılacaktır. Sektör olarak ise örgütsel kimlik ve örgütsel DNA'nın sivil toplum kuruluşlarında daha önce çalışmadığı belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmanın sivil toplum kuruluşu sektörü içerisinde yer alan gönüllülere yapılacak olması ve değişkenlerinin bir arada olduğu araştırmaya rastlanılmaması da böyle bir sektörün seçilmesinde etkili olmuştur. Yine örgütsel kimlik ve örgüt DNA'sı konulu çalışmalar değerlendirildiğinde bu

çalışmaların bugüne kadar kamu ve özel kurum çalışanları, tekstil sektörü çalışanları, öğretmenler, okul yöneticileri, otel çalışanları üzerinde incelenmiştir. Bütün bunlar da çalışmanın özgünlüğünü, literatüre katkısını ve diğer çalışmalardan farkını ortaya koyacaktır.

Çalışma ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren önceden görüşülüp belirlenmiş, sivil toplum kuruluşu gönüllülerine uygulanmıştır. Belirlenen konular daha önce bu alanda çalışılmamıştır. Sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren kurumlarda görev alan gönüllülerin kuruluştaki faaliyetlerinin derinleştirilmesi, motivasyonları, verimlilikleri ve iş tatminlerinin artırılması, örgütü benimsetme çabaları ve örgütsel kimliklenmeyi sağlamak yolunda bu çalışma etkili bir kazanım sağlayacaktır.

8.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu gönüllüleri oluşturmaktadır. Bu alanın tercih edilme nedeni, sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülerin hiçbir maddi beklenti içinde olmadan kurumda görev almaları ve ücretli çalıştıkları kurum ile aralarında karşılaştırmanın yapılabilmesidir. Araştırmada örneklem sayısı belirlenir iken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ulusal ve uluslararası platformlarda faaliyet gösteren yedi farklı sivil toplum kuruluşundan toplam yirmi bin civarında gönüllü çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Sekaran (1992), farklı örneklem gruplarında geçerliliği kabul edilebilir olan minimum örneklem sayısının tespiti için 0,95 güvenilirlik, 0,05 örneklem hatasıyla temsil edilebilecek örneklem sayısını hesaplamıştır. Bunun sonucunda elde edilen veriler Tablo 8.1’de gösterilmiştir.

Tablo 8.1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri
(Sekaran, 1992)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2 bin	5 bin	10 bin	20 bin	50 bin	100 bin	1 milyon
Örneklem Sayısı	79	217	254	278	322	357	370	377	381	383	384

Tablo 8.1’den hareketle 20 bin evren sayısında minimum örneklem 377 olmasının yeterli olduğu görülmüş olup, araştırmada ulaşılan örneklem sayısının 560 olması bunlarında 527 tanesinin kullanılabilir durumda olduğu ve ulaşılan örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir. Bu sebeple örneklem grubundan elde edilen sonuçlardan hareketle araştırma modelindeki hipotezlerin test edilmesinde bir sorun olmadığı belirlenmiştir.

8.4.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örnekleminin, araştırmaya konu edilen evrenin tümünü temsil edeceği ve anketteki ifadelerin örneklem grubu tarafından doğru, tarafsız ve güvenilir şekilde doldurulacağı, araştırma için kabul edilen temel varsayımlardır.

Araştırmanın sınırlılıklarını ise şunlar oluşturmaktadır:

- Araştırma için kullanılan anketler belirli bir zaman zarfında uygulanmıştır. Dolayısıyla elde edilen veriler de o zaman dilimine ait olacaktır.
- Araştırmanın sonucunda ulaşılan veriler yalnızca ankette kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.
- Örneklem grubunun sivil toplum kuruluşu gönüllülerinden oluşması, başka sektörlere genellenebilirliği sınırlaması da bir kısıt meydana getirmektedir.
- Bu çalışmada örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerine olan etkileri incelenmiş olup, bu değişkenlerin etkilediği diğer faktörleri kapsamamaktadır.
- Araştırmada ulusal ve uluslararası alanda faaliyetini sürdüren yedi farklı sivil toplum kuruluşu evreni oluşturduğu için, araştırmaya konu edilmeyen diğer sivil toplum kuruluşlarına genellenemeyeceğinden, araştırmaya kısıt oluşturacağı düşünülmektedir.

8.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler araştırmanın örneklemi oluşturan kişilere elden veya internet yolu ile ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 560 tanesine geri dönüş sağlanmış olup, bu anketlerden de 33 tanesi eksik doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmemiş olup, 527 tanesi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen anketler aracılığıyla toplanan veriler bir istatistik programı kullanılarak analiz edilmiş olup, güvenilirlik, frekans, faktör, korelasyon, regresyon, t testi ve ANOVA analizleri ile test edilmiştir. Araştırma için hazırlanan ve uygulanan anket formunda, araştırma değişkenlerini test etmek için literatürde bulunan ve güvenilirlikleri doğrulanmış ölçekler kullanılmıştır. Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, gönüllülerin demografik özelliklerini ölçmek için (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, çalışma süresi ve aylık gelir, gönüllü olduğu sivil toplum kuruluşu ve orada çalıştığı süre) den oluşan on iki ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde katılımcıların iş yerindeki ve sivil toplum kuruluşundaki motivasyonlarını ölçmek için on altı ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalışan ve gönüllü verimliliğine yönelik dört ifade, dördüncü bölümde örgütsel kimliğe yönelik yirmi beş ifade, beşinci bölümde ise örgütsel DNA'ya yönelik on altı ifade, son olarak iş tatminine yönelik beş ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler:

- **Motivasyon Ölçeği:**

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan motivasyonu ölçmeye yönelik Çivilidağ, Güçlü Şekercioğlu (2017) tarafından geliştirilen çok boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Motivasyon ölçeğinin orijinal hali 19 ifadeden oluşmakta olup, çalışmada güvenilirlik ve geçerlilikleri kabul edilebilir olan 16 ifade kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan içsel motivasyon alt boyutu 5 ifade, dışsal motivasyon alt boyutu 5 ifade, motivasyonsuzluk alt boyutu 6 ifadeden meydana gelmektedir. Araştırma değişkenlerini ölçmek için ölçekte 5'li Likert ölçeğinden (1- Hiç karşılamıyor, 2- Çok az karşılıyor; 3- Orta derecede karşılıyor; 4- Çoğunlukla karşılıyor; 5- Tam olarak karşılıyor) yararlanılmıştır. Ölçekteki motivasyon boyutunu oluşturan ifadeler ters kodlanmıştır.

1. Boyut (İçsel Motivasyon) ile ilgili ifadeler: 1, 2, 3, 4, 5

2. Boyut (Dışsal Motivasyon) ile ilgili ifadeler: 6, 7, 8, 9, 10

3. Boyut (Motivasyonsuzluk) ile ilgili ifadeler: 11, 12, 13, 14, 15, 16

- **Verimlilik Ölçeği:** Anket formunun üçüncü bölümünde Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulan ve Yıldız (2008)'in çalışmasından alınan 4 önermeden oluşan verimlilik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçmek için ölçekte 5'li Likert ölçeğinden (1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler ters kodlanmıştır.
- **Örgütsel Kimlik Ölçeği:** Anket formunun dördüncü bölümünde örgütsel kimliğini ölçmeye yönelik Tompkins ve Cheney (1983)'in geliştirdiği, Taşdan (2015) tarafından uyarlanan 25 ifade bulunmaktadır. Araştırma değişkenlerini ölçmek için ölçekte 5'li Likert ölçeğinden (1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır.
- **Örgütsel DNA Ölçeği:** Anket formunun beşinci bölümünde kullanılan örgütsel DNA' yı ölçme aracı olarak araştırmacıya ait, geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış Booze Allen Hamilton (2004) tarafından oluşturulup, Döş ve Çetin, (2014) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış olan örgütsel DNA ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma değişkenlerini ölçmek için ölçekte 5'li Likert ölçeğinden (1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır.
- **İş Tatmini Ölçeği:** Anket formunun altıncı bölümünde iş tatminini ölçmeye yönelik kullanılan ifadeler , Miller ve Medalia (1955) tarafından geliştirilmiş, Sökmen ve Sezgin (2017) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış iş tatmini ölçeğinden alınmıştır. Ölçek 5 ifadeden meydana gelmektedir. Araştırma değişkenlerini ölçmek için ölçekte 5'li Likert ölçeğinden (1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Ölçekteki tüm ifadeler ters kodlanmıştır.

Ayrıca derecelendirme iki kısma ayrılarak, birinci kısımda, “İş yerimde”, ikinci kısımda, “Gönüllüsü olduğum STK’ da” ifadeleri yazılıp, anket katılımcılarının hem çalıştıkları kurumdaki motivasyon, iş tatmini ve verimlilikleri hem de gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşundaki motivasyon, iş tatmini ve verimliliklerini ölçmek amaçlanmıştır.

8.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin etkilediği değişkenler incelenecektir. Ayrıca örgütsel kimlik ve örgütsel DNA'nın, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerindeki rolü ortaya konulacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Örgütsel kimlik motivasyonu etkiler.

- *H1a:* Örgütsel kimlik motivasyonunun içsel motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.
- *H1b:* Örgütsel kimlik motivasyonunun dışsal motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.
- *H1c:* Örgütsel kimlik motivasyonunun motivasyonsuzluk boyutunu negatif yönde etkiler.

H2: Örgütsel DNA motivasyonu etkiler.

- *H2a:* Örgütsel DNA motivasyonunun içsel motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.

- *H2b*: Örgütsel DNA motivasyonunun dışsal motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.
- *H2c*: Örgütsel DNA motivasyonunun motivasyonsuzluk boyutunu negatif yönde etkiler.

H3: Örgütsel kimlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H4: Örgütsel DNA iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H5: Örgütsel kimlik verimliliği pozitif yönde etkiler.

H6: Örgütsel DNA verimliliği pozitif yönde etkiler.

H7: Örgütsel DNA, örgütsel kimliği pozitif yönde etkiler.

Literatüre dayanarak yukarıda geçen 7 ana hipotez oluşturulmuş olup, araştırma değişkenlerine alt boyutlarında eklenmesiyle araştırmada toplam 13 hipotez test edilecektir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli şekil 8.1’de gösterilmektedir. İstatistiksel analizler ile araştırma modeli test edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmaya katılım sağlayan gönüllülerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, maaş, gönüllülük süresi) motivasyon, iş tatmini ve verimlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek ve bu farklılıkları anket katılımcılarının sivil toplum kuruluşu ve çalıştıkları iş yeri arasında karşılaştırma yapmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulup, bağımsız İki Örnek T-Testi (İki grup) ve ANOVA (İkiden fazla grup) analizi yapılacaktır.

H8: Gönüllülerin motivasyonu, medeni durum açısından farklılık gösterir.

H9: Çalışanların motivasyonu, medeni durum açısından farklılık gösterir.

H10: Gönüllülerin motivasyonları, maaş açısından farklılık gösterir.

H11: Çalışanların motivasyonları, maaş açısından farklılık gösterir.

H12: Çalışanların motivasyonları, yaş açısından farklılık gösterir.

H13: Çalışanların iş tatminleri yaş açısından farklılık gösterir.

H14: Gönüllülerin motivasyonları, yaş açısından farklılık gösterir.

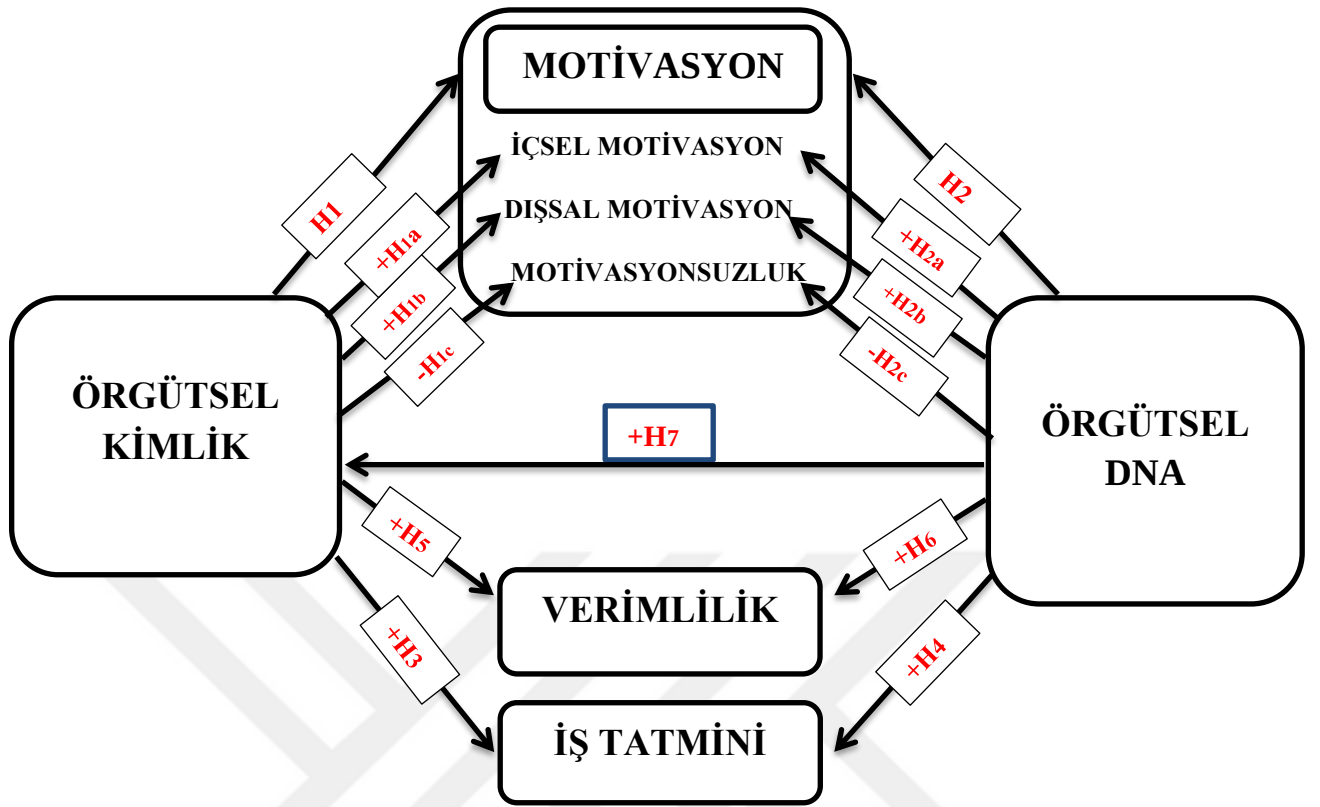
H15: Gönüllülerin iş tatminleri yaş açısından farklılık gösterir.

H16: Gönüllülerin motivasyonu, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H17: Gönüllülerin verimlilikleri, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H18: Çalışanların motivasyonu, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H19: Çalışanların verimlilikleri, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.



Şekil 8.1. Araştırmanın Modeli

9.BULGULAR

Bu kısımda gerçekleştirilen alan araştırmasında kullanılan anketlerden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına, tespit edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistikler ifade edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile frekans, korelasyon, regresyon, t-testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

9.1.Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, ankette yer alan ifadelerin tutarlılıklarını ve ölçeklerin ifade edilmek istenen sorunu ne kadar yansıttığını göstermektedir. Bu yüzden güvenilirlik, edinilen verilerin üzerindeki yapılan ölçümlere yapılacak yorumlar ve analizler için temel oluşturmaktadır. Güvenilirlik analizi, ölçümde kullanılan testlerin, anketlerin ve ölçeklerin yapısı ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Kayış, 2018: 403).

Cronbach Alpha, güvenilirlik analizinde kullanılmakta olan yöntemlerdendir. Bu yöntemde ölçekte bulunan ifadelerin homojen şekilde bir yapı oluşturup oluşturmadığını test etmektedir. Güvenilirlik analizi ile alfa (α) katsayısı bulunmakta olup, bu katsayının değerlendirmesi şu şekilde yapılmaktadır (Kayış, 2018: 405);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan anketteki ölçeklere yapılan güvenilirlik analizinin sonuçları Tablo 9.1.'de ifade edilmiştir. Anket formunda yer alan tüm soruların güvenilirlik analizi yapılmış olup tabloda sunulmuştur.

Tablo 9.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (STK)

<i>Ölçekler (Scales)</i>	<i>İfade Sayısı (N of Items)</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayıları</i>
MOTİVASYON	16	,893
İçsel Motivasyon	5	,723
Dışsal Motivasyon	5	,710
Motivasyonsuzluk	6	,785
İŞ TATMİNİ	5	,900
VERİMLİLİK	4	,923
ÖRGÜTSEL KİMLİK	25	,796
ÖRGÜTSEL DNA	16	,757

Anketin sivil toplum kuruluşu gönüllülerine uygulanan kısmı için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yorumları:

Motivasyon ölçeği toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değeri 0,893 olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğinin 3 alt boyutu bulunmaktadır (Tablo 9.1).

- 1. Boyutu olan içsel motivasyon 5 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,723'dir.

- 2. Boyutu olan dışsal motivasyon 5 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,710'dır.
- 3. Boyutu olan motivasyonsuzluk ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,785'dir.

Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının $0,60 \leq \alpha < 0,80$ güven aralığında olduğu görülmüş olup, oldukça güvenilir oldukları kabul edilirken, Motivasyon ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

İş tatmini ölçeği toplamda 5 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,900 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

Verimlilik ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,900 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel kimlik ölçeği toplamda 25 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,796 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğu ve oldukça güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel DNA ölçeği toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,796 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğu ve oldukça güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir (Tablo 9.1).

Tablo 9.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları
(İş Yeri için)

Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları
MOTİVASYON	16	,943
İçsel Motivasyon	5	,848
Dışsal Motivasyon	5	,836
Motivasyonsuzluk	6	,854
İŞ TATMİNİ	5	,960
VERİMLİLİK	4	,972
ÖRGÜTSEL KİMLİK	25	,882
ÖRGÜTSEL DNA	16	,842

Anketin ücretli çalışıp aynı zamanda gönüllü olanlara uygulanan kısmı için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yorumları:

Motivasyon ölçeği toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değeri 0,943 olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğinin 3 alt boyutu bulunmaktadır (Tablo 9.2).

- 1. Boyutu olan içsel motivasyon 5 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,848'dir.
- 2. Boyutu olan dışsal motivasyon 5 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,836'dır.
- 3. Boyutu olan motivasyonsuzluk ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach Alpha değeri 0,854'dir.

Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının $0,80 \leq \alpha < 1,00$ güven aralığında olduğu görülmüş olup, yüksek derecede güvenilir oldukları kabul edilirken, Motivasyon ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

İş tatmini ölçeği toplamda 5 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,960 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

Verimlilik ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,972 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel kimlik ölçeği toplamda 25 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,882 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel DNA ölçeği toplamda 16 ifadeden oluşmaktadır. Genel güvenilirlik değerinin 0,842 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik değerinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ aralığında olduğu ve yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir (Tablo 9.2).

9.2.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, uyruk, eğitim seviyesi, meslek, maaş, gönüllü olduğu kuruluş vb.) tespit etmek için frekans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu edinilen tanımlayıcı istatistikler Tablo 9.3, Tablo 9.4, Tablo 9.5, Tablo 9.6, Tablo 9.7, Tablo 9.8, Tablo 9.9, Tablo 9.10, Tablo 9.11, Tablo 9.12, Tablo 9.13, Tablo 9.14'te gösterilmiştir.

9.2.1.Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları

Tablo 9.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
14-24	75	14,4
25-35	251	47,6
36-47	143	27,0
48-54	58	11,0
Toplam	527	100

Araştırma katılımcılarının %14,4'ünün 14-24 yaş aralığında, % 27' sinin 36-47 yaş aralığında, %11'inin 48-54 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunu ise, 25-35 yaş aralığında olan %47,6 kişinin oluşturduğu görülmektedir (Tablo 9.3).

9.2.2.Katılımcıların Uyruklarına Göre Dağılımları

Tablo 9.4. Katılımcıların Uyruk Değişkenine Göre Dağılımları

Uyruk	Frekans	Yüzde (%)
Afganistan	2	0,4
Filistin	1	0,2
Irak	1	0,2
İran	1	0,2
Suriye	8	1,5
Almanya	1	0,2
Somali	1	0,2
Yeni Gine	1	0,2
Türkiye Cumhuriyeti	511	97,0
Toplam	527	100

Yapılan analiz bulgularına göre katılımcıların %0,4'ünü Afganistan, %0,2'sini Filistin, %0,2'sini Irak, %0,2'sini İran, %1,5'ini Suriye, %0,2'sini Almanya, %0,2'sini Somali, %0,2'sini Yeni Gine, %97'sini ise Türkiye Cumhuriyeti uyruklu bireyler oluşturmaktadır (Tablo 9.4).

9.2.3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 9.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Kadın	190	36,1
Erkek	337	63,9
Toplam	527	100

Ankete katılan toplam 527 kişinin %36,1'ini kadınlar oluşturur iken, %63,9' unu erkekler oluşturmaktadır. Yapılan inceleme sonucu anket katılımcılarının çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu tespit edilmiştir (Tablo 9.5).

9.2.4. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımları

Tablo 9.6. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Medeni Durum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Evli	279	52,9
Bekar	248	47,1
Toplam	527	100

Katılımcıların %52,9' u 279 kişi ile evlilerden oluşurken, %47,1' i 248 kişi ile bekarlardan oluşmaktadır. Bu verilerden hareketle katılımcıların medeni durumlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir (Tablo 9.6).

9.2.5. Katılımcıların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımları

Tablo 9.7. Katılımcıların Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Eğitim Seviyesi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
İlköğretim	6	1,1
Lise	114	21,6
Ön Lisans	193	36,6
Lisans	207	39,3
Yüksek Lisans	7	1,3
Toplam	527	100

Yapılan analiz sonucu, katılımcıların %1,1'inin ilköğretim düzeyinde, %21,6'sının lise düzeyinde, %36,6' sının ön lisans düzeyinde, %39,3' ünün lisans düzeyinde, %1,3'ünü yüksek lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ön lisans düzeyine oranla az bir çoğunluğunu %39,3 ile lisans düzeyinde eğitim almış katılımcılar oluşturmaktadır (Tablo 9.7).

9.2.6.Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımları

Tablo 9.8. Katılımcıların Meslek Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Meslek</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Akademisyen	4	0,8
Bankacı	1	0,2
Bürokrat	1	0,2
Çalışan (İşçi)	89	16,9
Diş Hekimi	3	0,6
Doktor	3	0,6
Emekli	12	2,3
Esnaf	90	17,1
Ev hanımı	1	0,2
Hemşire	40	7,6
Hizmetli	6	1,1
Kamu Personeli	1	0,2
Memur	32	6,1
Müdür	16	3,0
Mühendis	14	2,7
Öğrenci	13	2,5
Öğretmen	99	18,8
Polis	2	0,4
Psikolog	1	0,2
Serbest Meslek	82	15,6
Adli Tabip	1	0,2
Usta	16	3,0
Toplam	527	100

Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %8'inin akademisyen, %0,2' sinin bankacı, %0,2' sinin bürokrat, %16,9' unun işçi, %0,6' sinin diş hekimi, %0,6' sinin doktor, %2,3' ünün emekli, %17,1' inin esnaf, %2' sinin ev hanımı, %7,6' sinin hemşire, %1,1' inin hizmetli, %2' sinin kamu personeli, %6,1' inin memur, %3' ünün müdür, %2,7' sinin mühendis, %2,5' inin öğrenci, %18,8' inin öğretmen, %0,4' ünün polis, %0,2' sinin psikolog, %15,6' sinin serbest meslek, %0,2'sinin adli tabip, %3' ünün de usta olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının çok farklı meslek gruplarından oluştuğu, en çok %18,8 ile öğretmenlerin katılım sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 9.8).

9.2.7.Katılımcıların Ücretlerini Aldıkları Para Birimine Göre Dağılımları

Tablo 9.9. Katılımcıların Aldıkları Ücretlerin Para Birimine Göre Dağılımları

<i>Para Birimi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
TL	511	97
Dolar	1	0,2
Euro	1	0,2
Maaş Almıyorum	14	2,7
Toplam	527	100

Anket katılımcılarının %0,2'sinin maaşlarını Dolar üzerinden, %0,2'sinin Euro üzerinden %97'sinin ise Türk Lirası üzerinden, katılımcıların %2,7' sinin ise hiç maaş almadıkları aldıkları görülmüştür. Elde edilen verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun maaşlarını Türk Lirası olarak aldıkları gözlemlenmektedir (Tablo 9.9).

9.2.8.Katılımcıların Aldıkları Ücrete Göre Dağılımları

Tablo 9.10. Katılımcıların Ücret Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Maaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
500'den az	3	,6
500-1500	11	2,1
1501-2500	68	12,9
2501-4500	156	29,6
4500'den fazla	139	26,4
Maaş Almıyorum	150	28,5
Toplam	527	100

Araştırmaya katılan kişilerin %0,6'sı 500 den az, %2,1' i 500 ile 1500 arası, %12,9' u 1501 ile 2500 arası, %29,6' s 2501 ile 4500 arası, %26,4' ünün 4500' den fazla, %28,5' inin ise maaş almadığı görülmüştür. Katılımcıların az bir fark ile çoğunluğunun aldığı maaşın 2501 ile 4500 aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 9.10).

9.2.9.Katılımcıların İş Hayatı Boyunca Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları

Tablo 9.11. Katılımcıların İş hayatları boyunca Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Çalışmıyorum	14	2,7
1-10 yıl	217	41,2
11-20 yıl	172	32,6
21-30 yıl	124	23,5
Toplam	527	100

Katılımcıların %2,7' sinin çalışmadığını, %41,2' sinin 1 ile 10 yıl aralığında çalıştığını, %32,6' sının 11 ile 20 yıldır çalıştığını, 21 ile 30 yıl aralığında iş hayatında oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 1 ile 10 yıldır iş hayatında oldukları görülmektedir (Tablo 9.11).

9.2.10.Katılımcıların Bulunduğu Kurumda Çalıştığı Süreye Göre Dağılımları

Tablo 9.12. Katılımcıların Bulundukları Kurumda Çalıştıkları Süreye Göre Dağılımları

<i>Kurumda Çalıştığı Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Çalışmıyorum	14	2,7
1-10 yıl	248	47,1
11-20 yıl	158	29,9
21-30 yıl	107	19,7
Toplam	527	100

Araştırmaya katılan bireylerin, %2,7' sinin çalışmadığı, %47,1' inin bulundukları kurumda 1 ila 10 yıl arasında çalıştıkları, %29,9'unun 11 ila 20 yıl arasında çalıştıkları, %19,7' sinin ise 21 ila 30 yıl arasında çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun %47,1 ile, 1 ila 10 yıl arasında bulundukları kurumda çalıştıkları gözlemlenmiştir (Tablo 9.12).

9.2.11.Katılımcıların Gönüllüsü Oldukları Kuruma Göre Dağılımları

Tablo 9.13. Katılımcıların Gönüllüsü Oldukları Kurum Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Gönüllü Olunan Kurum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Genç Yeryüzü Doktorları	12	2,4
Habitat Derneği	2	0,4
İHH	166	33,2
KADEM	114	21,8
KIZILAY	128	24,2
TEGEV	3	0,6
TÜGVA	102	17,4
Toplam	527	100

Anket katılımcılarının %2,4' ünün Genç Yeryüzü Doktorlarında gönüllü olduğu, %0,4' ünün Habitat Derneğinde gönüllü oldukları, %33,2' sinin İHH' da, %21,8' inin KADEM' de, %24,2' sinin KIZILAY' da, %0,6'sının TEGEV' de, %17,4' ünün TÜGVA' da gönüllü olarak görev aldıkları görülmüştür. Araştırmaya yedi farklı sivil toplum kuruluşundan gönüllüler katılmış olup, %33,2 ile en yüksek katılımcı İHH vakfından katılım sağlanmıştır (Tablo 9.13).

9.2.12.Katılımcıların Gönüllü Oldukları Süreye Göre Dağılımları

Tablo 9.14. Katılımcıların Gönüllü Oldukları Süre Değişkenine Göre Dağılımları

<i>Gönüllü olunan Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
1 yıl ve daha az	98	18,6
2-5 yıl	336	63,7
6-9 yıl	86	16,4
10-12 yıl	7	1,3
Toplam	527	100

Araştırmaya katılanların %18,6'sı 1 yıl ve daha az süredir sivil toplum kuruluşlarında gönüllü iken, %63,7'si 2 ila 5 yıldır, %16,4'ü 6 ila 9 yıldır, 1,3'ü ise 10 ila 12 yıldır bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü olarak görev almaktadırlar.

9.3.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin, araştırma değişkenlerine yönelik algılarının analiz edilmesi sonucu edinilen bulgulara yer verilecektir. Araştırma modelinde bulunan tanımlayıcı istatistikler; motivasyon ile ilgili bulgular, çalışan verimliliği ile ilgili bulgular, örgütsel kimlik ile ilgili bulgular, örgütsel DNA ile ilgili bulgular, iş tatmini ile ilgili bulgular olarak 5 farklı başlık altında incelenmiştir. Katılımcılar motivasyon değişkeni ile ilgili ifadelerle, “ 1: Hiç Uymuyor,

2: Çok Az Karşılıyor; 3: Orta Derecede Karşılıyor; 4: Çoğunlukla Karşılıyor; 5: Tam Olarak Karşılıyor” seçenekleri ile derecelendirerek yanıt vermişlerdir. Derecelendirme yaparken, ortalama değerin 5’e yakın olması, katılımcıların ifadede geçen cümlelerin o konudaki düşüncelerini tam olarak karşıladığını gösterirken, ortalama değerin 1’e yakın olması ifadenin düşüncelerine hiç uymadığı anlamı taşımaktadır. Ayrıca, derecelendirme iki kısma ayrılarak, birinci kısma, “İş yerimde”, ikinci kısımda, “Gönüllüsü olduğum STK” da ifadeleri eklenip, anket katılımcılarının hem çalıştıkları kurumdaki motivasyon, iş tatmini ve verimlilikleri hem de gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşundaki motivasyon, iş tatmini ve verimliliklerini ölçmek amaçlanmıştır.

Katılımcılar diğer 4 değişkende her bir ifadeyi, “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri ile derecelendirerek yanıt vermişlerdir. Derecelendirme yaparken, ortalama değerin 5’e yakın olması, katılımcıların ifadeye katıldıkları anlamına gelirken, ortalama değerin 1’e yakın olması ise ifadeye katılmadıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca derecelendirme iki kısma ayrılarak, birinci kısma, “İş yerimde”, ikinci kısımda, “Gönüllüsü olduğum STK” da ifadeleri yazılıp, anket katılımcılarının hem çalıştıkları kurumdaki motivasyon, iş tatmini ve verimlilikleri hem de gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşundaki motivasyon, iş tatmini ve verimliliklerini ölçmek amaçlanmıştır.

Yalnızca verilerin ifade edilip yorumlanması ile anlamlı sonuçların elde edilmesi mümkün olmayacağından, verilerin bir takım özelliklerinin de gösterilmesi gerekmektedir. Bu yüzden veri setinin standart sapma ve ortalamalarının da incelenmesi gerekmektedir (Çiçek, 2018: 51, Aktaran, Güler, 2019: 105). Değişkenlere ilişkin ifadeler, aşağıda yorumlanırken aritmetik ortalama değerlerinden de yararlanılacaktır.

9.3.1. Motivasyon İle İlgili Bulgular

Tablo 9.15. Katılımcıların Motivasyon Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
İçsel Motivasyon							4,31	0,67
1. Çünkü bu işin ilginç olduğunu düşünüyorum.	N	7	6	37	154	176	4,27	0,84
	%	1,8	1,6	9,7	40,5	46,3		
2. Çünkü bunu kendi iyiliğim için yapıyorum.	N	1	6	22	162	189	4,40	0,69
	%	0,3	1,6	5,8	42,6	49,7		
3. Çünkü bu işi yapmam gerektiğini düşünüyorum.	N	0	5	27	173	175	4,36	0,67
	%	0	1,3	7,1	45,5	46,1		
4. Bu işi yapmak için iyi nedenler olabilir, ama ben hiç iyi neden göremedim.	N	5	13	25	165	172	4,27	0,83
	%	1,3	3,4	6,6	43,4	45,3		
5. Çünkü bu işin keyifli olduğunu düşünüyorum.	N	3	8	42	157	171	4,27	0,80
	%	0,8	2,1	11,0	41,2	44,9		
Dışsal Motivasyon							4,35	0,69
6. Çünkü bu işin benim için iyi olduğunu düşünüyorum.	N	1	3	25	166	186	4,39	0,67
	%	0,3	0,8	6,6	43,6	48,8		

7. Çünkü bu işi benim için gereklilik olduğunu düşünüyorum.	N	1	12	33	151	182	4,42	2,18
	%	0,3	3,2	8,7	39,7	47,9		
8. Bu işi yapıyorum ama buna değip değmeyeceğinden emin değilim.	N	9	10	27	167	167	4,24	0,87
	%	2,4	2,6	7,1	43,9	43,9		
9. Çünkü bu iş eğlenceli.	N	6	6	40	150	178	4,28	0,83
	%	1,6	1,6	10,5	39,5	46,8		
10. Kişisel kararım.	N	0	2	26	159	193	4,42	0,64
	%	0	0,5	6,8	41,8	50,8		
Motivasyonsuzluk							1,69	0,73
11. Çünkü başka bir seçeneğim yok.	N	163	161	37	11	8	1,78	0,88
	%	42,9	42,4	9,7	2,9	2,1		
12. Bilmiyorum; İşin bana ne getirdiğini anlamıyorum.	N	167	167	25	11	10	1,76	0,89
	%	43,9	43,9	6,6	2,9	2,6		
13. Çünkü bu işi yaparken kendimi iyi hissediyorum.	N	175	156	39	8	3	1,70	0,79
	%	45,9	40,9	10,2	2,1	0,8		
14. Çünkü bu işin benim için önemli olduğuna inanıyorum.	N	199	150	24	5	2	1,58	0,71
	%	52,4	39,5	6,3	1,3	0,5		
15. Çünkü bunu yapmak zorunda olduğumu hissediyorum.	N	193	146	26	13	3	1,65	0,81
	%	50,7	38,3	6,8	3,4	0,8		
16. Bu işi yapıyorum, ancak devam etmenin iyi bir karar olduğundan emin değilim.	N	172	166	25	12	5	1,71	0,82
	%	45,3	43,7	6,6	3,2	1,3		
N=513, 1: Hiç Uymuyor, 2: Çok Az Karşılıyor; 3: Orta Derecede Karşılıyor; 4: Çoğunlukla Karşılıyor; 5: Tam Olarak Karşılıyor								

Bu kısımda anket katılımcılarının çalışmakta oldukları iş yerine yönelik motivasyonları değerlendirilmiştir. Motivasyonun 1. Boyutu olan içsel motivasyona ilişkin 5 ifade tabloda gösterilerek katılımcıların bu ifadelerle ne düzeyde katıldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. İçsel motivasyon boyutunun genel ortalaması **4,31** seviyesindedir. Görüldüğü üzere anket katılımcılarının içsel motivasyon ile ilgili ifadelerle “ Tam Olarak Karşılıyor” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. 1. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “Çünkü bunu kendi iyiliğim için yapıyorum” (ortalama= 4,40) ve “Çünkü bu işi yapmam gerektiğini düşünüyorum” (ortalama= 4,36) şeklindedir. İçsel motivasyon boyutuna ilişkin ifadelerde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; (ortalama= 4,27) “Çünkü bu işin ilginç olduğunu düşünüyorum”, “Bu işi yapmak için iyi nedenler olabilir, ama ben

hiç iyi neden göremedim” ve “Çünkü bu işin keyifli olduğunu düşünüyorum” şeklindedir (Tablo 9.15).

Motivasyonun bir diğer boyutu olan dışsal motivasyona ilişkin 5 ifade ye katılım düzeyi incelendiğinde ise, bu boyutun genel ortalamasının **4,35** seviyesinde olduğu ve katılımcıların motivasyonun 2. Boyutunda yer alan ifadelerle “ Tam Olarak Karşılıyor” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. 2. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; (ortalama= 4,42) “Çünkü bu işi benim için gereklilik olduğunu düşünüyorum” ve “Kişisel kararım” şeklindedir. . Dışsal motivasyon boyutuna ilişkin ifadeler içinde katılımın en düşük olduğu ifade ise; “Bu işi yapıyorum ama buna değip değmeyeceğinden emin değilim” (ortalama= 4,24) şeklindedir (Tablo 9.15). Motivasyonun son boyutu olan motivasyonsuzluk boyutunda ise, içerdiği 6 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, bu boyutun genel ortalamasının **1,69** seviyesinde olduğu ve katılımcıların motivasyonun 3. Boyutunda yer alan ifadelerle “ Hiç uymuyor ” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. 3. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “Çünkü başka bir seçeneğim yok.” (ortalama= 1,78) ve “Bilmiyorum; İşin bana ne getirdiğini anlamıyorum.” (ortalama= 1,76) şeklindedir.

Motivasyonsuzluk boyutuna ilişkin ifadeler içinde katılımın en düşük olduğu ifade ise; “Çünkü bu işin benim için önemli olduğuna inanıyorum.” (ortalama= 1,58) şeklindedir (Tablo 9.15). Bu sonuçlar ışığında katılımcıların yapmakta oldukları işi kendi iyilikleri için yaptıklarını ve bu işi yapmaları gerektiğini düşündüklerini, yaptıkları işi gereklilik olarak gördüklerini, bu işi yapmaya kendilerinin karar verdiklerini ve yaptıkları işi yapmak zorunda hissetmediklerini söylemek mümkündür.

Tablo 9.16. Katılımcıların Motivasyon Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	S.S.
İçsel Motivasyon							4,58	0,61
1. Çünkü bu işin ilginç olduğunu düşünüyorum.	N	8	8	37	104	370	4,55	0,81
	%	1,5	1,5	7,0	19,7	70,2		
2. Çünkü bunu kendi iyiliğim için yapıyorum.	N	3	3	23	118	380	4,64	0,64
	%	0,6	0,6	4,4	22,4	72,1		
3. Çünkü bu işi yapmam gerektiğini düşünüyorum.	N	0	1	20	127	379	4,67	0,55
	%	0	0,2	3,8	24,1	71,9		
4. Bu işi yapmak için iyi nedenler olabilir, ama ben hiç iyi neden göremedim.	N	24	8	19	124	352	4,46	0,97
	%	4,6	1,5	3,6	23,5	66,8		
5. Çünkü bu işin keyifli olduğunu düşünüyorum.	N	3	3	25	140	356	4,59	0,66
	%	0,6	0,6	4,7	26,6	67,6		
Dışsal Motivasyon							4,58	0,59
6. Çünkü bu işin benim için iyi olduğunu düşünüyorum.	N	0	3	26	127	370	4,64	0,60
	%	0	0,6	4,9	24,1	70,2		
7. Çünkü bu işi benim için gereklilik olduğunu düşünüyorum.	N	1	5	37	127	355	4,58	0,68
	%	0,2	1,0	7,0	24,2	67,6		
8. Bu işi yapıyorum ama buna değip	N	17	7	24	122	355	4,50	0,90

değmeyeceğinden emin değilim.

	%	3,2	1,3	4,6	23,2	67,6		
9. Çünkü bu iş eğlenceli.	N	5	8	38	125	350	4,53	0,77
	%	1,0	1,5	7,2	23,8	66,5		
10. Kişisel kararım.	N	0	1	23	129	372	4,66	0,56
	%	0	0,2	4,4	24,6	70,9		
Motivasyonsuzluk							1,45	0,64
11. Çünkü başka bir seçeneğim yok.	N	329	132	40	7	16	1,56	0,91
	%	62,8	25,2	7,6	1,3	3,1		
12. Bilmiyorum; İşin bana ne getirdiğini anlamıyorum.	N	342	129	27	8	18	1,53	0,92
	%	65,3	24,6	5,2	1,5	3,4		
13. Çünkü bu işi yaparken kendimi iyi hissediyorum.	N	345	142	33	2	5	1,44	0,71
	%	65,5	26,9	6,3	0,4	0,9		
14. Çünkü bu işin benim için önemli olduğuna inanıyorum.	N	391	116	18	2	0	1,29	0,54
	%	74,2	22,0	3,4	0,4	0		
15. Çünkü bunu yapmak zorunda olduğumu hissediyorum.	N	374	105	35	10	1	1,39	0,71
	%	71,2	20,0	6,7	1,9	0,2		
16. Bu işi yapıyorum, ancak devam etmenin iyi bir karar olduğundan emin değilim.	N	350	126	22	11	16	1,50	0,90
	%	66,7	24,0	4,2	2,1	3,0		
N=527, 1: Hiç Uymuyor, 2: Çok Az Karşılıyor, 3: Orta Derecede Karşılıyor, 4: Çoğunlukla Karşılıyor, 5: Tam Olarak Karşılıyor								

Bu kısımda anket katılımcılarının gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşundaki motivasyonları değerlendirilmiştir. Motivasyonun 1. Boyutu olan içsel motivasyona ilişkin 5 ifade tabloda gösterilerek katılımcıların bu ifadelerle ne düzeyde katıldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. İçsel motivasyon boyutunun genel ortalaması **4,58** seviyesindedir. Görüldüğü üzere anket katılımcılarının içsel motivasyon ile ilgili ifadelerle “ Tam Olarak Karşılıyor” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. 1. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “Çünkü bunu kendi iyiliğim için yapıyorum” (ortalama= 4,64) ve “Çünkü bu işi yapmam gerektiğini düşünüyorum” (ortalama= 4,67) şeklindedir. İçsel motivasyon boyutuna ilişkin ifadelerde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “Bu işi yapmak için iyi nedenler olabilir, ama ben hiç iyi neden göremedim” (ortalama= 4,46) şeklindedir (Tablo 9.16).

Motivasyonun bir diğer boyutu olan dışsal motivasyona ilişkin 5 ifade ye katılım düzeyi incelendiğinde ise, bu boyutun genel ortalamasının **4,58** seviyesinde olduğu ve katılımcıların motivasyonun 2. Boyutunda yer alan ifadelerle “ Tam Olarak Karşılıyor” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. 2. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “Çünkü bu işin benim için iyi olduğunu düşünüyorum ” (ortalama= 4,64) ve “Kişisel kararım” (ortalama= 4,66) şeklindedir. . Dışsal motivasyon boyutuna ilişkin ifadeler içinde katılımın en düşük olduğu ifade ise; “Bu işi

yapıyorum ama buna değip değmeyeceğinden emin değilim'' (ortalama= 4,50) şeklindedir (Tablo 9.16).

Motivasyonun son boyutu olan motivasyonsuzluk boyutunda ise, içerdiği 6 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, bu boyutun genel ortalamasının **1,45** seviyesinde olduğu ve katılımcıların motivasyonun 3. Boyutunda yer alan ifadelerle “Hiç Uymuyor” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. 3. Boyutun içerdiği ifadelerden en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “*Çünkü başka bir seçeneğim yok*” (ortalama= 1,56) ve “*Bilmiyorum; İşin bana ne getirdiğini anlamıyorum*” (ortalama= 1,53) şeklindedir. Motivasyonsuzluk boyutuna ilişkin ifadeler içinde katılımın en düşük olduğu ifade ise; “*Çünkü bu işin benim için önemli olduğuna inanıyorum*” (ortalama= 1,29) şeklindedir (Tablo 9.16). Bu sonuçlar ışığında katılımcıların gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşunda kendi iyilikleri için kendi iyilikleri için gönüllü olduklarını ve bu gönüllülüğü yapmaları gerektiğini düşündüklerini, gönüllülüğün kendileri için iyi olduğunu düşündüklerini, gönüllü olmaya kendilerinin karar verdiklerini ve gönüllülük konusunun kendileri için önemli olduğunu hissettiklerini söylemek mümkündür.

9.3.2.Verimlilik İle İlgili Bulgular

Tablo.9.17. Katılımcıların Verimlilik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Verimlilik							3,73	1,21
1-İşlerimi zamanında tamamlarım	N	34	43	52	134	118	3,67	1,26
	%	8,9	11,3	13,6	35,2	31,0		
2-Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım	N	23	40	52	140	126	3,80	1,18
	%	6,0	10,5	13,6	36,7	33,1		
3-Problem çıktığında hızla çözerim	N	22	39	55	139	126	3,80	1,17
	%	5,8	10,2	14,4	36,5	33,1		
4-Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim	N	34	42	52	135	118	3,68	1,26
	%	8,9	11,0	13,6	35,4	31,0		

N=513 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

Bu kısımda anket katılımcılarının çalışmakta oldukları iş yerine yönelik verimlilikleri değerlendirilmiştir. Verimliliğin içerdiği 4 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, verimlilik ölçeğindeki ifadelerin genel ortalamasının **3,73** seviyesinde olduğu ve katılımcıların verimlilik ölçeğinde yer alan ifadelerle “Kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Verimlilik ölçeğinin içerdiği ifadelerin içinde en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “*Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım*” (Ortalama= 3,80) ve “*Problem çıktığında hızla çözerim*” (Ortalama= 3,80) şeklindedir. Verimlilik ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; (Ortalama= 3,67) “*İşlerimi zamanında tamamlarım*” ve “*Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim*”(Ortalama= 3,68) şeklindedir (Tablo 9.17). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları kurumda işlerini zamanında tamamladıklarını ve kaliteli işler ortaya çıkardıklarını söylemek mümkündür.

Tablo.9.18. Katılımcıların Verimlilik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Verimlilik							3,29	1,20
1-İşlerimi zamanında tamamlarım	N	80	70	116	180	81	3,21	1,28
	%	15,2	13,3	22,0	81	15,4		
2-Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım	N	48	77	130	187	85	3,34	1,17
	%	9,1	14,6	24,7	35,5	16,1		
3-Problem çıktığında hızla çözerim	N	55	64	131	182	95	3,37	1,21
	%	10,4	12,1	24,9	34,4	18,0		
4-Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim	N	74	61	124	186	82	3,26	1,25
	%	14,0	11,6	23,5	35,3	15,6		
N=527 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşundaki verimlilikleri değerlendirilmiştir. Verimliliğin içerdiği 4 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, verimlilik ölçeğindeki ifadelerin genel ortalamasının **3,29** seviyesinde olduğu ve katılımcıların verimlilik ölçeğinde yer alan ifadelere “Kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Verimlilik ölçeğinin içerdiği ifadelerin içinde en düşük katılım düzeyini alanlar ise; “İşlerimi zamanında tamamlarım” (Ortalama= 3,21) şeklindedir. Verimlilik ifadeleri içinde katılımın en yüksek olduğu ifade ise; “Problem çıktığında hızla çözerim” (Ortalama= 3,37) şeklindedir (Tablo 9.18). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların gönüllü oldukları STK’ da problem çıktığında hızla çözdüklerini ve hedeflerini zamanında gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür.

9.3.3.Örgütsel Kimlik İle İlgili Bulgular

Tablo.9.19. Katılımcıların Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Örgütsel Kimlik							3,69	0,87
1-Paraya ihtiyacım olmasa bile muhtemelen bu kuruluş/kurum için çalışmaya devam ederdim	N	6	19	47	142	167	4,16	0,93
	%	1,6	5,0	12,3	37,3	43,8		
2-Genel olarak, bu kuruluş/kurum tarafından istihdam edilen kişiler aynı hedefler için çalışıyorlar görüyorum.	N	7	19	56	150	149	4,08	0,94
	%	1,8	5,0	14,7	39,4	39,1		
3-Bu kuruluşun/kurumun çalışanı olmaktan gurur duyuyorum	N	5	20	54	156	146	4,09	0,91
	%	1,3	5,2	14,2	40,9	38,3		
4- Bu kuruluşun/kurumun topluluk içindeki imajı beni iyi temsil ediyor	N	4	15	28	152	182	4,29	0,84
	%	1,0	3,9	7,3	39,9	47,8		
5-Sık sık kendimi başkalarına "... kurum için çalışıyorum" veya "... kurumundan geliyorum" diyerek tanıtırım	N	5	20	29	138	189	4,27	0,90
	%	1,3	5,2	7,6	36,2	49,6		
6-Eylemlerimin bu kuruluş/kurum için sonuçlarını göz önünde bulundurarak iş başında kararlar almaya çalışıyorum	N	189	109	59	13	11	1,81	1,00
	%	49,6	28,6	15,5	3,4	2,9		
7-Biz kurum olarak alanımızdaki diğer kurumlardan farklıyız.	N	2	16	49	169	145	4,15	0,83
	%	0,5	4,2	12,9	44,4	38,1		
8-Başka bir kuruluş/kurum yerine bu kuruluşla/kurum için çalışmayı seçtiğim için memnunum.	N	6	25	35	123	192	4,23	0,97
	%	1,6	6,6	9,2	32,3	50,4		

9-Arkadaşlarımla bu kuruluş/kurum hakkında konuşurken ‘çalışmak için harika bir kurum’ şeklinde konuşurum.	N	5	20	37	158	161	4,18	0,90
	%	1,3	5,2	9,7	41,5	42,3		
10-Genel olarak bu kuruluşun/kurumun sorunlarını kendi sorunlarım olarak görüyorum.	N	193	109	54	17	8	1,78	0,98
	%	50,7	28,6	14,2	4,5	2,1		
11- Bu kuruluşun/kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için beklenenin ötesinde normalden fazla çaba sarf etmeye hazırım.	N	191	121	47	16	6	1,75	0,93
	%	50,1	31,8	12,3	4,2	1,6		
12- Bu kuruluşun/kurumun dışından başkalarının kurumumu eleştirdiğini duyduğumda sinirleniyorum.	N	166	121	69	21	4	1,88	0,95
	%	43,6	31,8	18,1	5,5	1,0		
13-Çalıştığım bu kuruluşa/kuruma karşı iyi hislerim var.	N	4	14	38	155	170	4,24	0,85
	%	1,0	3,1	10,0	40,7	44,6		
14-Kariyerimin geri kalanını bu kuruluşa/kurumda geçirmek isterim.	N	5	25	44	131	176	4,17	0,96
	%	1,3	6,6	11,5	34,4	46,2		
15-Bu kuruluşun/kurumun beni önemsediyini hissediyorum.	N	4	17	34	145	181	4,26	0,87
	%	1,0	4,5	8,9	38,1	47,5		
16- Bu kuruluşun/kurumun sicili, kendini adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneğidir	N	6	17	30	144	184	4,26	0,90
	%	1,6	4,5	7,9	37,8	48,3		
17- Bu kuruluş/kurum tarafından istihdam edilen diğer kişilerle birçok ortak yönüm var.	N	4	20	36	172	148	4,15	0,87
	%	1,1	5,3	9,5	45,3	38,9		
18- Bu kuruluşa/kurumda önemli konulardaki politikalarına katılmakta zorlanıyorum.	N	3	14	33	185	146	4,19	0,80
	%	0,8	3,7	8,7	48,6	38,3		
19- Bu kuruluşla/kurumla ilişkim kim olduğumun yalnızca küçük bir parçası.	N	1	17	39	148	176	4,26	0,83
	%	0,3	4,5	10,2	38,8	46,2		
20-Başkalarına bu kuruluşun/kurumun üzerinde çalıştığı projelerden bahsediyorum	N	1	18	53	142	167	4,19	0,86
	%	0,3	4,7	13,9	37,3	43,8		
21-Değerlerimin ve bu kuruluşun/kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu görüyorum.	N	5	16	36	149	175	4,24	0,88
	%	1,3	4,2	9,4	39,1	45,9		
22- Bu kuruluşa/kuruma çok az bağlılık duyuyorum.	N	27	18	48	129	159	3,98	1,17
	%	7,1	4,7	12,6	33,9	41,7		
23- Bu kuruluşu/kurumu, çoğu üyenin aidiyet hissettiği geniş bir 'aile' olarak tanımlıyorum.	N	5	16	32	154	173	4,24	0,87
	%	1,3	4,2	8,4	40,5	45,5		
24-Kendimi bu kuruluşla/kurumla tanımlamayı kolay buluyorum	N	35	44	53	125	124	3,67	1,28
	%	9,2	11,5	13,9	32,8	32,5		
25- Bu kuruluşun/kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.	N	180	137	44	13	7	1,76	0,91
	%	47,2	36,0	11,5	3,4	1,8		
N=513 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının çalışmakta oldukları iş yerine yönelik örgütsel kimlik algıları değerlendirilmiştir. Örgütsel kimlik ölçeğinin içerdiği 25 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, örgütsel kimliğin barındırdığı ifadelerin genel ortalamasının **3,69** seviyesinde olduğu ve katılımcıların örgütsel kimlik ölçeğinde yer alan ifadelerle “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Örgütsel kimlik ölçeğinin içerdiği ifadeler içinde en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “*Bu kurumun topluluk içindeki imajı beni iyi temsil ediyor*” (Ortalama= 4,29) ve (Ortalama= 4,26) “*Bu kurumun beni önemsediyini hissediyorum*”, “*Bu kurumun sicili, kendini adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneğidir*”, “*Bu kurumla ilişkim kim olduğumun yalnızca küçük bir parçası*” şeklindedir. Örgütsel kimlik ifadeleri içinde katılımın en

düşük olduğu ifadeler ise; “Bu kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için beklenenin ötesinde normalden fazla çaba sarf etmeye hazırım” (Ortalama= 1,75) ve “Bu kuruluşun/kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.” (Ortalama= 1,76) şeklindedir (Tablo 9.19). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları kurumun imajının onları iyi temsil ettiğini düşündüklerini ve çalıştıkları kurumun kendilerini önemsediyini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo.9.20. Katılımcıların Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Örgütsel Kimlik							4,03	0,86
1-Paraya ihtiyacım olmasa bile muhtemelen bu kuruluş/kurum için çalışmaya devam ederdim	N	1	20	41	121	344	4,49	0,81
	%	0,2	3,8	7,8	23,0	65,3		
2-Genel olarak, bu kuruluş/kurum tarafından istihdam edilen kişiler aynı hedefler için çalışıyorlar görüyorum.	N	2	14	56	143	312	4,42	0,81
	%	0,4	2,7	10,6	27,1	59,2		
3-Bu kuruluşun/kurumun çalışanı olmaktan gurur duyuyorum	N	1	14	56	133	323	4,44	0,80
	%	0,2	2,7	10,6	25,2	61,3		
4- Bu kuruluşun/kurumun topluluk içindeki imajı beni iyi temsil ediyor	N	3	10	23	131	360	4,58	0,71
	%	0,6	1,9	4,4	24,9	68,3		
5-Sık sık kendimi başkalarına ".... kurumu için çalışıyorum" veya ".... kurumundan geliyorum" diyerek tanıtırım	N	6	21	26	112	362	4,52	0,85
	%	1,1	4,0	4,9	21,3	68,7		
6-Eylemlerimin bu kuruluş/kurum için sonuçlarını göz önünde bulundurarak iş başında kararlar almaya çalışıyorum	N	122	204	131	46	24	2,32	1,06
	%	23,1	38,7	24,9	8,7	4,6		
7-Biz kurum olarak alanımızdaki diğerler kurumlardan farklıyız.	N	1	14	48	152	312	4,44	0,78
	%	0,2	2,7	9,1	28,8	59,2		
8-Başka bir kuruluş/kurum yerine bu kuruluş/kurum için çalışmayı seçtiğim için memnunum.	N	4	17	44	110	352	4,49	0,83
	%	0,8	3,2	8,3	20,9	66,8		
9-Arkadaşlarımla bu kuruluş/kurum hakkında konuşurken ‘çalışmak için harika bir kurum’ şeklinde konuşurum.	N	3	12	37	125	350	4,53	0,77
	%	0,6	2,3	7,0	23,7	66,4		
10-Genel olarak bu kuruluşun/kurumun sorunlarını kendi sorunlarım olarak görüyorum.	N	120	218	109	60	20	2,32	1,06
	%	22,8	41,4	20,7	11,4	3,8		
11- Bu kuruluşun/kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için beklenenin ötesinde normalden fazla çaba sarf etmeye hazırım.	N	127	203	128	49	20	2,30	1,05
	%	24,1	38,5	24,3	9,3	3,8		
12- Bu kuruluşun/kurumun dışından başkalarının kurumumu eleştirdiğini duyduğumda sinirleniyorum.	N	107	199	143	62	16	2,39	1,03
	%	20,3	37,8	27,1	11,8	3,0		
13-Çalıştığım bu kuruluş/kuruma karşı iyi hislerim var.	N	2	9	38	124	354	4,55	0,73
	%	0,4	1,7	7,2	23,5	67,2		
14-Kariyerimin geri kalanını bu kuruluş/kurumda geçirmek isterim.	N	5	16	46	141	319	4,42	0,84
	%	0,9	3,0	8,7	26,8	60,5		
15-Bu kuruluşun/kurumun beni önemsediyini hissediyorum.	N	1	13	35	116	362	4,56	0,74
	%	0,2	2,5	6,6	22,0	68,7		
16- Bu kuruluşun/kurumun sicili, kendini adanmış insanların neler başarabileceğinin bir örneğidir	N	4	17	28	109	369	4,55	0,79
	%	0,8	3,2	5,3	20,7	70,0		
17- Bu kuruluş/kurum tarafından istihdam	N	1	16	44	137	328	4,47	0,78

edilen diğer kişilerle birçok ortak yönüm var.	%	0,2	3,0	8,4	26,0	62,4		
18- Bu kuruluşta/kurumda önemli konulardaki politikalarına katılmakta zorlanıyorum.	N	6	16	38	142	325	4,44	0,84
	%	1,1	3,0	7,2	26,9	61,7		
19- Bu kuruluşla/kurumla ilişkim kim olduğumun yalnızca küçük bir parçası.	N	0	13	47	133	334	4,49	0,75
	%	0	2,5	8,9	25,2	63,4		
20-Başkalarına bu kuruluşun/kurumun üzerinde çalıştığı projelerden bahsediyorum	N	1	14	54	132	326	4,45	0,79
	%	0,2	2,7	10,2	25,0	61,9		
21-Değerlerimin ve bu kuruluşun/kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu görüyorum.	N	2	8	43	125	349	4,53	0,74
	%	0,4	1,5	8,2	23,7	66,2		
22- Bu kuruluş/kuruma çok az bağlılık duyuyorum.	N	22	37	43	133	292	4,20	1,11
	%	4,2	7,0	8,2	25,2	55,4		
23- Bu kuruluşu/kurumu, çoğu üyenin aidiyet hissettiği geniş bir 'aile' olarak tanımlarım.	N	0	11	40	114	362	4,56	0,72
	%	0	2,1	7,6	21,6	68,7		
24-Kendimi bu kuruluşla/kurumla tanımlamayı kolay buluyorum	N	16	46	73	117	275	4,11	1,12
	%	3,0	8,7	13,9	22,2	52,2		
25- Bu kuruluşun/kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.	N	118	220	127	48	14	2,27	0,99
	%	22,4	41,7	24,1	9,1	2,7		
N=527 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik örgütsel kimlik algıları değerlendirilmiştir. Örgütsel kimlik ölçeğinin içerdiği 25 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, örgütsel kimliğin barındırdığı ifadelerin genel ortalamasının **4,03** seviyesinde olduğu ve katılımcıların örgütsel kimlik ölçeğinde yer alan ifadelerle “ Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Örgütsel kimlik ölçeğinin içerdiği ifadeler içinde en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “*Bu kurumun topluluk içindeki imajı beni iyi temsil ediyor*” (Ortalama= 4,58) ve “*Bu kurumun beni önemsemediğini hissediyorum*”(Ortalama= 4,56), “*Bu kurumu, çoğu üyenin aidiyet hissettiği geniş bir 'aile' olarak tanımlarım*”(Ortalama= 4,56) şeklindedir. Örgütsel kimlik ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “*Bu kuruluşun/kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum*” (Ortalama= 2,27) ve “*Bu kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için beklenenin ötesinde normalden fazla çaba sarf etmeye hazırım*” (Ortalama= 2,30) şeklindedir (Tablo 9.20). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları kurumun imajının onları iyi temsil ettiğini ve çalıştıkları kurumun kendilerini önemsemediğini düşündüklerini ve gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşunu aile olarak gördüklerini söylemek mümkündür.

9.3.4.Örgütsel DNA İle İlgili Bulgular

Tablo.9.21. Katılımcıların Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Örgütsel DNA							3,70	1,09
1-Yöneticimin onayı olmadan işimi yürütmek için tüm yetkilere sahibim.	N	85	129	81	52	34	2,53	1,22
	%	22,3	33,9	21,3	13,6	8,9		
2-Tam olarak hangi kararları almaya hakkım olduğunu biliyorum.	N	82	111	70	73	45	2,70	1,31
	%	21,5	29,1	18,4	19,2	11,8		
3-Bir işim olduğunda tüm yetkililer bunu yapmama izin veriyor.	N	81	116	82	65	37	2,63	1,25
	%	21,3	30,4	21,5	17,1	9,7		
4-Nadiren yönetim rutin kararlara müdahale eder.	N	82	121	77	61	40	2,62	1,27
	%	21,5	31,8	20,2	16,0	10,5		
5- Organizasyonumda departmanlar arasında yüksek derecede koordinasyon var.	N	18	16	37	138	172	4,12	1,06
	%	4,7	4,2	9,7	36,2	45,1		
6-Organizasyonel sınırlar arasında bilgi akışı serbest.	N	15	16	38	136	176	4,16	1,03
	%	3,9	4,2	10,0	35,7	46,2		
7-Performans değerlendirmesi için iyi ölçütlerimiz var.	N	18	14	36	140	173	4,14	1,05
	%	4,7	3,7	9,4	36,7	45,4		
8-Organizasyonumuzun performansı ile ilgili tüm veriler mevcuttur.	N	10	10	40	145	175	4,22	0,92
	%	2,6	2,6	10,5	38,2	46,1		
9-Organizasyonumda koordine edilebilen çalışan miktarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılıyor.	N	11	8	51	134	177	4,20	0,95
	%	2,9	2,1	13,4	35,2	46,5		
10-Organizasyonumda iş görmeyen personeli ortadan kaldırmaya veya yeniden dağıtmaya yönelik çalışmalar yapılıyor.	N	4	12	66	118	181	4,20	0,90
	%	1,0	3,1	17,3	31,0	47,5		
11-Bu organizasyon, kariyer yolunu yönetmek ve yöneticileri geliştirmek için farklı coğrafyalarda, işlevlerde ve rollerde rotasyonları sağlamak için iyi ve net bir plana sahiptir.	N	30	21	48	121	161	3,95	1,21
	%	7,9	5,5	12,6	31,8	42,3		
12-Bu organizasyonda iş uzmanlığı çok önemli.	N	2	9	61	137	172	4,22	0,83
	%	0,5	2,4	16,0	36,0	45,1		
13-Çabalarımдан dolayı yöneticimden onay ve takdir alırım.	N	26	38	84	114	119	3,68	1,20
	%	6,8	10,0	22,0	29,9	31,2		
14-Aldığım ücret emeğime bağlıdır. (Bu soruyu ücretsiz gönüllü çalışanlar cevaplamayabilir)	N	15	19	75	119	152	3,98	1,07
	%	3,9	5,0	19,7	31,3	40,0		
15-Organizasyonumda, unvanı veya konumu ne olursa olsun işinde ustalık sergileyen ve ilerleme arayanları ödüllendiriyor.	N	15	19	78	119	150	3,97	1,07
	%	3,9	5,0	20,5	31,2	39,4		
16-Bu kurumda/kuruluşta bir işi farklı yollardan yapmak, işimizi yaparken ustalaşmanın bir yolu olarak görülür.	N	18	19	72	116	156	3,97	1,10
	%	4,7	5,0	18,9	30,4	40,9		
N=513 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının çalışmakta oldukları iş yerine yönelik örgütsel DNA algıları değerlendirilmiştir. Örgütsel DNA ölçeğinin içerdiği 16 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, örgütsel DNA'nın barındırdığı ifadelerin genel ortalamasının **3,70** seviyesinde olduğu ve katılımcıların örgütsel DNA ölçeğinde yer alan ifadelerle “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Örgütsel DNA ölçeğinin içerdiği ifadeler içinde en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; (Ortalama= 4,22) “*Organizasyonumuzun performansı ile ilgili tüm veriler mevcuttur*” ve “*Bu organizasyonda iş uzmanlığı çok önemli*” şeklindedir. Örgütsel DNA ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “*Yöneticimin onayı olmadan işimi yürütmek için tüm yetkilere sahibim*” (Ortalama= 2,53) ve “*Nadiren yönetim rutin kararlara*

müdahale eder'' (Ortalama= 2,62) şeklindedir (Tablo 9.21). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları kurumda performans verilerinin ve işte uzmanlığın öneminin mevcut olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo.9.22. Katılımcıların Örgütsel DNA Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)

<i>İfadeler</i>	<i>Dağılım</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>A.O.</i>	<i>S.S.</i>
Örgütsel DNA							4,05	0,99
1-Yöneticimin onayı olmadan işimi yürütmek için tüm yetkilere sahibim.	N	64	171	137	89	66	2,85	1,20
	%	12,1	32,4	26,0	16,9	12,5		
2-Tam olarak hangi kararları almaya hakkım olduğunu biliyorum.	N	70	132	138	89	98	3,02	1,30
	%	13,3	25,0	26,2	16,9	18,6		
3-Bir işim olduğunda tüm yetkililer bunu yapmama izin veriyor.	N	56	144	150	98	79	3,00	1,21
	%	10,6	27,3	28,5	18,5	15,0		
4-Nadiren yönetim rutin kararlara müdahale eder.	N	62	143	151	85	86	2,98	1,24
	%	11,8	27,1	28,7	16,1	16,3		
5- Organizasyonumda departmanlar arasında yüksek derecede koordinasyon var.	N	18	21	46	131	311	4,32	1,02
	%	3,4	4,0	8,7	24,9	59,0		
6-Organizasyonel sınırlar arasında bilgi akışı serbest.	N	9	27	45	115	331	4,38	0,96
	%	1,7	5,1	8,5	21,8	62,8		
7-Performans değerlendirmesi için iyi ölçütlerimiz var.	N	12	28	44	137	306	4,32	0,98
	%	2,3	5,3	8,3	26,0	58,1		
8-Organizasyonumuzun performansı ile ilgili tüm veriler mevcuttur.	N	3	19	41	140	324	4,44	0,82
	%	0,6	3,6	7,8	26,6	61,5		
9-Organizasyonumda koordine edilebilen çalışan miktarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılıyor.	N	8	17	40	134	328	4,43	0,88
	%	1,5	3,2	7,6	25,4	62,2		
10-Organizasyonumda iş görmeyen personeli ortadan kaldırmaya veya yeniden dağıtmaya yönelik çalışmalar yapılıyor.	N	4	9	64	127	323	4,43	0,82
	%	0,8	1,7	12,1	24,1	61,3		
11-Bu organizasyon, kariyer yolunu yönetmek ve yöneticileri geliştirmek için farklı coğrafyalarda, işlevlerde ve rollerde rotasyonları sağlamak için iyi ve net bir plana sahiptir.	N	20	29	53	129	296	4,23	1,08
	%	3,8	5,5	10,1	24,5	56,2		
12-Bu organizasyonda iş uzmanlığı çok önemli.	N	0	11	53	132	331	4,48	0,75
	%	0	2,1	10,1	25,0	62,8		
13-Çabalarımın dolaylı yöneticimden onay ve takdir alırım.	N	18	38	72	146	253	4,09	1,09
	%	3,4	7,2	13,7	27,7	48,0		
14-Aldığım ücret emeğime bağlıdır. (Bu soruyu ücretsiz gönüllü çalışanlar cevaplamayabilir)	N	1	3	36	123	362	4,60	0,65
	%	0,2	0,6	6,9	23,4	69,0		
15-Organizasyonumda, unvanı veya konumu ne olursa olsun işinde ustalık sergileyen ve ilerleme arayanları ödüllendiriyor.	N	2	10	30	124	361	4,57	0,71
	%	0,4	1,9	5,7	23,5	68,5		
16-Bu kurumda/kuruluşta bir işi farklı yollardan yapmak, işimizi yaparken ustalaşmanın bir yolu olarak görülür.	N	0	5	23	140	359	4,61	0,61
	%	0	0,9	4,4	26,6	68,1		
N=527 1-Kesinlikle Katılıyorum 2-Katılıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik örgütsel DNA algıları değerlendirilmiştir. Örgütsel DNA ölçeğinin içerdiği 16 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, örgütsel DNA'nın barındırdığı ifadelerin genel ortalamasının **4,05** seviyesinde olduğu ve katılımcıların örgütsel DNA ölçeğinde yer alan ifadelerle “ Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Örgütsel DNA ölçeğinin içerdiği ifadeler içinde en yüksek katılım düzeyini alanlar ise; “*Bu kurumda bir işi farklı yollardan yapmak, işimizi yaparken ustalaşmanın bir yolu olarak görülür*” (Ortalama= 4,61), “*Aldığım ücret emeğime bağlıdır*” (Ortalama=

4,60) şeklindedir. Örgütsel DNA ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “*Yöneticimin onayı olmadan işimi yürütmek için tüm yetkilere sahibim*” (Ortalama= 2,85) ve “*Nadiren yönetim rutin kararlara müdahale eder*” (Ortalama= 2,98) şeklindedir (Tablo 9.22). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların gönüllü oldukları STK’ da işleri farklı yollardan yapmanın desteklendiğini düşündüklerini ve aldıkları ücretin emekleri ile doğru orantılı olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

9.3.5. İş Tatmini İle İlgili Bulgular

Tablo.9.23. Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (İş Yeri)

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	S.S.
İş Tatmini							3,76	1,04
1. İşyerinde yaptığım işten ziyade diğer işleri yapmaktan daha çok tatmin oluyorum.	N	16	30	78	165	92	3,75	1,03
	%	4,2	7,9	20,5	43,3	24,1		
2. Yaptığım iş bana ilgi çekici geliyor.	N	12	24	75	171	99	3,84	0,98
	%	3,1	6,3	19,7	44,9	26,0		
3. Yaptığım iş genellikle faydalıdır.	N	16	26	73	168	98	3,80	1,03
	%	4,2	6,8	19,2	44,1	25,7		
4. Yaptığım işin bana uygun olduğunu düşünüyorum.	N	27	29	69	165	91	3,69	1,12
	%	7,1	7,6	18,1	43,3	23,9		
5. Eğer imkânım olursa, işyerinde aynı ücret karşılığında başka bir iş yaparım.	N	20	26	73	166	97	3,76	1,06
	%	5,2	6,8	19,1	43,5	25,4		
N=513 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının çalışmakta oldukları iş yerine yönelik iş tatmini algıları değerlendirilmiştir. İş tatmininin içerdiği 5 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, iş tatmini ölçeğindeki ifadelerin genel ortalamasının **3,76** seviyesinde olduğu ve katılımcıların iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerle “*Kararsızım*” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. İş tatmini ölçeğinin içerdiği ifadelerin içinde en yüksek katılım düzeyini alan ifade ise; “*Yaptığım iş bana ilgi çekici geliyor*” (Ortalama= 3,84) şeklindedir. İş tatmini ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “*Yaptığım işin bana uygun olduğunu düşünüyorum*” (Ortalama= 3,69) şeklindedir (Tablo 9.23). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların çalıştıkları kurumda işleri ilgi çekici bulduklarını ve kendilerine uygun olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo.9.24. Katılımcıların İş Tatmini Algılarına İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımları ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (STK)

İfadeler	Dağılım	1	2	3	4	5	A.O.	S.S.
İş Tatmini							3,27	1,12
1. İşyerinde yaptığım işten ziyade diğer işleri yapmaktan daha çok tatmin oluyorum.	N	37	88	154	177	71	3,29	1,11
	%	7,0	16,7	29,2	33,6	13,5		
2. Yaptığım iş bana ilgi çekici geliyor.	N	37	70	176	174	70	3,32	1,08
	%	7,0	13,3	33,4	33,0	13,3		
3. Yaptığım iş genellikle faydalıdır.	N	40	77	146	191	73	3,34	1,11
	%	7,6	14,6	27,7	36,2	13,9		
4. Yaptığım işin bana uygun olduğunu düşünüyorum.	N	58	86	156	168	59	3,15	1,16
	%	11,0	16,3	29,6	31,9	11,2		
5. Eğer imkânım olursa, işyerinde aynı ücret karşılığında başka bir iş yaparım.	N	56	68	156	179	68	3,25	1,16
	%	10,6	12,9	29,6	34	12,9		
N=527 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum								

Bu kısımda anket katılımcılarının gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşundaki iş tatmini algıları değerlendirilmiştir. İş tatmininin içerdiği 5 ifadeye katılım düzeyi incelendiğinde, iş tatmini ölçeğindeki ifadelerin genel ortalamasının 3,27 seviyesinde olduğu ve katılımcıların iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelere “Kararsızım” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. İş tatmini ölçeğinin içerdiği ifadelerin içinde en yüksek katılım düzeyini alan ifade ise; “*Yaptığım işin bana uygun olduğunu düşünüyorum*” (Ortalama= 2,84) şeklindedir. İş tatmini ifadeleri içinde katılımın en düşük olduğu ifadeler ise; “*Yaptığım iş genellikle faydalıdır*” (Ortalama= 2,65) şeklindedir (Tablo 9.24). Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşunda aldıkları görevin kendilerine uygun olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

9.4.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular

Bu kısımda, araştırmanın modelinde bulunan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular sunulacaktır. Sonrasında değişkenlerin arasındaki etkinin tespiti için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilip, yapılan t ve ANOVA testlerine yönelik bulgular paylaşılacaktır.

9.4.1.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi; “iki değişken arasındaki doğrusal ilişki veya bir değişkenin, iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, var ise bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem” olarak tanımlanır. Korelasyon analizinin yapılmasındaki temel amaç, bağımsız değişkenin değişime göre bağımlı değişkenin ne yönde değişim gösterdiğinin tespitidir. Korelasyon analizi ile elde edilen korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir. “r” değeri -1 ile +1 arasında bir değer alır. Pozitif korelasyonda, değişkenlerden biri artarken diğeri de artar ya da değişkenlerden birinin değeri düşerken, diğerininki de düşme eğilimindedir. Negatif korelasyonda ise; değişkenlerden birinin değeri artarken, diğer değişkenin değeri düşme eğilimindedir (Sungur, 2018: 115).

Çalışmanın hipotezlerinin test edilebilmesi ve regresyon analizinin yapılabilmesi için, araştırmanın değişkenleri olan örgütsel DNA, örgütsel kimlik, verimlilik, iş tatmini, motivasyon ve alt boyutlarının aralarındaki ilişkileri tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı aşağıdaki tabloya göre yorumlanmıştır (Sungur, 2018: 116):

Tablo 9.25. Pearson Korelasyon Katsayısı Aralıkları

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Bu çalışmada, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki yukarıdaki tablo dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Tablo 9.26. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (İş yeri)

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1-İçsel Motivasyon	4,3195	,61309	1						
2-Dışsal Motivasyon	4,3517	,69417	,735**	1					
3-Motivasyonsuzluk	1,7058	,63408	,830**	,703**	1				
4- Verimlilik	3,6966	,45830	,057	,060	-,115*	1			
5-İş Tatmini	3,7096	,59748	,155**	,118*	-,191**	,185**	1		
6- Örgütsel Kimlik	3,7749	,97690	,009	,031	-,180**	,303**	,111*	1	
7-Örgütsel DNA	3,7441	1,17420	,112*	,082	-,135**	,192**	,284**	,159**	1

**p<0.01: Korelasyon düzeyinde anlamlıdır

*p<0,05: Korelasyon düzeyinde anlamlıdır

Tablo 9.26 korelasyon analizi tablosunda da görüldüğü üzere, motivasyonun alt boyutları ile, verimlilik, iş tatmini, örgütsel kimlik ve örgütsel DNA arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış olup, analiz sonucu elde edilen korelasyon katsayıları değişkenlerin ilişkilerini ortaya koymak için aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

- Motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk ($r = -,115$; $p < 0.05$) ile verimlilik arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Motivasyonun alt boyutları olan; içsel motivasyon ($r = ,155$; $p < 0.05$) ve dışsal motivasyon ($r = ,118$; $p < 0.01$) ile iş tatmini arasında pozitif yönde, motivasyonsuzluk ($r = -,191$; $p < 0.05$) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, verimlilik ($r = ,185$; $p < 0.05$) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk ($r = -,180$; $p < 0.01$) ile örgütsel kimlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit edilirken, verimlilik ($r = ,303$; $p < 0.01$) ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ($r = ,111$; $p < 0.05$) ile örgütsel kimlik arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
- İçsel motivasyon ($r = ,112$; $p < 0.05$) ile örgütsel DNA arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup, motivasyonun diğer bir alt boyutu olan motivasyonsuzluk ($r = ,135$; $p < 0.01$) ile örgütsel DNA arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.
- Örgütsel DNA ile verimlilik arasında ($r = ,192$; $p < 0.01$) pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatmini ($r = ,284$; $p < 0.01$) ile örgütsel DNA arasında da pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki saptanmıştır.

- Örgütsel DNA ile örgütsel kimlik arasında ($r = ,159$; $p < 0.01$) pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 9.27. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları (STK)

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1-İçsel Motivasyon	4,5894	,51254	1						
2-Dışsal Motivasyon	4,5848	,48104	,819**	1					
3-Motivasyonsuzluk	1,4583	,54937	-,796**	-,781**	1				
4- Verimlilik	3,3012	1,11206	,147**	,077	-,172**	1			
5-İş Tatmini	3,2755	,94936	,132**	,126**	-,164**	,148**	1		
6- Örgütsel Kimlik	4,0392	,36162	,106*	,045	-,206**	,290**	,120**	1	
7-Örgütsel DNA	4,0515	,47541	,431**	,345**	-,402**	,186**	,236**	,184**	1

**p<0.01: Korelasyon düzeyinde anlamlıdır
*p<0,05: Korelasyon düzeyinde anlamlıdır

Tablo 9.27 korelasyon analizi tablosunda da görüldüğü üzere, motivasyonun alt boyutları ile, verimlilik, iş tatmini, örgütsel kimlik ve örgütsel DNA arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış olup, analiz sonucu elde edilen korelasyon katsayıları değişkenlerin ilişkilerini ortaya koymak için aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

- Verimlilik ile motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon ($r = ,147$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, aynı zaman da motivasyonsuzluk ($r = ,172$; $p < 0.01$) ile verimlilik arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- İş tatmini ile motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon ($r = ,132$; $p < 0.01$), ve dışsal motivasyon ($r = ,126$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönlü, motivasyonsuzluk ($r = ,164$; $p < 0.01$) boyutu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş tatmini ile verimlilik ($r = ,148$; $p < 0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.
- Örgütsel kimlik ile motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon ($r = ,106$; $p < 0.05$) arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda motivasyonsuzluk ($r = -,206$; $p < 0.05$) ile de örgütsel kimlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır.
- Verimlilik ($r = ,290$; $p < 0.01$) ile örgütsel kimlik arasında, pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- İş tatmini ($r = ,120$; $p < 0.01$) ile örgütsel kimlik arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel DNA ile motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ($r= ,431$; $p<0.01$), Dışsal motivasyon ($r= ,345$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü, motivasyonsuzluk ($r= -,402$; $p<0.01$) ile ise negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
- Örgütsel DNA ile verimlilik ($r= ,186$; $p<0.01$) , iş tatmini ($r= ,236$; $p<0.01$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olup, örgütsel kimlik ($r= ,184$; $p<0.01$) ile örgütsel DNA arasında da pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre motivasyonun alt boyutlarından olan içsel ve dışsal motivasyon ile verimlilik ve iş tatmini değişkenleri ile arasında pozitif yönlü zayıf anlamlı ilişkiler tespit edilirken, motivasyonsuzluk boyutu ile negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimlik ve örgütsel DNA ile verimlilik ve iş tatmini arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasında saptanan bu ilişkiler regresyon analizi yapılabileceğini göstermekte olup diğer bölümde değişkenlere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları incelenmiştir.

9.4.2.Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma değişkenleri arasındaki sebep sonuç ilişkisini ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılmış olup elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Regresyon analizi, “bir bağımlı değişken ve bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması süreci” olarak tanımlanabilir (Küçüksille, 2010: 199). Bununla birlikte çoklu regresyon modeli, birden fazla açıklayıcı değişkeni bulunan bir modeli ifade etmektedir.

Araştırma modelinde belirtilen H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ana hipotezlerini test etmek için basit regresyon analizi yapılmıştır

- **Ücretli çalışanların iş yerlerine yönelik verdikleri yanıtların regresyon analizi bulguları:**

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin motivasyon üzerindeki etkisine (H1 hipotezi) yönelik bulgular Tablo 9.30’da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.28. Örgütsel Kimliğin Motivasyon Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Motivasyon	Sabit	3,904	,245	,086	15,949	,000
	Örgütsel Kimlik	,110	,066		1,675	,095

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.28’den hareketle örgütsel kimliğin, motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** olduğu görülmüştür ($\beta=,086$; $p<0,01$). Bu sonuçtan hareketle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyon üzerindeki etkisine (H2 hipotezi) yönelik bulgular Tablo 9.29’da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.29. Örgütsel DNA’nın Motivasyon Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Motivasyon	Sabit	3,884	,189	,117	20,574	,000
	Örgütsel DNA	,115	,050		2,288	,023

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 9.29’da yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel DNA’nın ($\beta=,117$; $p<0,05$) motivasyonu **pozitif yönde etkilediği**, tespit edilmiştir. Bulgu sonucu H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H1a) yönelik bulgular Tablo 9.30’da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.30. Örgütsel Kimliğin İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
İçsel Motivasyon	Sabit	4,271	,256	,009	16,692	,000
	Örgütsel Kimlik	,013	,069		,185	,854

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 9.30’ a göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel kimliğin ($\beta=,009$; $p>0,05$) içsel motivasyonu **etkilemediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H1a hipotezi reddedilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan dışsal motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H1b) yönelik bulgular Tablo 9.31’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.31. Örgütsel Kimliğin Dışsal Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Dışsal Motivasyon	Sabit	4,180	,290	,031	14,429	,000
	Örgütsel Kimlik	,047	,078		,599	,550

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 9.31' e göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel kimliğin ($\beta=,031$; $p>0,01$) dışsal motivasyonu **etkilemediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H1b hipotezi reddedilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk değişkeni üzerindeki etkisine (H1c) yönelik bulgular Tablo 9.32'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.32. Örgütsel Kimliğin Motivasyonsuzluğa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Motivasyonsuzluk	Sabit	2,628	,260	-,180	10,093	,000
	Örgütsel Kimlik	-,249	,070		-3,569	,000

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 9.32' ye göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel kimliğin ($\beta=-,180$; $p<0,05$) motivasyonsuzluğu **negatif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H2a) yönelik bulgular Tablo 9.33'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.33. Örgütsel DNA'nın İçsel Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
İçsel Motivasyon	Sabit	3,892	,197	,112	19,784	,000
	Örgütsel DNA	,115	,052		2,190	,029

Not: ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 9.33' e göre yapılan regresyon analizi sonucu Örgütsel DNA'nın ($\beta=,112$; $p<0,05$) içsel motivasyonu **pozitif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan dışsal motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H2b) yönelik bulgular Tablo 9.34'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.34. Örgütsel DNA'nın Dışsal Motivasyona Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	4,000	,223		17,898	,000
Dışsal Motivasyon	Örgütsel DNA	,095	,059	,082	1,595	,112

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.34'e göre yapılan regresyon analizi sonucu içsel Örgütsel DNA'nın ($\beta=,082$; $p>0,05$) dışsal motivasyonu **etkilemediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H2b hipotezi reddedilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk değişkeni üzerindeki etkisine (H2c) yönelik bulgular Tablo 9.35'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.35. Örgütsel DNA'nın Motivasyonsuzluğa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,235	,203		11,014	,000
Motivasyonsuzluk	Örgütsel DNA	-,143	,054	-,135	-2,643	,009

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.35'e göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel DNA'nın ($\beta=-,135$; $p<0,05$) motivasyonsuzluğu **negatif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisine (H3) yönelik bulgular Tablo 9.36'da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.36. Örgütsel Kimliğin İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,900	,405		7,161	,000
İş Tatmini	Örgütsel Kimlik	,236	,109	,111	2,168	,031

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.36'ya göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel kimliğin ($\beta=,111$; $p<0,05$) motivasyonsuzluğu **pozitif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisine (H4) yönelik bulgular Tablo 9.37'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.37. Örgütsel DNA'nın İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
İş Tatmini	Sabit	2,053	,302	,284	6,789	,000
	Örgütsel DNA	,463	,080		5,758	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.37' ye göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel DNA'nın (β =,284; p<0,05) iş tatminini **pozitif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin verimlilik değişkeni üzerindeki etkisine (H5) yönelik bulgular Tablo 9.38'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.38. Örgütsel Kimliğin Verimliliğe Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Verimlilik	Sabit	,872	,467	,303	1,868	,063
	Örgütsel Kimlik	,777	,125		6,194	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.38' e göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel kimliğin (β =,303; p<0,05) verimliliği **pozitif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin verimlilik değişkeni üzerindeki etkisine (H6) yönelik bulgular Tablo 9.39'da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca ücretli çalışan anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.39. Örgütsel DNA'nın Verimliliğe Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
Verimlilik	Sabit	2,342	,372	,192	6,292	,000
	Örgütsel DNA	,378	,099		3,815	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.39' a göre yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel DNA'nın (β =,192; p<0,05) verimliliği **pozitif yönde etkilediği** tespit edilmiştir. Sonuç olarak ise H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9.40'da bağımsız değişken olarak kabul edilen örgütsel DNA'nın bağımlı değişken olan örgütsel kimlik üzerine etkisini incelemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. H7 hipotezi test edilmiştir.

Tablo 9.40. Örgütsel DNA'nın Örgütsel Kimlik Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (İş Yeri)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,245	,146		22,203	,000
Örgütsel Kimlik	Örgütsel DNA	,122	0,39	,159	3,127	,002

R: ,159; R² : ,025; Düzeltilmiş R² : ,023; Tahmini Standart Hata: ,45309; F: 9,779; Model (p): ,002

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.40'dan hareketle örgütsel DNA'nın örgütsel kimliğin varyansının % 0,23 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Örgütsel DNA'nın örgütsel kimlik üzerinde **pozitif yönlü etkisi** olduğu görülmüştür ($\beta=,159$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H7 hipotezi kabul edilmiştir.

• **Gönüllülerin sivil toplum kuruluşlarına yönelik verdikleri yanıtların regresyon analizi bulguları:**

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H1) yönelik bulgular Tablo 9.43'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.41. Örgütsel Kimliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,828	,234		16,366	,000
Motivasyon	Örgütsel Kimlik	,184	,058	,138	3,184	,002

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.41'den hareketle örgütsel kimliğin, motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** olduğu görülmüştür ($\beta=,138$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H1a) yönelik bulgular Tablo 9.42'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.42. Örgütsel Kimliğin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,983	,249		15,968	,000
İçsel Motivasyon	Örgütsel Kimlik	,150	,062	,106	2,440	,015

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.42'den hareketle örgütsel kimliğin, içsel motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** olduğu görülmüştür ($\beta=,106$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin dışsal motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H1b) yönelik bulgular Tablo 9.43’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.43. Örgütsel Kimliğin Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	4,345	,235		18,475	,000
Dışsal Motivasyon	Örgütsel Kimlik	,059	,058	,045	1,022	,307

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.43’den hareketle örgütsel kimliğin, dışsal motivasyon üzerinde herhangi bir **etkisi tespit edilememiştir** ($\beta=,045$; $p>0,05$). Bu sonuçtan hareketle H1b hipotezi reddedilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin motivasyonsuzluk değişkeni üzerindeki etkisine (H1c) yönelik bulgular Tablo 9.44’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.44. Örgütsel Kimliğin Motivasyonsuzluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,725	,263		10,357	,000
Motivasyonsuzluk	Örgütsel Kimlik	-,314	,065	-,206	-4,833	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.44’den hareketle örgütsel kimliğin, motivasyonsuzluk üzerinde **negatif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=-,206$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H2) yönelik bulgular Tablo 9.45’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.45. Örgütsel DNA’nın Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,825	,164		17,266	,000
Motivasyon	Örgütsel DNA	,431	,040	,424	10,738	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.45’den hareketle örgütsel DNA’nın, motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=,424$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin içsel motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H2a) yönelik bulgular Tablo 9.46’da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.46. Örgütsel DNA’nın İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,706	,173		15,624	,000
İçsel Motivasyon	Örgütsel DNA	,465	,042	,431	10,953	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.46’den hareketle örgütsel DNA’nın, içsel motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=,431$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin dışsal motivasyon değişkeni üzerindeki etkisine (H2b) yönelik bulgular Tablo 9.47’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.47. Örgütsel DNA’nın Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,168	,169		18,743	,000
Dışsal Motivasyon	Örgütsel DNA	,350	,041	,345	8,435	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.47’den hareketle örgütsel DNA’nın, dışsal motivasyon üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=,345$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin motivasyonsuzluk değişkeni üzerindeki etkisine (H2c) yönelik bulgular Tablo 9.48’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.48. Örgütsel DNA’nın Motivasyonsuzluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,342	,188		17,746	,000
Motivasyonsuzluk	Örgütsel DNA	-,465	,046	-,402	-10,072	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.48’den hareketle örgütsel DNA’nın, motivasyonsuzluk üzerinde **negatif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=-,402$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisine (H3) yönelik bulgular Tablo 9.49'da gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.49. Örgütsel Kimliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	2,001	,461		4,338	,000
İş Tatmini	Örgütsel Kimlik	,316	,114	,120	2,774	,006

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.49'dan hareketle örgütsel kimliğin, iş tatmini üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir (β=,120; p<0,05). Bu sonuçtan hareketle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisine (H4) yönelik bulgular Tablo 9.50'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.50. Örgütsel DNA'nın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	1,364	,345		3,948	,000
İş Tatmini	Örgütsel DNA	,472	,085	,236	5,571	,000

Not: **p< 0,01 ; *p< 0,05

Tablo 9.50'den hareketle örgütsel DNA'nın, iş tatmini üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir (β=,236; p<0,05). Bu sonuçtan hareketle H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel kimlik bağımsız değişkeninin verimlilik değişkeni üzerindeki etkisine (H5) yönelik bulgular Tablo 9.51'de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.51. Örgütsel Kimliğin Verimlilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	-,298	,521		-,571	,568
Verimlilik	Örgütsel Kimlik	,891	,128	,290	6,936	,000

R: ,184; R² : ,034; Düzeltilmiş R² : ,032; Tahmini Standart Hata: ,35576; F: 18,499; Model (p): ,000

Tablo 9.51'den hareketle örgütsel kimliğin, verimlilik üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir (β=,290; p<0,05). Bu sonuçtan hareketle H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşturulan modelde öngörülen örgütsel DNA bağımsız değişkeninin verimlilik değişkeni üzerindeki etkisine (H6) yönelik bulgular Tablo 9.52’de gösterilmiştir. Bu analizde yalnızca anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Tablo 9.52. Örgütsel DNA’nın Verimlilik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	1,540	,409		3,764	,000
Verimlilik	Örgütsel DNA	,435	,100	,186	4,333	,000
R: ,184; R² : ,034; Düzeltilmiş R² : ,032; Tahmini Standart Hata: ,35576; F: 18,499; Model (p): ,000						

Tablo 9.52’den hareketle örgütsel DNA’nın, verimlilik üzerinde **pozitif yönlü etkisi** tespit edilmiştir ($\beta=,186$; $p<0,05$). Bu sonuçtan hareketle H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9.53’de bağımsız değişken olarak kabul edilen örgütsel DNA’nın bağımlı değişken olan örgütsel kimlik üzerine etkisini incelemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. H7 hipotezi test edilmiştir.

Tablo 9.53. Örgütsel DNA’nın Örgütsel Kimlik Üzerine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi (STK)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	Beta (β)	t	p
	Sabit	3,471	,133		26,076	,000
Örgütsel Kimlik	Örgütsel DNA	,140	0,33	,184	4,301	,000
R: ,184; R² : ,034; Düzeltilmiş R² : ,032; Tahmini Standart Hata: ,35576; F: 18,499; Model (p): ,000						

Tablo 9.53’den hareketle örgütsel DNA’nın örgütsel kimliğin varyansının % 0,32 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Örgütsel kimliğin, örgütsel DNA üzerinde **pozitif yönlü etkisi** olduğu görülmüştür ($\beta=,184$; $p<0,01$). Bu sonuçtan hareketle H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada belirlenen değişkenlerin test edilmesi için yapılan analizler sonucunda, hipotezlerin kabul/ ret durumları Tablo 9.54’de gösterilmiştir.

Tablo 9.54. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/ Ret Durumu

Hipotez No	Hipotez	Kabul/ Ret Durumu	
		İş Yeri	STK
H1	Örgütsel kimlik motivasyon boyutlarını pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H1a	Örgütsel kimlik motivasyonunun içsel motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.	Ret	Kabul
H1b	Örgütsel kimlik motivasyonunun dışsal motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.	Ret	Ret
H1c	Örgütsel kimlik motivasyonunun motivasyonsuzluk boyutunu negatif yönde etkiler.	Kabul	Kabul

H2	Örgütsel DNA motivasyon boyutlarını pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H2a	Örgütsel DNA motivasyonunun içsel motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H2b	Örgütsel DNA motivasyonunun dışsal motivasyon boyutunu pozitif yönde etkiler.	Ret	Kabul
H2c	Örgütsel DNA motivasyonunun motivasyonsuzluk boyutunu negatif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H3	Örgütsel kimlik iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H4	Örgütsel DNA iş tatminini pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H5	Örgütsel kimlik verimliliği pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H6	Örgütsel DNA verimliliği pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul
H7	Örgütsel DNA, örgütsel kimliği pozitif yönde etkiler.	Kabul	Kabul

9.5.Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmalarının Belirlenmesi Bazında Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri verilerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için parametrik test yöntemlerinden T-Testi analizi ve ANOVA yapılmıştır.

9.5.1.Araştırma Değişkenlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T-Testi ve ANOVA Analizi)

Araştırmaya katılım sağlayan gönüllülerin demografik özelliklerine göre (cinsiyet, maaş, gönüllülük süresi) motivasyon, iş tatmini ve verimlilik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını görmek ve bu farklılıkları anket katılımcılarının sivil toplum kuruluşu ve çalıştıkları iş yeri arasında karşılaştırma yapmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulup, bağımsız İki Örnek T-Testi (İki grup) ve ANOVA (İkiden fazla grup) analizi yapılmıştır.

H8: Gönüllülerin motivasyonu, medeni durum açısından farklılık gösterir.

H9: Çalışanların motivasyonu, medeni durum açısından farklılık gösterir.

H10: Gönüllülerin motivasyonları, maaş açısından farklılık gösterir.

H11: Çalışanların motivasyonları, maaş açısından farklılık gösterir.

H12: Çalışanların motivasyonları, yaş açısından farklılık gösterir

H13: Çalışanların iş tatminleri yaş açısından farklılık gösterir.

H14: Gönüllülerin motivasyonları, yaş açısından farklılık gösterir.

H15: Gönüllülerin iş tatminleri yaş açısından farklılık gösterir.

H16: Gönüllülerin motivasyonu, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H17: Gönüllülerin verimlilikleri, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H18: Çalışanların motivasyonu, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

H19: Çalışanların verimlilikleri, eğitim seviyesi açısından farklılık gösterir.

Bağımsız iki örnek T- Testi (iki grup) analizinde, birbirlerinden bağımsız olan iki farklı örneklemin aynı değişken üzerine yönelik ortalamalarını kıyaslayarak, bu ortalamaların aralarındaki farkın belirli anlamlılık oranında olup olmadıkları tespit edilir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 224). T-Testinde p değeri incelenerek, gruplarda test edilen değişkenin ortalamalarının aralarındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılır. $P < 0,05$ ise; gruplarda test edilen değişkenin ortalamalarının birbirlerinden farklı olduklarına karar

verilir. Sonrasında değişkenlerin, grup ortalamaları karşılaştırılıp yorumlanır (Sipahi vd., 2010: 120).

ANOVA analizi; ikiden fazla grubun ortalama değerlerinin belirli anlamlılık düzeyinde birbirlerine eşit olup olmadığının tespiti için yapılmakta. T-Testindeki gibi bu analizin yapılabilmesi için grupların bağımsız olmaları ve elde edilecek sonuçların en az eşit aralık seviyesinde ölçülmüş olması gereklidir (Sipahi vd., 2010: 124).

Tablo 9.55. Medeni Durum Açısından Motivasyon Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi) (STK)

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>S.D.</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Evli	279	4,6342	,41683	525	3,312	10,3
	Bekar	248	4,4961	,53845			

Tablo 9.55’de gönüllülerin; motivasyonlarının, medeni durumlarına ilişkin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan T-Test bulguları sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan hareketle gönüllülerin medeni durumlarının değişkenler açısından görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($t(525) = 3,312$; $p > 0,05$). H8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9.56. Medeni Durum Açısından Motivasyon Farklılaşması (Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi) (İş Yeri)

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.S.</i>	<i>S.D.</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Evli	202	4,3871	,57132	380	2,638	,004
	Bekar	180	4,2291	,59836			

Tablo 9.56’da çalışanların; motivasyon, iş tatmini ve verimliliklerinin medeni durumlarına ilişkin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan T-Test bulguları sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan hareketle çalışanların medeni durumlarının motivasyon değişkeni açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t(380) = 2,638$; $p < 0,05$) Bekar gönüllülerin motivasyona ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 4,22; s.s.= 0,59) evli gönüllülerin motivasyona ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 4,38; s.s.= 0,57) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, bekar çalışanların evli çalışanlara göre motivasyon algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9.57. Maaş Açısından Motivasyon Farklılaşması (ANOVA Analizi) (STK)

<i>Değişkenler</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	,857	5	,171	,734
	Gruplarıçi	121,562	521	,233	
	Genel	122,419	526		

Tablo 9.57’de sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin motivasyonlarının, maaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara; farklı maaş dağılımları olan gönüllülerin, motivasyonlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F = ,734$; $p > 0,05$). Elde edilen sonuçlarda anlamlı bir farklılığın olmamasının nedeninin farklı maaş dağılımları olan

gönüllülerin görev aldıkları sivil toplum kuruluşundaki gönüllülerin motivasyon konusunda benzer algılara sahip olmalarından dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir. H10 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9.58. Maaş Açısından Motivasyon Farklılaşması (ANOVA Analizi) (İŞ YERİ)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	4,727	5	,945	2,791	,017
	Gruplarıçi	127,345	376	,339		
	Genel	132,071	381			

Tablo 9.58’ de çalışanların iş yerlerine yönelik motivasyonlarının, maaşlarına dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara; farklı maaş dağılımları olan gönüllülerin, motivasyonunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F= 2,791$; $p<0,05$). H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9.59. Yaş Açısından Motivasyon, İş Tatmini Farklılaşması (ANOVA Analizi) (İŞ YERİ)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	17,098	32	,534	1,622	,020
	Gruplarıçi	114,973	349	,329		
	Genel	132,071	381			
İş Tatmini	Gruplararası	36,752	32	1,149	1,228	,189
	Gruplarıçi	325,342	348	,935		
	Genel	362,094	380			

Tablo 9.59’ da çalışanların iş yerlerine yönelik motivasyon ve iş tatmininin yaş dağılımlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara; farklı yaş dağılımındaki çalışanların, motivasyonunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilirken, iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($F= 1,622$; $p<0,05$; $F= 1,228$; $p>0,05$). Elde edilen sonuçlarda diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılığın olmamasının nedeninin farklı yaş düzeyindeki çalışanların çalıştıkları kurumdaki iş tatminleri konusunda benzer algılara sahip olmalarından dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen sonuçlardan hareketle H12 hipotezi kabul edilirken H13 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9.60. Yaş Açısından Motivasyon, İş Tatmini Farklılaşması (ANOVA Analizi) (STK)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	20,778	34	,611	2,958	,000
	Gruplariçi	101,641	492	,207		
	Genel	122,419	526			
İş Tatmini	Gruplararası	45,065	34	1,325	1,520	,033
	Gruplariçi	429,009	492	,872		
	Genel	474,074	526			

Tablo 9.60’da sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin motivasyon ve iş tatminlerinin yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara; farklı yaş seviyelerinde olan gönüllülerin, motivasyonlarında ve iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F= 2,958; p<0,05; F= 1,520; p<0,05). Elde edilen sonuçlara göre, sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. H14 ve H15 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 9.61. Eğitim Seviyesi Açısından Motivasyon, Verimlilik Farklılaşması (ANOVA Analizi) (STK)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	9,843	4	2,461	11,410	,000
	Gruplariçi	112,576	522	,216		
	Genel	122,419	526			
Verimlilik	Gruplararası	15,479	4	3,870	3,181	,013
	Gruplariçi	635,012	522	1,216		
	Genel	650,492	526			

Tablo 9.61’ de sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin motivasyon ve verimliliklerinin eğitim seviyelerine dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgulara; farklı seviyelerinde eğitim almış gönüllülerin, motivasyonlarında ve verimliliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F= 11,410; p<0,05; F= 3,181; p<0,05). Elde edilen sonuçlara göre, sivil toplum kuruluşu gönüllülerinin motivasyonlarının ve verimliliklerinin aldıkları eğitime göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. H16 ve H17 kabul edilmiştir.

Tablo 9.62. Eğitim Seviyesi Açısından Motivasyon, Verimlilik Farklılaşması
(ANOVA Analizi) (İş Yeri)

<i>Değişkenler</i>		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>S.D.</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Motivasyon	Gruplararası	11,615	4	2,904	9,088	,000
	Gruplariçi	120,456	377	,320		
	Genel	132,071	381			
Verimlilik	Gruplararası	20,549	4	5,137	3,837	,005
	Gruplariçi	503,375	376	1,339		
	Genel	523,924	380			

Tablo 9.62’ de çalışanların iş yerlerine yönelik motivasyon ve verimliliklerinin aldıkları eğitime göre dağılımlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgularda; farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların, motivasyonları ve verimliliklerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($F= 9,088$; $p<0,05$; $F= 3,837$; $p<0,05$). Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş yerlerindeki motivasyonlarının ve verimliliklerinin aldıkları eğitime göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. H18 ve H19 hipotezleri kabul edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişim ve gelişim süreçlerine uyum sağlamanın zorunluğu olduğu bu çağda kurum ve kuruluşların bünyelerinde barındırdıkları insan kaynağı, azımsanamayacak derecede önem kazandı. Günümüz dünyasında toplumsal bilinçlenmenin de önem kazanması ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının da giderek aktifleştigi ve gerekli insan kaynağının edinilmesine yönelik çabalarının arttığı görülmektedir. Bu süreçte sivil toplum kuruluşlarında görev alan gönüllülere verilen önemin arttığı, STK'ların gönüllüsü olan insan kaynağına ihtiyaç duyduğu eğitim, geliştirme gibi değerlerin yanında onların, motivasyonunun sağlanması, tatmin ve verimliliklerinin artırılması adına gerçekleştirilecek aksiyonların alınması adına yapılan çalışmaların da hız kazandığı görülmektedir. Bu süreçte STK'lara fayda sağlanması, bu konuda yapılacak araştırmalar da öncü olması adına bu çalışmada, örgütsel kimlik ve örgütsel DNA'nın gönüllülerin motivasyonu, iş tatmini ve verimliliği üzerine etkisini tespit etmek adına incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, gönüllülerin örgütsel DNA ve örgütsel kimlik algılarının tespiti, ve bu algılarının onların motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri üzerine olan etkileri incelenip, aynı değişkenler çalıştıkları kurum üzerinde de kullanılıp, aralarında karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler, Türkiye'de ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren 7 sivil toplum kuruluşunun gönüllülerinden toplanmış olup, elde edilen veriler istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizi için frekans, korelasyon, regresyon, T- Test ve ANOVA analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmada, motivasyon; “içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motivasyonsuzluk” olarak 3 boyutta ele alınmış olup toplam 16 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel DNA için 16 ifadeden oluşan, örgütsel kimlik için 25 ifadeden oluşan, verimlilik için 4 ifadeden oluşan, iş tatmini için ise toplam 5 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

Anket formunda bulunan demografik ifadelerle yönelik elde edilen veriler frekans analizi yapılarak açıklanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre anket katılımcılarının demografik özellikleri şunlardır:

- Katılımcıların büyük çoğunluğunu 25-35 yaş aralığındaki gençler oluşturmuştur.
- Anket katılımcılarının çoğunluğunu Türkler oluştururken, %3'ünü farklı milletlerden katılımcılar oluşturmaktadır.
- Ankete katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.
- Anket katılımcılarının medeni durumları neredeyse eşittir.
- Anket katılımcılarının eğitim durumları incelendiğinde, çok az bir farkla lisans düzeyindekilerin çoğunlukta olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların birçok farklı meslek grubundan kişilerden oluştuğu ve en çok öğretmenlerin katılım sağladığı tespit edilmiştir.
- Katılımcıların çoğunluğunun maaşlarını Türk Lirası para birimi üzerinden aldıkları görülmüştür.
- Katılımcıların az bir fark ile çoğunluğunun aldığı maaşının 2501 ile 4500 aralığında olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun 1 ila 10 yıldır iş hayatında oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların, çoğunluğunun, 1 ila 10 yıl arasında bulundukları kurumda çalıştıkları gözlemlenmiştir.
- Araştırmaya yedi farklı sivil toplum kuruluşundan gönüllüler katılmış olup, en yüksek katılımcı İHH vakfından katılım sağlanmıştır. Ayrıca araştırmaya

katılanların 1 yıl ve daha az süredir sivil toplum kuruluşlarında gönüllü oldukları görülmüştür.

Katılımcıların anket formunda araştırma değişkenlerini ölçmekte kullanılan ölçeklerdeki ifadelerle yönelik algılarına ilişkin edinilen bulgular şunlardır:

- Anket katılımcılarının çalıştıkları iş yerine yönelik motivasyon algıları incelendiğinde verdikleri yanıtlarda katılım oranının çok olduğu ifadelerin; yapmakta oldukları işi kendi iyilikleri için yaptıklarını ve bu işi yapmaları gerektiğini düşündüklerini, yaptıkları işi gereklilik olarak gördüklerini, bu işi yapmaya kendilerinin karar verdiklerini ve yaptıkları işi yapmak zorunda hissettiklerini söylemek mümkündür. Bu sonuçlardan hareketle kendilerini çalışmak zorunda hissetmelerinin onları çalışmaya motive ettiği söylenebilir.
- Katılımcıların gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşundaki motivasyonlarına yönelik algıları incelendiğinde, kendi iyilikleri için gönüllü olduklarını ve bu gönüllülüğü yapmaları gerektiğini düşündüklerini, gönüllülüğün kendileri için iyi olduğunu düşündüklerini, gönüllü olmaya kendilerinin karar verdiklerini ve gönüllülük konusunda zorunluluk hissettiklerini içeren ifadelerle katılımın çok olduğu, yani gönüllü olma motivasyonlarının kendilerini iyi hissetmek olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların gönüllü oldukları STK'daki verimlilik algılarına yönelik yanıtları incelendiğinde, işlerini zamanında tamamladıklarını ve kaliteli çalışmalar ortaya koyduklarına yönelik ifadelerle katılımın yoğunlukta olduğu ve STK'da verimliliklerine yönelik algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel kimlik algıları incelendiğinde ölçekteki ifadelerle verilen yanıtlarda, çalıştıkları kurumun imajının onları iyi temsil ettiğini düşündüklerini ve çalıştıkları kurumun kendilerini önemseydiğini düşündükleri ifadelerle katılımın fazla olduğunu, çalıştıkları kuruma yönelik pozitif yönde örgütsel kimlik algılarının oluştuğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların gönüllüsü oldukları STK'ya yönelik örgütsel kimlik algılarını incelemek için kullanılan ifadelerde gönüllülerin, çalıştıkları kurumun imajının onları iyi temsil ettiğini ve çalıştıkları kurumun kendilerini önemseydiğini düşündüklerini ve gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşunu aile olarak gördüklerine yönelik ifadelerle katılımın yüksek ve olumlu yönde olduğu, gönüllülerin gönüllüsü oldukları STK'yı aile olarak benimsedikleri ve örgütsel kimlik algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların çalıştıkları kurumda performansla yönelik algılarını ölçmek adına sorulan ifadelerle katılım incelendiğinde, performans verilerinin ve işte uzmanlığın öneminin mevcut olduğunu düşündükleri ifadelerle katılımın yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların gönüllü oldukları STK'da Örgütsel DNA'ya yönelik algılarını incelemek adına kullanılan ifadelerde, işleri farklı yollardan yapmanın desteklendiğini düşündüklerini ve aldıkları ücretin emekleri ile doğru orantılı olduğunu düşündükleri ifadelerle katılımın yüksek olduğu, bulundukları sivil toplum kuruluşuna yönelik örgütsel DNA algılarının olumlu ve yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki iş tatminlerine yönelik algılarını ölçek için kullanılan ifadelerde, işlerinin kendilerine uygun olduğunu düşündüklerine yönelik ifadeye katılımın olumlu ve yüksek olduğu, çalıştıkları kuruma yönelik iş tatmini algılarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

- Katılımcıların gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşundaki iş tatminlerine yönelik algılarını ölçmek için kullanılan ifadelerde, aldıkları görevin kendilerine uygun olduğunu düşündüklerine yönelik ifadeye katılımın olumlu ve yüksek olduğu, gönüllü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik iş tatmini algılarının olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma modelinde bulunan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup, analiz sonuçları doğrultusunda regresyon analizine geçilmiştir. Anket katılımcılarının iş yerine yönelik verdiği yanıtlardan elde edilen veriler ile yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular:

- Motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk ile verimlilik arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Motivasyonun alt boyutları olan; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca motivasyonsuzluk ile iş tatmini arasında negatif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Verimlilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Motivasyonun alt boyutlarından olan motivasyonsuzluk ile örgütsel kimlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit edilirken, verimlilik ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile örgütsel kimlik arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
- İçsel motivasyon ile örgütsel DNA arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup, motivasyonun diğer bir alt boyutu olan motivasyonsuzluk ile örgütsel DNA arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.
- Örgütsel DNA ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel DNA ile motivasyonsuzluk arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel DNA ile verimlilik, iş tatmini ve örgütsel kimlik arasında da pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Anket katılımcılarının gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler ile yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular:

- Motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon ile verimlilik arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, motivasyonsuzluk ile verimlilik arasında negatif yönlü çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Motivasyonun alt boyutları olan; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca motivasyonsuzluk ile iş tatmini arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Verimlilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki tespit edilirken, motivasyonsuzluk ile örgütsel kimlik arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Verimlilik ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile örgütsel kimlik arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

- İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ile örgütsel DNA arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş olup, motivasyonun diğer bir alt boyutu olan motivasyonsuzluk ile örgütsel DNA arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.
- Örgütsel DNA ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel DNA ile motivasyonsuzluk arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel DNA ile verimlilik, iş tatmini ve örgütsel kimlik arasında da pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin ilişkili olduğu tespit edildikten sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıda özetlenmiş olup bu veriler katılımcıların iş yerlerine yönelik verdikleri yanıtlar üzerinedir:

- Örgütsel kimliğin, motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu ve dışsal motivasyonu etkilemediği, motivasyonsuzluk boyutunu ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin, motivasyon ve iş tatmini, Verimlilik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel DNA'nın motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyonu pozitif yönde, motivasyonsuzluk boyutunu negatif yönde etkilediği, dışsal motivasyonu ise etkilemediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel DNA'nın motivasyon, verimlilik ve iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmanın ana değişkenlerinden olan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA üzerinde karşılıklı olarak basit doğrusal regresyon analizi yapıldığında örgütsel DNA'nın örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin ilişkili olduğu tespit edildikten sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkilerini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıda özetlenmiş olup bu veriler katılımcıların gönüllüsü oldukları sivil toplum kuruluşuna yönelik verdikleri yanıtlar üzerinedir:

- Örgütsel kimliğin, motivasyonun alt boyutlarından olan içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilmiştir, dışsal motivasyon boyutunu etkilemediği, motivasyonsuzluk boyutunu ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimliğin, motivasyonu verimliliği ve iş tatmini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
- Örgütsel DNA'nın, motivasyonun alt boyutlarından olan, içsel motivasyonu ve dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği, motivasyonsuzluk boyutunu ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel DNA'nın, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmanın ana değişkenlerinden olan örgütsel kimlik ve örgütsel DNA üzerinde karşılıklı olarak basit doğrusal regresyon analizi yapıldığında örgütsel DNA'nın örgütsel kimliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada değişkenlerini test etmek adına literatür bilgilerinden yola çıkılarak 13 ana hipotez oluşturulmuş olup, araştırma değişkenlerine alt boyutlarında

eklenmesiyle araştırmada toplam 13 hipotez test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların iş yerine göre doldurdıkları verilerin analizine göre; H1, H2 , H1c, H2a, H2c, H3, H4, H5, H6 ve H7 hipotezleri kabul edilip, H1a, H1b ve H2b hipotezleri reddedilirken, sivil toplum kuruluşuna göre doldurdıkları verilerin analizine göre; H1, H1a, H1c, H2, H2a, H2b, H2c, H3, H4, H5, H6, H7 hipotezleri kabul edilip, H1b hipotezi reddedilmiştir. İş yerimde verilerine göre toplamda 10 hipotezin kabul, 3 hipotezin reddedildiği, sivil toplum kuruluşunda verilerine bakıldığında toplamda 12 hipotezin kabul 1 hipotezinde reddedildiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için 11 hipotez oluşturulmuştur ve bu hipotezlerden 9 tanesi kabul edilmiş, 3 tanesi reddedilmiştir. H9, H11, H12, H14,H15,H16H17,H18,H19 hipotezler kabul, H8, H10, H13 hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma değişkenleri verilerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip, göstermediğini tespit etmek için parametrik test yöntemlerinden T-Testi analizi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

- Sivil toplum kuruluşlarında, gönüllülerin medeni durumunun motivasyon, değişkenine göre farklılık gösterip, göstermediğini tespit etmek için T-Testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Anlamlı bir farklılığın olmamasının nedeninin motivasyon konusunda benzer algılara sahip olmalarından dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir.
- Gönüllülerin çalıştıkları iş yerlerinde medeni durumunun motivasyon değişkenine göre farklılık gösterip, göstermediğini tespit etmek için T-Testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, bekar çalışanların evli çalışanlara göre motivasyon algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.
- Sivil toplum kuruluşlarında, gönüllülerin motivasyon değişkeninin maaş düzeyine göre farklılık gösterip, göstermediğini tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, farklı maaş dağılımları olan gönüllülerin, motivasyonlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır Elde edilen sonuçlarda anlamlı bir farklılığın olmamasının nedeninin farklı maaş dağılımları olan gönüllülerin görev aldıkları sivil toplum kuruluşundaki motivasyon konusunda benzer algılara sahip olmalarından dolayı olduğu şeklinde yorumlanabilir.
- Analiz sonucu farklı yaş seviyelerinde olan gönüllülerin, gönüllü oldukları STK'daki motivasyonlarında ve iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda iş yerlerinde yaş değişkeni açısından yalnızca motivasyonlarında farklılık görülmüştür.
- Gönüllülerin eğitim durumlarının motivasyon ve verimlilik değişkenlerinde anlamlı farklılık olup olmadığına bakmak için yapılan ANOVA analizinde, farklı seviyelerde eğitim almış gönüllülerin, motivasyonlarında ve verimliliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların eğitim seviyelerinin motivasyon ve verimlilik değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan analizde, elde edilen bulgularda; farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların, motivasyonları ve verimliliklerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanların iş yerlerindeki motivasyonlarının ve verimliliklerinin aldıkları eğitime göre farklılık gösterdiği, aynı zamanda gönüllülerin de görev aldığı STK'daki motivasyonlarının ve verimliliklerinin aldıkları eğitime göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışanların iş yerlerindeki motivasyonları, yaşlarına göre farklılık gösterirken; gönüllülerin, görev aldıkları STK'daki motivasyonlarının yanında iş tatminlerini de etkilemektedir.

Çalışanların iş yerlerindeki motivasyonları, medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği, aynı zamanda gönüllülerin de görev aldığı STK'daki motivasyonlarının, medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların iş yerlerindeki motivasyonlarının aldıkları maaşa göre farklılık gösterdiği, fakat gönüllülerin görev aldığı STK'daki motivasyonlarının, maaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin birlikte çalışıldığı bir araştırma tespit edilememekle birlikte örgütsel DNA konusunda yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmekte. Köse (2020) tarafından yapılan öğretmenlerin çalıştıkları okulun DNA'sı ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile ilk ve orta öğretimde görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, sağlıklı örgütlerde örgütsel mutluluğun pozitif yönde etkilendiğini, sağlıklı örgütlerde ise negatif yönde etkilendiğini, ayrıca örgütün profilinin örgütsel mutluluk ile olan ilişkisini yaptığı çalışma ile literatüre kazandırmıştır. Ayrıca, Güloğlu (2020) tarafından kamu çalışanları üzerinde bu araştırmayı uygulanmış olan çalışma sonucu; çalışanların örgüt DNA'sı profillerinin en yüksek olduğu yapının esnek örgüt yapısı olduğu, örgüt DNA'sı algısı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle, sivil toplum kuruluşlarında görev alacak gönüllülerin, aldıkları eğitim düzeyinin, yaşlarının, medeni durumlarının dikkate alınmasına ayrıca iş yerlerinde çalıştırılacak ücretli personelin de eğitim seviyesi, medeni durumları dikkate alınarak işe alınması önerilir. Çalıştırılacak personelin maaş düzeyinin motivasyon üzerine etkili olduğu, bu yüzden çalışanların motivasyonlarını artırmak için maaşlarında gerekli iyileştirmelerin yapılması tavsiye edilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin etkileri incelendiğinde, çalışanların çalıştıkları kurumun kimliğinin ve DNA'sının motivasyonsuzluklarını negatif yönde etkilediğini, bu sebeple çalışanların örgütsel kimlik ve örgütsel DNA algılarının artırılması adına gerekli adımların atılması sağlanmalıdır. Aynı zamanda çalışanların verimliliklerinin örgütsel DNA tarafından pozitif yönde etkilendiği görülmüş olup, bu sebeple çalışanların örgütsel DNA algılarının olumlu yönde gelişmesi için çalışmalar yapılması önerilir.

Araştırma değişkenlerinin STK'lar açısından etkisi incelendiğinde, gönüllülerin bağlantıda olduğu sivil toplum kuruluşunun kimliğinin ve DNA'sının, gönüllülerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği, bu sebeple gönüllülerin örgütün kimliğine ve DNA'sına yönelik algılarını pozitif yönde etkileyecek adımların atılması büyük önem arz etmektedir.

Yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgular ışığında bu konuya ilgi duyan araştırmacılara, yöneticilere, sivil toplum kuruluşları temsilcilerine bazı tavsiyeler verilebilir.

- **Araştırmacılara Öneriler**

Gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini Türkiye'de ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu gönüllüleri oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarında da bahsedildiği üzere ulaşılabilen sivil toplum kuruluşlarının sayısı sınırlı olduğundan farklı değişkenler ya da farklı sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılacak çalışmalar sonuçları ve literatüre sunacağı katkılar

bakımından farklılık arz edebilir. Bu anlamda iyileştirme, değiştirme ve geliştirmeler yapılarak, araştırma yeniden yapıp, kapsamı genişletilebilir.

Çalışmada gönüllülerin ilişkide oldukları sivil toplum kuruluşu ve çalıştıkları iş yerleri bakımından karşılaştırma yapabilmek adına ayrı ayrı veri toplama yoluna gidilmiş olup, yeni yapılacak araştırmalarda farklı sektör ya da alanlarda karşılaştırma yapılarak farklı sonuçlara ulaşılması mümkündür. Araştırmanın genişletilmesi adına katkı sağlayacak bu adım, yeni çalışmalara yol göstericilik açısından da önem arz etmektedir.

- **Sivil Toplum Kuruluşlarına Öneriler**

Sivil toplum kuruluşlarının bünyelerinde barındırdıkları gönüllülerin motivasyonlarına sağlayacağı katkı bakımından örgüt kültür ve DNA'larının gönüllüleri tarafından olumlu yönde algılanması ve benimsenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda gönüllülerin bulundukları sivil toplum kuruluşunu benimsemeleri adına örgütsel kimliklenmeyi sağlayıcı adımların atılması, gönüllülerin aidiyet hissedeceği bir kimlik yapısı oluşturulması, gerekli hallerde farklı iletişim yolları ve kanalları ile gönüllülerin de bu konuda görüşlerinin alınması yoluna gidilmelidir. Ayrıca kurum DNA'sını benimseyemeyen ya da ön yargılı yaklaşan gönüllülerin gerekli oryantasyon programları ile kazanılması için çalışmalar yapılabilir.

Gönüllülerin medeni durumlarının, yaşlarının, eğitim seviyelerinin dikkate alınıp, bu kriterlere göre görevlendirmelerinin yapılması, verilen görevlerde verimliliğin sağlanması ve gönüllülerin görev konusundaki motivasyonlarının sağlanması adına önem arz etmektedir.

Ayrıca gönüllülerin kurumun kimliğini kendi kimliklerine yakın gördükleri durumlarda, kurumu daha çok benimsedikleri ve aile olarak gördükleri fark edildiğinden, bu bağın sağlanması adına kaynaştırıcı bir kurum kültürü oluşturulması bu bağın artırılması konusunda fayda sağlayacaktır.

Gönüllülerin verimliliklerini ve motivasyonlarını artırmak adına, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi, gerekli hallerde çeşitli kurs ve seminerler ile eğitimlerinin desteklenmesi hem gönüllüler hem de kısa ve uzun vadede kurum üzerinde fayda sağlayacaktır.

Ayrıca ücretlendirme gibi motivasyon kaynaklarının olmadığı sivil toplum kuruluşlarında motivasyonu ve iş tatminini artırmak adına çeşitli ödüllendirme sistemleri (Ayın gönüllüsü seçilmesi, çeşitli gezi ve sosyal etkinlikler yapılması gibi) ile gönüllülerin desteklenmesi sağlanmalıdır.

- **Yöneticilere Öneriler**

İnsan kaynağının büyük önem arz ettiği günümüz rekabet koşullarında, çalışanların örgüt kimliğini ve DNA'sını benimsemeleri, çalışanların hedeflerinin kurum hedeflerine uyumlaştırılması açısından önemlidir.

Çalışanların verimliliğinin ve motivasyonlarının örgüt DNA'sı ve kimliği ile doğrudan ilişkili ve etkili olduğu görülmüştür. Bu bakımdan çalışanların örgütün DNA ve kimliğine yönelik algılarının olumlu yönde sağlanması, bunun için çalışanların benimseyeceği bir kimlik yapısının oluşturulması sağlanmalıdır. Örgütün DNA'sının benimseyemeyen ya da ön yargılı yaklaşan çalışanların çeşitli oryantasyon programları ile kazanılması sağlanabilir.

Çalışanların motivasyonları üzerindeki en büyük etkenlerden biri olan maaş konusunda gerekli iyileştirme çalışmalarının yapılması verimlilik ve motivasyonda büyük oranda artış sağlayacaktır. Ücretlendirmenin yanı sıra ayın elemanı, performans dayalı ödüllendirme sistemleri gibi motivasyon artırıcı uygulamalara gidilebilir. Ayrıca

işe alımda medeni durum, eğitim, yaş gibi kriterlerde gerekli ayrıştırmanın yapıp, görevlendirmelerde bu kriterlerde dikkate alınmalıdır.

Eğitim konusunda gerekli iyileştirmelerin yapılması için gerekli adımların atılması, gerekli hallerde kurs, seminerler, iş başında eğitim, eğitim seviyesi artışlarında ek prim gibi teşvikler ile çalışanların eğitim ve gelişiminde iyileştirmeler sağlanabilir.

Yapılan çalışmada hem sivil toplum kuruluşlarında gönüllü olan hem de bir kurumda ücretli çalışan bireylerin verimlilik ve motivasyon düzeylerinde pozitif ilişkiler tespit edilmiş olup; yöneticiler, bir kurumda gönüllü olan bireylerin motivasyonlarının olumlu yönde artış gösterdiğini dikkate alarak, çalışanlarda gönüllüğü desteklemelidirler. Aynı zamanda işe alım yaparken, bir kurumda gönüllü olan bireylerin tercih edilmesi çalışanların, verimlilik ve motivasyonlarını sağlamada kolaylaştırıcı bir avantaj olarak kuruma katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- AGUIRRE, D. A., HOWELL, J. W., KLETTER, D., NEILSON, L., GARY L., 2005. "A Global Check-Up: Diagnosing The Health Of Today's Organizations" , Onlinereport Booz & Company, (11.04.2018).
- AĞLARGÖZ, O., 2011. "Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum Çalışmalarıyla Analizi", Anadolu Üniversitesi, Doktora Tezi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AKAL, Z., 2011. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, 7. Basım, Milli Produktivite Merkezi, Mattek Matbaacılık, Ankara.
- AKATAY, A., 2009. "Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, ss.299-315.
- AKÇAKAYA, M., 2010. 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, 1. Baskı Ankara
- AKDEMİR, A., 2000. İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir
- AKGÜL, S., 2012. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Sakarya İli Örneği", Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- AKINCI, Z., 2002. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İİBF Dergisi.
- AMON, F. S., 2004. "Organizational Change Communication, Identity, Image And Culture: The Case Of Care International", University Of Florida, Yüksek Lisans Tezi.
- ANONYMOUS, 1990. "Barley Variety Dictionary", American Malting Barley Assoc Inc., Milwaukee, ss.63-75.
- APULGAN, O., 1996. İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitapevi, Trabzon.
- ASHFORTH, B. E., MAEL, F., 1989. "Social Identity Theory And The Organization", The Academy Of Management Review, 14 (1), ss.20-39.
- AYDIN, A., 1999. İmalat sanayi ve Alt Kollarında Verimlilik, Üretim, İstihdam, Ücret ve İşçi, Saat Göstergeleri, MPM Yayınları, Ankara , 698s.
- AYTAÇ, Ö., 2004. "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif Organizations: A Sociological Perspective", Fırat University Journal Of Social Science, 14 (1), Elazığ, ss.189-217.
- BAKAN, İ., BÜYÜKMEŞE, T., BEDESTENCİ, Ç., 2004. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademî, İstanbul. 249s.
- BANCAR, A., 2015, "Kurumsal DNA'sının İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BARUTÇUGİL, İ., 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BAŞ, İ. M., ARTAR, A., 1990. İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayınları, Ankara, 435 s.
- BEKTAŞ, F., 2010. "Örgütsel İmaj Ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma", Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi, (1), ss.5-18.

- BİNGÖL, D., 1997. Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 3. Baskı, İşletme-Ekonomi Dizisi, İstanbul.
- BOLMAN, L. G., DEAL, T. E., 2008. “Reframing Organizations : Artistry, Choice, And Leadership” 4. Baskı, Jossey-Bass, San Francisco.
- BOOZ A. H., 2002. “ When Everyone Agrees But Nothing Change: Aligning People, Incentives And Knowledge To Overcome Organizational Inertia”, Business and Strategy Review, [Http://Www.Strategy-Business.Com](http://Www.Strategy-Business.Com) , (26.03.2018).
- _____,2004. “Organizational DNA”, Booz & Company Retrieved, <http://www.orgdna.com>
- BORDIA, R., KRONENBERG, E., NEELY, D., 2005, “Innovation Org DNA”, Booz Allen Hamilton Publications, https://Www.Strategyand.Pwc.Com/Media/Uploads/Innovations_Orgdna.Pdf, (12.07.2018).
- BOSTANCI, A. B., AKÇADAĞ, T., KAHRAMAN, Ü., TOSUN, A., 2016. “Okulların Dna Profili İle Okul İçi Politik Davranışlar Arasındaki İlişki”, Journal Of Human Sciences, 13(3), ss.5693-5705.
- CAN, H., vd. 1998. Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı , Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- CANGÖZ, B., 2005. “Geçmişten Günümüze Belleği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlara Kısa Bir Bakış”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1 (22), ss.51-62.
- CHEN, H. L., CHIU, S. F., 2005. “Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role Of Job Satisfaction”, Social Behavior And Personality, 33 (6), ss.523-540.
- CÜCELOĞLU, D., 1996. İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, 6. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇAKIR, Ö., 2002. Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj Ve Sosyal Yaşam Etiketi, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- ÇANDIR, E., 2005. “Örgütsel Dna Ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 129 s.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2005. “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.U. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6 (2), ss.23-39.
- ÇETİN, R. B. ve DÖŞ, İ., 2014. “Örgüt DNA'sı Ölçeğinin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(31), ss.560- 575.
- ÇİÇEK, E.U. ve KALAYCI, Ş. (Ed.), 2018. “Tanımlayıcı İstatistikler”, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 9. Baskı, Dinamik Akademi, Ankara
- ÇİFTÇİ, K., 2007. “Tarih, Kimlik Ve Türkiye'nin Belleğinin Dış Politikası”, Akademik İncelemeler, 1 (2), ss.97-131.
- ÇİFTYILDIZ, K., 2015. “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇİVİLİDAĞ, A., ŞEKERCİOĞLU, G., 2017. “Çok Boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, Mediterranean Journal of Humanities 7(1), ss.143-156.
- DEMİRBOLAT, O., 2016. “Öğretmenlerin Bürokratik Sosyalleşme Düzeyleri”, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(2), ss. 41–55.

- DEMİR, H., 2010. Liderliğin Felsefesi, Çıra Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRHAN, K., 2017. “Mintzberg’in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye’deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İncelenme”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 207-221.
- EOYANG, G., 1996. “Genetic Algorithm As Decision Support Tool”, [Http://Www.Winternet.Com~Eoyang/Genetic.Htm](http://Www.Winternet.Com~Eoyang/Genetic.Htm)
- ERDOĞAN, İ. 1999. “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Dönence Basım, İstanbul.
- EREN E., 2001. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- _____, 2004. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- _____, 1993. Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 316 s.
- ERGUN, D., 2000. Kimlikler Kısacasında Ulusal Kişilik. Ankara: İmge Kitabevi.
- EROĞLU, F., 2000. Davranış Bilimler, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 245 s.
- ESATOĞLU, E., 2005. “Sağlık Hizmetlerinde Bilgi Yönetimi ve Akreditasyon Sistemi”, SB Diyalog Dergisi, ss. 42-53.
- ESTUPIÑÁN, J., NEILSON, G. L., 2014. The 10 Principles Of Organizational Dna, Strategy and Formerly Booz Company, New York.
- FINDIKÇI, İ., 1999. Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul,
- GİOİA, D., WHETTEN, A. and P. C., GODFREY, (Ed.), 1998. “From Individual To Organizational Identities, Building Theory Through Conversations”, Thousand Oaks: Sage Publication, ss. 7–32.
- GİOİA, D., PATVARDHAN, S. D., HAMILTON, A. L., CORLEY, K., 2013. “Organizational Identity Formation and Change”, The Academy Of Management Annals, 7(1), ss. 123–192.
- GİOİA, D.A., SCHULTZ, M., CORLEY, K.G., 2000. “Organizational Identity, Image and Adaptive Instability”, The Academy Of Management Review, 25 (1), ss. 63-81.
- GOVİNDARAJAN, V., TRİMBLE, C., 2005. “Organizational Dna For Strategic İnnovation”, California Management Review. 47(3).
- GRAW, M., SETİZ, T., 2000. “Y Chromosomal Short Tandem Repeat (Str) Loci İn A Representative Group of Males Living İn South Württemberg: A Database For Application İn Forensic Medicine”, Forensic Sci. Int., 113, ss. 43-46.
- GUJARATI, D. N., 2003. Basic Econometrics, 4. Baskı, McGraw-Hill, New York, 1002s.
- GÜLER, B., 2019. “Psikolojik İklimin Çalışan Performansına Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülük ve İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F., 2014. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yönetim-Analiz, Seçkin Yayın, Ankara.
- HOGG, M. A. ve TERRY, D. J., 2000. “Social Identity And Self-Categorization Processes İn Organizational Contexts”, The Academy Of Management Review, 25 (1), ss. 121-140.
- İNCE, G. B., 2010. “ Medya Ve Toplumsal Hafıza”, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültür ve İletişim Dergisi, 13(1), ss. 9-30.

- İNCE, M., GÜL, H., 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya.
- KAİPA, P., MİLUS, T., 2006. A Living System Approach To Mergers and Acquisitions: Mapping The Organizational DNA, Presented at the International Hr. Confluence, India .
- KARAOĞLU, B., 2019. “Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Örgütsel İmaj Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Kayseri ili örneği”, Erciyes Üniversitesi, Doktora Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, 140 s.
- KAYA, İ., 2017. “Örgütsel Prestij, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Vatandaşlık Kavramları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 100 s.
- KAYIŞ, A. ve KALAYCI, Ş., (Ed.), 2018. Güvenilirlik Analizi SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 9. Baskı, Dinamik Akademi, Ankara.
- KESER, A., 2005. Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tahmini, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- _____, 2015. İşe Güdülenme ve İş Tatmini, 4.Baskı. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir,
- KESKİN, G., 1997. “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, 2, Verimlilik Dergisi, , s.150.
- KIRKMAN, R., 1999. “Employees Productivity Scale”, Academy of Management Journal.
- KOBU, B., 1996. “Üretim Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1, İstanbul, ss. 584-585.
- KOÇAK, Ö., 2019 . “Örgütsel Kimlik Odağı Örgütlerdeki Norm Çatışması Ve Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Etkiler”, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Sosyal Psikoloji Bilim Dalı, Ankara, 77 s.
- KOÇEL, T., 2001. İşletme Yöneticiliği, İşletme-Ekonomi Dizisi, Beta Yayınları, 358. Baskı, İstanbul
- KOÇEL, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇMAR, S., 2019. “Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü”, Trakya Üniversitesi , Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Ana Bilim Dalı, 280 s.
- KOÇOĞLU, M., 2015. "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, s.22.
- KÖSE Ö., 2020. “Öğretmenlerin algılarına göre okulların DNA profilleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 108s.
- KÜÇÜKSİLLE, E. ve KALAYCI, Ş. (Ed.), 2010. Basit Doğrusal Regresyon SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 204s.
- _____, 2018. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 9. Baskı, Dinamik Akademi, Ankara.
- LEE, S. M., 1971. “An empirical analysis of organizational identification”, Academy of Management Journal, 14, ss. 213-226.

- LUTHANS, F., 1989. Organizational Behavior, Mc Graw Hill International Edition, Nebraska
- MARKUS, C., vd., 2006. "Job Satisfaction, Job Performance, And Effort: A Reexamination Using Agency Theory", Journal Of Marketing, ss.137-150.
- MARSHALL, G., 2000. Sosyoloji Sözlüğü, Bilim Sanat Yayınları, Ankara.
- MASLOW, A. H., 1987. Motivation and Personality, 3 Baskı, Pearson Education, Delhi, India.
- MEYER, C. ve DAVIS, S., 2003. It's Alive: The Coming Convergence Of Information, Biology and Business, Crown Business New York.
- MİLLER, D. C. ve MEDALİA, N. Z., 1955. "Efficiency, leadership, and morale in small military organizations", Sociological Review, 3, ss. 93-107.
- MİNTZBERG, H. ve QUINN, J. B. (Ed.), 1996. "Ideology And The Missionary Organizations, The Strategy Process, Prentice Hall International, New Jersey
- MİNTZBERG, H., QUINN, J. B. ve GHOSHALL S. (Ed.), 2003. The Structuring Of Organizations, The Strategy Process, Pearson Education Limited, New Jersey.
- MİTCHELL, R. ve LARSON J., 1987. People İn Organization:An Introduction To Organizational Behavior, 3. Basım, Mc Graw Hill Book Company, Singapore, 142 s.
- NEİLSON, G. L., PASTERNAK, B. A., Nuys, K. E. V., 2005. "The Passive Aggressive Organization", Harward Business Review, October, 1-12, <https://nursing.unc.edu/files/2015/03/The-Passive-Aggressive-Organization2015.Pdf>, (01.03.2018).
- NEİLSON, G. L., PASTERNAK, B. A., Mendes, D., 2004. "The 7 Types of Organizational Dna", 35, <https://www.strategy-business.com>, (18.02.2018).
- OKTAY, M. 1996. İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 290s.
- ONARAN, O., 1981. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ONAY, M. ve ERGÜDEN, S., 2012. "Yeni Bir Metafor: Kurum DNA' sı", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1), ss.203-212.
- ORGAN, D. W., 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, 10(2), ss. 85-97.
- ÖNEN, L., TÜZÜN, B., 2005. Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul
- ÖZKALP, E., SABUNCUOĞLU, Z., 1995. Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 116(8), Eskişehir.
- ÖZLER, D., 2012. Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 2. Baskı, Ekin Basım, Bursa
- ÖZTÜRK, Ş., 2020. "Üniversitelerde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Kimlik ve Öz Yeterlik Algıları Arasındaki İlişki, Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, 216 s.
- POLAT, S. ve ARSLAN, Y., 2015. Örgütsel Yaşamda İmaj: İmaj Geliştirme ve Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- PUUSA, A. ve TOLVANEN, U., 2006. "Organizational Identity And Trust", Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies, 11 (2), ss. 29-33.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., 2005. Örgütsel Psikoloji Ezgi Kitapevi, Bursa
- SAĞIR, M., 2020. Yönetimde Değişen Çevreye Uyum Mekanizmaları, Eğitim Yayınevi, 3, 314 s.
- SEKARAN, U., 1992. Research Methods for Business, John Wiley and Sons Inc., Canada.

- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö. F., 2005. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Age Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1).
- SİĞRİ, Ü. ve BASIM, N., 2006. “İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), ss. 131-154.
- SİNGH, J. ve GARG, A., 2014. “Ancient DNA Research: Ongoing Challenges and Contribution to Medical Sciences”, *Journal of Basic and Clinical Health Sciences*, 14 (1), ss. 43-50.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S., ÇİNKÖ, M., 2010. *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- SMİTH, C., ORGAN, D. W., NEAR, J. P., 1983. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents”, *Journal Of Applied Psychology*, 68 (4) ss.653-663.
- SOMUNCUOĞLU, B. A., 2013. “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÖKMEN, A. ve SEZGİN, A., 2017. “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), ss. 237-247.
- STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., 1992. *Management*, Prentice Hall İnternational, Londra.
- SUNGUR, O. Ve KALAYCI, Ş., (Ed.), 2018. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademi, Ankara, 426s.
- ŞAHİN, İ., 1999. “Sağlık Kurumlarında Göreceli Verimlilik Ölçümü, Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin İllere Göre karşılaştırmalı Verimlilik Analizi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (2).
- _____, 2007. “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- ŞİMŞEK, L., 1995. “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, ss. 92.
- TAŞDAN, M., 2013. “İlköğretim okullarında Örgütsel Kimlik Ölçeğinin geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46(2), ss.1-24.
- TELLİ, E., BURDUR, M., ERSOY, A., 2019. “Çevre Türünün Liderlik Tarzı Aracılığı ile Örgüt DNA’sına göre Örgüt Tipleri Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” Burdur Üniversitesi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- TINAZ, P., 2006. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Kitap, İstanbul.
- TİMUR, H., 1984. “İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik, Türkiye Ve Orta Doğu”, Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 207, Ankara.
- TİSK (Türkiye İstatistik Kurumu), 1991. *Türkiye’ de Verimlilik ve Ücretler*, Türkiye İşverenler Sendikası Konfederasyonu, Ankara, 19s.
- TOKGÖZ, E. ve SEYMEN, O., 2013. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 39 (19), ss. 61-76.
- TOLAN, B., İSEN, G., BATMAZ, V., 1991. *Sosyal Psikoloji*, Adım Yayıncılık, Ankara.

- TOMPKİNS ve CHENEY, G., 1983. “On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification”, *Communication Monographs*, 50, ss. 342–362.
- TONDER, C. L., 2004. “Below-The Surface And Powerful: The Emerging Notion Of Organization Identity”, *Organization Development Journal*, 22 (2), ss. 68-78.
- TORTOP N., İSBİR E., AYKAÇ B., 1999. *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayın Evi, Ankara
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M. A., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Evi, Ankara.
- TUNA, Y., 1993. *Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme*, Mpm Yayınları, Ankara, 1993, 487 s.
- TUTAR, H., 2016. *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu), 2000. *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, 2. Baskı Ankara, 603 s.
- _____, 2011. *Büyük Türkçe Sözlük*, Ankara.
- _____, 2012. *Büyük Türkçe Sözlük*, Ankara.
- TÜRK, S., 2007. *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, İstanbul.
- VENKATESH, B. ve CHENRUI, C., 2015. “Paradigm Of An Organizations Dna and Its Impact In An Organization”, *Voice Of Research*, 4 (2), ss. 23-25.
- WILLIAMS, I., 2016. “Mapping Corporate Dna”, <https://www.quikworxcloud.com/blog/2016/4/5/Mapping-Corporate-Dna>, (11.05.2018).
- YILDIZ, S., 2008. “Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu*
- YÖRGÜÇ, P., 2016. “Örgütsel Kimlik-Kolektif Bellek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sivas*
- YÜKÇÜ, S. ve ATAĞAN, G. (2009). “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4).
- YÜKSEL Ö., 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara
- _____, 1997. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitap Evi, Ankara,

EKLER

EK:1 ANKET



Bu anket, KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, yönetim ve organizasyon alanı sivil toplum kuruluşlarında örgütsel DNA ve örgütsel kimliğin, ücretli olarak başka kurumda çalışıp aynı zamanda gönüllü olarak da STK'lar da görev alan, sadece gönüllü olarak STK'larda görev alan ve sosyal sorumluluk alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda maaşlı çalışanların kurumlarındaki verimliliklerini, motivasyonlarını ve iş tatminlerini ölçmek ve değerlendirmek için yapılan bir alan çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Ankette yalnız gönüllülük faaliyetlerine katılanlar , gönüllüsü olduğum STK'da kısmını, gönüllülük faaliyetinde bulunup başka bir kurumda da ücretli çalışanlar ve bir STK'da ücretli olarak çalışanlar, hem iş yerimde hem de gönüllüsü olduğum STK'da kısmını doldurmalıdır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ayşe GÖKYAR
TAŞLIYAN
KSÜ,İİBF,İşletme
KSÜ,İİBF,İşletme

Prof. Dr. Mustafa

Bölüm 1: Bu bölümde demografik özelliklerinize ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen kendinize uygun şekilde doldurunuz.

1- Yaş:
2- Uyrak:
3- Cinsiyet: () Erkek () Kadın
4- Medeni Durum: () Evli () Bekar
5- Eğitim Seviyesi: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans Doktora
6- Meslek:
7- Bulduğunuz Kurumda Çalıştığınız Süre:
8- İş Hayatınız Boyunca Çalıştığınız Toplam Süre:
9- Maaşınızı Hangi Para Birimi Üzerinden Alıyorsunuz: () TL () Dolar () Euro () Maaş Almıyorum
10- Maaş/Aylık: () 500'den Az () 500-1500 () 1501-2500 () 2501-4500 () 4500'den Fazla () Maaş Almıyorum

[illegible]

Talimatlar: Her maddeyi dikkatlice okuyun. Lütfen ölçeği kullanarak, katılım derecenizi en iyi açıklayan sayıyı seçin.	İş Yerimde	Gönüllüsü olduğum STK'da
---	-------------------	---------------------------------

[illegible]

EK- 2. ETİK KURUL RAPORU

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/12/2020-E.48335



T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Sayı : 72321963-200
Konu : Ayşe Gökıyar Etik Kurul Raporu

İŞLETME BÖLÜM BAŞKANLIĞINA

İlgi : 20/11/2020 tarihli ve ... yılı yazı,

Kurulunuzdan istemiş olduğunuz Düzeltmeler yapılarak ekte gönderilmiştir.
Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Ek: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
02.12.2020 Tarih ve 2020-37 Sayılı Kararı (2
sayfa)

T.C.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

Toplantı Tarihi: /

Toplantı Sayısı: A

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimleri Etik Kurulu, Kurul Başkanı 'ın Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır,

KARAR 1 :

'ın 14.11.2020 Tarihli dilekçesi ve ekleri
01.12.2020 tarih ve E. / sayılı raporu görüşüldü.

Üniversitemiz Öğrencisi 'ın "Başarı Güdüsünün Girişimci Motivasyonu ve Girişimcilik Eğitimi Üzerindeki Etkisi" konulu tezin de kullanmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alınabilmesine yönelik akademik alınabilen kurallara uyma zorunluluğu araştırmayı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 3. ve 4. sınıf öğrencilerine uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;

Karar verildi

KARAR 2 :

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'ın 20.11.2020 Tarihli dilekçesi ve ekleri
01.12.2020 tarih ve E. / sayılı raporu görüşüldü.

Üniversitemiz Öğrencisi Ayşe Gökyar'ın "Sivil toplum Kuruluşlarında, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel DNA'nın Gönüllülerin verimliliği, motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi" konulu tezin de kullanmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alınabilmesine yönelik akademik alınabilen kurallara uyma zorunluluğu araştırmayı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;

Karar verildi

KARAR 3 :

'ın 20.11.2020 Tarihli dilekçesi ve ekleri
01.12.2020 tarih ve E. / sayılı raporu görüşüldü.

Üniversitemiz Öğrencisi 'ın "Karanlık Öçlünün Öretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" konulu tezin de kullanmak için uygulanacak açık uçlu görüşme formu (ankette yer alan soru, önerme ve/veya ölçeklerin alınabilmesine yönelik akademik alınabilen kurallara uyma zorunluluğu araştırmayı yapan akademisyen ve varsa danışmanlığını yaptığı öğrenciye ait olmak koşuluyla) Kahramanmaraş İli kamu hastanelerinde görevli sağlık çalışanlarına uygulama talebinin uygun olduğuna oylama sonucunda oy birliği ile;

Karar verildi

[illegible]