



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL AİDİYET İLİŞKİSİ: BATMAN
ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Göktuğ ALTUNKAYA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

Ekim-2019
BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK danışmanlığında Göktuğ ALTUNKAYA tarafından hazırlanan “Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet İlişkisi: Batman Üniversitesinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması **04/10** / 2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Başkan

Prof. Dr. Nihat AYDENİZ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Feridun DUMAN

İmza

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

Göktuğ ALTUNKAYA

04/10/2019

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL AİDİYET İLİŞKİSİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Göktuğ ALTUNKAYA

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

2019, 168 Sayfa

Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

Prof. Dr. Nihat AYDENİZ

Dr. Öğr. Üyesi Feridun DUMAN

Kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip, üst seviyede eğitim ve öğretim yapan, bilimsel araştırma ve yayın ortaya koyan fakülte, enstitü, yüksekokul gibi kuruluş ve birimlerden oluşan üniversiteler hizmet sektörü kategorisinde yer aldıkları için “insan” faktörü önemli rol oynamaktadır. Üniversitenin çeşitli birimlerinde yer alan ve adeta kurumun belkemiğini oluşturan idarî personellerin işlerini severek yapmaları ve kurumlarına olan aidiyetleri, büyük oranda işletmenin performansını belirleyecektir. Bundan ötürü gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen üniversiteler akademik personeli açısından olduğu gibi idarî personelinin de iş motivasyonlarına ve kuruma olan bağlılıklarına önem vermek durumundadırlar.

İş motivasyonu ve örgütsel aidiyet kavramları alanyazında zaman zaman araştırmaya tabi tutulan ve üzerinde durulan konulardan ikisidir. Bu bağlamda ele alınan araştırmalara göre hem iş motivasyonunun hem de örgütsel aidiyetin birbiriyle bütünleşik iki kavram olduğu ortaya konulmakta, her ikisinin de birbirine etki ettiği görülmektedir. Bu itibarla, idarecilerin iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet konularına eğilmeleri, alanyazında yer alan çalışmaların ileri sürdüğü hipotezleri günümüz koşullarına uygun olacak şekilde, personelin beklentisini tespit ederek motivasyon ve yönetim konusunda rasyonalist ve çağın gereklerine uygun perspektif geliştirmeleri, işletmenin başarı elde etmesi adına önem taşımaktadır.

Çalışmada, Batman Üniversitesinde görev yapan idarî personellerin iş motivasyonları ile örgütsel aidiyetleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre iş motivasyonu ile örgütsel aidiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır. Çalışmanın verileri; iş motivasyonu için “Motivasyon Ölçeği”, örgütsel aidiyet için “Örgütsel Aidiyet Ölçeği” kullanılarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yoluyla toplanmıştır. Batman Üniversitesi idarî personellerinden elde edilen 162 anket formundaki veriler SPSS 24.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. İş motivasyonu ile örgütsel aidiyet ilişkisi “Pearson Korelasyon Tekniği” ile tahlil edilmiştir. İş motivasyonu alt boyutları ile örgütsel aidiyet alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için ise regresyon modelleri oluşturulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, iş motivasyonu ile örgütsel aidiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İdarî Personel, İş Motivasyonu, Örgütsel Aidiyet, Üniversite

ABSTRACT

MS THESIS

RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL BELONGING: A RESEARCH AT BATMAN UNIVERSITY

Göktuğ ALTUNKAYA

**THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE OF BATMAN
UNIVERSITY THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE BUSINESS
ADMINISTRATION**

Advisor: Asst. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

2019, 168 Pages

Jury

Asst. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

Prof. Dr. Nihat AYDENİZ

Asst. Prof. Dr. Feridun DUMAN

“The human” factor plays an important role since the universities, which have public legal personality and scientific autonomy, conduct education and training at a high level, and include institutions and units such as faculties, institutes and colleges, which provide scientific research and publications are included in the service sector category. The administrative staff, who are in various units of the university and constitute the backbone of the institution, do their jobs fondly and their belonging to their institutions will largely determine the performance of the enterprise. Therefore, universities, who want to gain competitive advantage both at national and international level, have to give importance to the work motivations and loyalty of the administrative staff to the institution as well as their academic staff.

The concepts of work motivation and organizational belonging are two of the subjects that have been researched from time to time in the literature. According to the researches in this context, both work motivation and organizational belonging are two concepts that are integrated with each other and both affect each other. In this respect, it is important for the managers to focus on business motivation and organizational belonging, to determine the expectations of the personnel in accordance with the hypothesis suggested by the studies in the literature, to develop the perspective of motivation and management in accordance with the requirements of the company and to achieve success of the enterprise.

In this study, it is aimed to determine the relationship between job motivation and organizational belonging of the administrative staff of Batman University and to determine whether there are statistically significant differences between job motivation and organizational belonging according to the socio-demographic characteristics of the employees. The data of the study; “Motivation Scale” is for job motivation and “Organizational Belonging Scale” is for organizational belonging were collected through a questionnaire which is one of the quantitative research methods. The data in 162 questionnaire forms obtained from administrative staff of Batman University were analyzed using SPSS 24.0 program. The relationship between job motivation and organizational belonging was analyzed with Pearson Correlation Technique. In order to determine the relationships between work motivation and organizational belonging sub-dimensions, regression models were developed. According to the findings of the study, a significant relationship was found between job motivation and organizational belonging.

Keywords: Administrative Staff, Business Motivation, Organizational Belonging, University

ÖNSÖZ

28/01/2017 tarihinde vefat eden anneciğime şükranlarımı sunar, yüksek lisans eğitimimin başından itibaren maddî ve manevî desteğini esirgemeyen babacığım Hüsnü ALTUNKAYA'ya ve varlığıyla gurur duyduğum kardeşim Gökhan ALTUNKAYA'ya minnettarlığımı belirtir, danışmanım Dr. Yavuz ELİTOK'a teşekkürlerimi arz ederim.

Göktuğ ALTUNKAYA

Batman-2019

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGELER.....	x
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ	1
1. İŞ MOTİVASYONU: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. İş Motivasyonu Kavramı.....	4
1.1.1. İş Motivasyonunun Anlamı	6
1.1.2. İş Motivasyonunun Önemi.....	7
1.1.3. İş Motivasyonu ile İlgili Kuramlar	9
1.1.4. İş Motivasyonunu Teşvik Eden Etmenler.....	19
1.1.5. İş Motivasyonunun Boyutları	30
2. ÖRGÜTSEL AİDİYET: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	34
2.1. Örgütsel Aidiyet Kavramı	34
2.1.1. Örgütsel Aidiyetin Önemi.....	37
2.1.2. Örgütsel Aidiyete İlişkin Temel Kavramlar	38
2.1.3. Örgütsel Aidiyete Etki Eden Etmenler	41
2.1.4. Örgütsel Aidiyet Yaklaşımları	61
3. MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL AİDİYET İLİŞKİSİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	71
3.1. İş Motivasyonu ile Örgütsel Aidiyet İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar	71
3.2. Araştırmanın Metodolojisi	74
3.2.1. Araştırmanın Amacı.....	75
3.2.2. Araştırmanın Önemi	75
3.2.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler.....	76
3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	79

Çalışmada karşılaştırmalı araştırma yöntemine bağlı olarak betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur... 79	
3.2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	81
3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	81
3.2.7. Araştırmanın Yöntemi	82
3.3. Bulgular.....	83
3.3.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi	84
3.3.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular	87
3.3.3. Katılımcıların Örgütsel Aidiyet ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Karşılaştırılması	109
3.3.4. İlişki (Korelasyon) Analizleri	119
3.3.5. Etki (Regresyon) Analizleri	124
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
KAYNAKLAR	139
EKLER	151
ÖZGEÇMİŞ	154

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Analysis Of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
SEGE	Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi Araştırması
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
Vb.	Ve benzeri
Vs.	Ve sair



ÇİZELGELER

Çizelge 3.1. İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Ölçeklerinde Yer Alan İfadeler

Çizelge 3.2. Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

Çizelge 3.3. Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet Verilerinin Kolmogorow – Smirnov Test Değerleri

Çizelge 3.4. Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet Verilerinin Güvenilirlik ve Skewness - Kurtosis Test Değerleri

Çizelge 3.5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Çizelge 3.6. Katılımcıların Medenî Durumlarına Göre Dağılımları

Çizelge 3.7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Çizelge 3.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Çizelge 3.9. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmadığına Göre Dağılımları

Çizelge 3.10. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları

Çizelge 3.11. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları

Çizelge 3.12. Beşli Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları

Çizelge 3.13. “İş Yerindeki Yönetim Biçimi Çalışanları Elllerinden Gelenin En İyisini Yapmaya Teşvik Eder” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.14. “İş Yerinde Yönetim Biçimi Çalışanlara Eşit Fırsatlar Tanır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.15 “İş Yerinde Çalışanlar İş Etkileyen Kararlara Yeterince Katılır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.16. “İş Yerinde Çalışanlar İşini İyi Yapmak İçin Yeterli Yetkiye Sahiptir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.17. “İş Yerinde Yöneticiler Çalışanların Yeteneklerini Geliştirmelerine Yardım Ederler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.18. “İş Yerinde Verilen Eğitimler İş Daha İyi Yapmaya Yardımcı Olur” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.19. “İş Yerinde Yapılan Toplantılarda Çalışanlara İstedikleri Anda Söz Hakkı Tanınır ve Çalışanlar Fikirlerini Rahatça İfade Edebilir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.20. “İş Yerinde Çalışanların Vereceği Yeni Fikirler Dikkate Alınıp Değerlendirilir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.21. “Çalışanlar Yaptıkları İş Karşılığında Âdil Bir Ücretle Ücretlendirilirler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.22. “İş Yerinde Yüksek Performans Gösteren Çalışanlar İkramiye, Teşvik, Prim vb. Ekonomik Ödüllerle Ödüllendirilirler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.23. “İş Yerinde İyi Olan Her Performans Hak Ettiği Değerde Ödüllendirilir. Ödüllendirme Kişiye Göre Değil İşe Göre Yapılır ve Çalışan Beklediğini Alır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.24. “İş Yerinde Çalışanların Fikirlerine Değer Verilir ve Yapılan İyi İşler İçin Çalışanlar Onurlandırılır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.25. “Kariyer Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirmek İsterim” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.26. “Bu Kurumda Kendimi Ailenin Bir Parçası Gibi Hissediyorum” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.27. “Çalıştığım Kuruma Karşı Güçlü Bir Aidiyet Duygusu İçeriyorum” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.28. “Şu An Bu Kurumdan Ayrılmam Bundan Sonraki Hayatımda Maddî Zarara Uğramama Neden Olur” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.29. “Şu An Bu Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.30. “Başka Bir İş Ayarlamadan Bu Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişeleniyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.31. “Çalıştığım Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.32. “Bu Kuruma Karşı Duygusal Bir Bağ Hissediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.33. “Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.34. “Benim Avantajıma Olsa Bile Çalıştığım Kurumdan Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.35. “Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmamın Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum Sorumluluklar Nedeniyle Yanlış Olacağını Düşünüyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.36. “Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.37. “Bu Kurumdan Ayrılmak İçin Çok Az Seçim Hakkına Sahip Olduğuma İnanıyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.38. “Benim İçin Bu Kurumdan Ayrılmamanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, Başka Bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama İhtimalidir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.39. “Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin En Önemli Nedenlerinden Biri de, Ayrılmamanın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.40. “Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.41. “Bu Kurumdan Şimdi Ayrılsam Suçluluk Hissederim” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.42. “Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmeyi Zorunluk Olarak Görüyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

Çizelge 3.43. Katılımcıların; İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Boyutları Bağlamında Cevaplarının Değerlendirilmesi

Çizelge 3.44. Katılımcıların Medenî Durum Değişkenine Göre Farklılıklarının Analizi

Çizelge 3.45. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklarının Analizi

Çizelge 3.46. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmamasının İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Açısından Farklılık Analizleri

Çizelge 3.47. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Çizelge 3.48. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Analizi

Çizelge 3.49. Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırma Analizi

Çizelge 3.50. Katılımcıların Sahip Olduğu Unvan/Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırma Analizi

Çizelge 3.51. Katılımcıların İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Boyutları Arası İlişki

Çizelge 3.52. Katılımcıların İş Motivasyonu Boyutlarının Örgütsel Aidiyet Düzeyine Etki Analizi

Çizelge 3.53. Katılımcıların İş Motivasyonu Boyutlarının ve Örgütsel Aidiyete Etki Yönü ve Gücü Analizi

Çizelge 3.54. Örgütsel Aidiyet Boyutlarının Katılımcıların İş Motivasyonu Düzeylerine Etki Analizi

Çizelge 3.55. Örgütsel Aidiyet Boyutlarının ve Katılımcıların İş Motivasyonuna Etki Yönü ve Gücü Analizi

Çizelge 3.56. Hipotezlerin Kabulü – Reddi



ŞEKİLLER

Şekil 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Şekil 2. Örgütsel Aidiyete İlişkin Temel Kavramlar

Şekil 3. Allen ve Meyer’in Üç Boyutlu Örgütsel Aidiyet Modeli

Şekil 4. Araştırmanın Modeli



GİRİŞ

Tüketim gereksinimi, insanlığın ortaya çıktığı âna kadar dayanmaktadır. İnsanlığın ilk döneminden itibaren tüketimin daima artış göstermesi yeni üretim kaynaklarının ve üretim biçimlerinin belirmesine neden olmuştur. İlk Çağ Dönemi'nde insanların temel geçim kaynağını avcılık ve tarımcılık faaliyetleri oluşturmuştur. Orta Çağ'dan Yakın Çağ'a kadar olan dönemde gücün asıl kaynağı toprağın kendisidir. Bu dönemler arasında toprağı en çok olan devletler en güçlü devletler sayılırken bu durum toprak savaşlarını ortaya çıkarmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kas gücüne dayanan üretim etkenlerinin yerini makine gücüne dayalı üretim etkenlerinin aldığı Endüstri Devrimi'yle beraber gücün esas kaynağı toprak olmaktan çıkıp onun yerini hammadde almıştır. Hammadde ihtiyacı ve pazar arayışı sebebiyle Avrupa'nın sanayileşen devletleri arasındaki çekişme ise Birinci Cihan Harbi'nin patlak vermesine neden olmuştur. Bu süreçte sanayi üretiminde temel girdi makineydi, böylelikle insan bu makinenin bir parçası sayılmakta ve o ölçüde değer görmekteydi. İnsanı ihmâl eden, insan etmenini arka planda tutan bir yaklaşım olan Klasik Yönetim Tarzı yerine; çalışanlara değer verilmesi icap ettiği, çalışanların mutluluk seviyesinin yükseltilmesiyle bu durumun iş sonuçlarına da pozitif yansıdığı, çalışanların kurumun amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi içselleştirdiği yaklaşım Neoklasik Yönetim Tarzı'nı benimseyen ve uygulamaya koyan kurumlarda hem çalışanların verimliliği artmakta hem de bireysel ve kurumsal yönden başarı sağlanmaktadır (Yılmaz, 2018, s.1). Bu bağlamda, Neoklasik Yönetim Tarzı'nı uygulayan kurumlar çalışanlarının başarı elde etmesine doğrudan katkı sunarken eşzamanlı olarak kurum da başarıya ulaşmaktadır.

Kurumların başarısı, çalışanların istekleri ile gereksinimlerinin anlaşılıp bunları yerine getirecek ortamın oluşturulması neticesinde ortaya çıkacaktır. Çalışanların tatmin düzeyi ve başarı seviyesi aynı oranda yükselir ya da düşer. Bir kurumun başarı seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmasıyla birlikte hem etkin çalışması hem de amaçlarına erişmesi daha kolay olacaktır. Çalışan yönüyle motivasyon, bireyin kendisine dair gereksinimlerinin yerine getirilmesinden kendisini gerçekleştirmesine dek pek çok evreyi kapsamaktadır. Bireylerin kendi iç dünyalarında huzur bulmaları ancak yeterli düzeyde güdülemenin sağlanmasıyla mümkün olabilir (Kanoğlu, 2007, s.117). Bireysel motivasyonun taşıdığı önem, kurum perspektifinden bakıldığında kurumsal motivasyonun tabanını oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeye göre, bireysel ve kurumsal motivasyon arasındaki ilişkinin doğrusal orantıda oluşu, yani birey

nasıl bir motivasyonla çalışırsa çalışsın kendi motivasyonunda bir azalma olduğunda kurumsal motivasyonu da aynı seviyede etkilediğinden ötürü bu durum bireysel motivasyonun kurum yönünden öneminin artmasını sağlamaktadır (Aygın, 2007, s.57). Böyle bir doğrusal orantı, kurumların bireysel motivasyon konusuna yeterli düzeyde eğilmelerini gerekli kılmaktadır.

Günümüzde kurumların çalışanlarından beklentileri; güdülenmeleri, daha çok gayret göstermeleri ve inisiyatif almaları yönündedir. Bir kurumun başarısı sadece çalışanlarının kabiliyetlerini nasıl en üst seviyede geliştirdiğine değil, bununla beraber çalışanlarını kuruma bağlanmaları doğrultusunda nasıl teşvik ettiğine de bağlı olmaktadır. Örgütsel aidiyet, çalışanların işlerinde göstermiş oldukları başarımlar seviyesi ve kurumlarından ayrılma niyetleriyle ilişkisi yönünden son yıllarda önem atfedilen bir konu durumuna gelmiştir. Örgütsel aidiyet gerek bireysel gerek kurumsal sonuçlar bakımından önemli bir anlam barındırmaktadır. Bu sayede kurumsal varlığın merkez noktasında bulunmaktadır. Örgütsel aidiyete dair alanyazın incelendiğinde kavramın ifade edilmesiyle alakalı ortak bir paydada buluşulmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel aidiyet, ilk zamanlar duygusal bağlılık şeklinde ifade edilmiş, çalışanların görev yaptıkları kurumun değerleri ile amaçlarını içselleştirdikleri oranda aidiyet hissini taşıdıkları belirtilmiştir. Başka çalışmalarda ise özetle örgütsel aidiyet, çalışanların kurumlarına yaptıkları yatırımların neticesinde gelişen bir aidiyet türü biçiminde ifade edilmiştir. Meyer ve Allen (1984), bu iki tür örgütsel aidiyeti de kapsam altına alan bir model ortaya atmışlar, birinci tür aidiyeti “duygusal bağlılık”, ikinci tür aidiyeti “devam bağlılığı” şeklinde ifade etmişlerdir. Daha sonra ise ortaya attıkları modellerine “normatif bağlılık” biçiminde ifade edilen üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Özutku, 2008, s.80). Meyer ve Allen’in örgütsel aidiyet konusundaki üç boyutlu modeli alanyazına yaptığı katkı göz önüne alındığında araştırmacılarca sıklıkla başvuru yapılan bir model konumundadır. Bu nedenle, araştırmanın metodolojisi kısmında örgütsel aidiyet ölçeği olarak Meyer ve Allen’in modeli kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde iş motivasyonu kavramına genel bir bakış açısı getirilmiştir. Bu bağlamda iş motivasyonunun kavramsal çerçevesi ele alınmış, bu çerçeve içerisinde iş motivasyonunun önemi, iş motivasyonu ile ilgili kuramlar, iş motivasyonunu teşvik eden etmenler ve iş motivasyonunun boyutlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel aidiyetin kavramsal çerçevesi ele alınmış, bu çerçeve içerisinde örgütsel aidiyete ilişkin temel kavramlar, örgütsel aidiyete etki

eden etmenler ve örgütsel aidiyet yaklaşımlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama bölümüdür. Bu bölümde araştırma soruları, hipotezler, kullanılan yöntem ve metodoloji, araştırmanın analiz sonuçları çizelgelerle birlikte açıklanmaktadır.

Son olarak, sonuçlara ilişkin yorumlamalar ve öneriler yer almaktadır.



1. İŞ MOTİVASYONU: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon ya da güdüleme, özellikle yönetim disiplini olmak üzere başka disiplinler açısından da son dönemde önemi artan bir insan kaynakları kavramı olarak kabul görmektedir (Yılmaz, 2018, s.5). Motivasyon, çalışanların verimliliğinde ve örgüte olan bağlılıklarında artış sağlanmasına ve etkili bir yönetim düzeninin oluşturulmasında katkı sunan bir kavramdır.

Çalışmanın bu bölümünde; iş motivasyonu, motivasyonun süreçleri, kuramsal yönden tanımları, teşvik eden etmenler, iş motivasyon boyutları üstünde durulacaktır.

1.1. İş Motivasyonu Kavramı

Motivasyon kavramı ilk defa Woodworth (1918) tarafından, bir organizmaya farklı yollarla hareket kabiliyeti kazandıran enerji birikimi şeklinde ifade edilmiştir. Cannon (1939) tarafından geliştirilen kurama göre ise, içsel veya dışsal faktörlerden ötürü ortaya çıkan ölçüsüzlükler, organizmanın denge durumunun kaymasına sebep olmaktadır. Yeniden dengede olabilmek için organizmada hareketlenme durumu olur. Bu organizmanın hareket kazanmasını ise motivasyon sağlamaktadır (Ertan, 2008, s.23). Motivasyonun yeterli seviyede sağlanmasıyla bu organizma harekete geçip denge düzeyine gelecektir.

Motivasyon, güdülerin etki etmesiyle birlikte kişiyi harekete geçirme ve onu eylemde bulunmaya sevk etme durumudur (Dinçer ve Fidan, 1997, s.13). Bir şeyleri gerçekleştirme isteği olan motivasyonun, davranış kişinin ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağladığı müddetçe birey üzerindeki etkisi de devam eder.

Motivasyon, bireylerin belirlemiş oldukları hedeflerine erişebilmek adına kendi istekleriyle davranış göstermeleri olarak ifade bulmaktadır. Buna ilave olarak motivasyon, bireylerin kendilerinden beklenen yönde davranış sergilemelerine dönük teşvik sağlayan, benliklerinden ya da dışarıdan kaynaklanan birtakım güdülerin bütünüdür. Bir davranışın hem yönü ve şiddeti hem de devamlılığı adına anlık olarak ortaya çıkan etkidir (Küçükahmet, 2001, s.11). Bu anlık etki motivasyon kavramını ifade eder.

Motivasyon kavramının ana hatlarını belirleyen bu vasıflandırmalar, kişilerin davranışlarında onlara bir itici kuvvet etkisi oluşturur. Kişinin davranışını yönlendirmede birincil etki, kişinin içerisinde olup da onu türlü şekillerde davranış sergilemeye iten güdüler ile bu güdülere hareket veren çevresel etmenlerdir. İkincil etki, belirgin bir hedefe yönelimdir. Üçüncül etki ise, birincil ve ikincil etkiyle eşgüdümlü olarak bireylerin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesiyle alakalıdır.

Motivasyon, ayrıca bireylerin davranışlarına yön veren, hem temel hem de sosyal gereksinimlerine hareket kazandıran, bu harekette süreklilik sağlayan, onlara pozitif anlamda etki sağlayan bir kuvvettir. Çalışanların organizasyon içerisinde taleplerine kulak verilmesi ile iş tatminlerinin oluşması, görevlerine sempati duymalarına, amirleriyle pozitif şekilde bir iletişimde ve etkileşimde olmalarına, kendilerine verilen işleri başarıyla neticelendirmelerine, hem fedakârlıkla hem de yüksek bir performansla görev yapmalarına önemli ölçüde katkı sunacaktır. Bununla beraber, motivasyon sürecinde aktif rol alan yöneticinin iletişim kabiliyetleri de önem taşımaktadır.

İşgörenler ve yönetici arasındaki iletişim de motivasyon için önemli olan unsurlardan biridir. Yönetici, motivasyon oluşumunun sürdürülmesinde önemli derecede etkisi olan iletişim aracından yararlanmalıdır. Motivasyonun bireylere bir amaç uğruna kendi istekleriyle hareket kazandırılması, beklentilerinde tatmin sağlanması, örgüte dair amaçlar ve eylemler ile kendi performanslarıyla ilgili bilgi verilmesi yani geri besleme açısından da iletişim önem taşımaktadır. Bu sebepten ötürü motivasyon ile birlikte ilk olarak bireyleri belirgin davranışları yapmaya yönelten boyutların da tespiti gereklidir (Okutan, 1999, s.71). Boyutların tespitiyle beraber davranışların temelinde yatan sebepler de belirlenmiş olacaktır.

Yaşamın hemen her alanında ve farklı yöntemlerle motivasyon araçlarının uygulanmasına rast gelinmektedir. Toplumun en küçük yapı taşı olan ailede anne ve babalar, derslerinde başarı göstermesi sonucunda kendisine bir armağan alacağına dair söz vererek eğitim gören evlatlarının davranışlarında bir yönlendirme yapar. Kendisinde motivasyon araçları tatbik edilen bir birey, diğer başka sebeplerle yine bir başka kişi üzerinde isteklendirme yapabilir. Kısacası motivasyon, birey hareketlerine yön vermeyi hedef edinen insanların girişeceği en etkili usuldür.

Kişiler üzerinde motivasyon sağlayan unsurları saptamak, çevrede bulunan bireylerin yaklaşım ve eylemlerini anlamayı gerekli görür ve bu vaziyet kişileri gözleme yöneltmeye ve çevresini bilmek için çaba sarf etmeye sevk eder. Birbirlerini iyi tanıyıp bilen kimseler, kendi aralarındaki meseleleri kolaylıkla çözerler, aynı zamanda iş arkadaşlarıyla çok daha sağlam bağlar kurabilirler. Bilgi gücü belirtir, motivasyon ise birlikteliğin bir sonucunu ifade eder (Erkal, 1987, s.214). Bu nedenle emredenler ve emir alanlar için motivasyonun iki tarafı bulunmaktadır. Amirler motivasyon araçlarıyla işgörenlerin görevlerinde başarılı olmasına katkı sunarak bu şekilde eldeki imkanların randımanlı biçimde kullanılması için katkı sağlamış bulunurlar. Bu sebeple bir amir

motivasyon konusuna eğilmelidir. Zira bir amirin başarıya ulaşması astlarının örgütün hedefleri için çaba göstermeleriyle, bütün hünelerlerini ve gayretlerini bu yönde kullanmalarıyla ilişkilidir. Motivasyonu kötü olan bir işgörenin işinde başarı ortaya koyması beklenemez bir durumdur. Amir yönünden bakılırsa önem taşıyan esas durum örgütteki tüm çalışanların organizasyonun hedeflerine dönük olarak hareket edecek şekilde motive edilmesidir.

Bütün bunlara ilave olarak çalışandaki randımanın yükseltilmesinde organizasyonda kullanılan teşvik edici metotlar hakkında bilgi vermek, adaletli olan ve uygulaması kolay bir ödül mekanizması en az ücretler kadar etki sağlayacaktır (Yılmaz, 2018, s.8). Randımanın artması için cezaî yaptırımlar gibi olumsuz etki oluşturan teknikler yerine olumlu motivasyon teknikleri öncelik konusu olmalıdır. Böylelikle çalışanın moralinde ve motivasyonunda artış olacaktır. Ekipçe yapılan mesailerden haz alma ve beraber çalışma isteği motivasyon üstünde olumlu etki sağlayan etmenlerdir. Sıhhat bir bireyin vücudu için ne derece önem taşıyorsa motivasyon da örgütlerde hem üretkenlik hem de işbirliğini sağlama açısından o derece önem taşır. Bu nedenle, iş motivasyon kavramının anlamının daha iyi anlaşılması gerekmektedir.

1.1.1. İş Motivasyonunun Anlamı

İş motivasyonu, çalışan kişilerin işteki istek ve arzularının doyuruculuğunu ifade eden bir kavramdır. Şayet çalışanlar yaptıkları işleri istekle yapıyorlarsa motivasyonlarının olduğu, aksi halde isteksiz davranıp işlerini gönülsüz yapıyorlarsa düşük motivasyonda olduklarından bahsedilebilir.

Sosyal psikoloji, 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkmıştır ve bireylerin toplum içerisindeki davranışlarını analiz etmeyi konu edinmiştir (Kağıtçıbaşı, 2000, s.23). Sosyal psikolojinin bir alt bilim dalı olarak ortaya çıkan örgüt psikolojisi, bireyin davranışlarını algılayıp o davranışları öngörme üzerine odaklanmıştır. Motivasyon da örgüt psikolojisinin bir çalışma alanı olarak örgüt psikologlarının ilgisini çekmiş ve araştırma alanlarına girmiş, teşvik edici uygulamaların insanların motivasyonunda nasıl bir değişim oluşturduğuna dair çalışmalar yapılmıştır (Chiu, 2004, s.31). Bu itibarla, bireylerin motivasyonunu anlamlandırmadan örgüt psikolojisini anlamak sağlıklı olmayacaktır.

Ünlü bir yönetim bilimci olan Peter Drucker'ın 1992 senesinde yayınlanan Harvard Business Review'deki "The New Society Of Organizations" isimli makalesinde, "tüm kurum ve kuruluşlar, en önemli varlıklarının insan olduğunu söylerler; bırakın böyle şeyler söylediklerini, çok azı söylediğine inanır; söylediğini yapanların sayısı ise

daha da azdır” demektedir (Özer, 2001, s.126). Hem söz hem de davranışlarında tutarlılık olan yönetici kademesindeki kişilerin çalışanlarına olumlu bir yaklaşım göstermeleri önem taşımaktadır. Olumlu enerji alış verişi sinerjide artış sağlayacak, böylelikle örgütsel amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır.

Yukarıdaki açıklamalara ilave olarak iş motivasyonuna dair birtakım tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamaların başta gelenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Kurumsal sistem içerisinde davranışın yönetilmesi, kuvvetlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınması süreci (Porter ve Steers, 1991, s.18),
- Bireyleri, bir işi seçip o işte devamlılık sağlamaya ve çok çalışmaya iten güç (Simons ve Enz, 1995, s.20-27),
- Örgütün hedeflerine dönük üst seviyede çaba gösterme isteği (Robbins, 1996, s.212),
- Bağımlı olmayan, bireysel ve durumsal etmenlerin ortak sonuçlarından doğan etkin ve içsel durum (Smith, 1999, s.264-271),
- Örgütsel hedeflere ulaşma isteği (Lussier, 2000, s.35),
- Bir amaca yönelimli davranışı meydana çıkarma ve devam ettirme süreci (Nelson ve Quick, 2000, s.22),
- Amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak ortaya çıkan ve devam edegelen davranışlarımız için uyarı veren dürtü (Tong, 2001, s.36),
- Bir örgütte bir çalışanın davranışını, gayret seviyesini ve engeller karşısında tahammül etme düzeyini ölçen bireyin içerisindeki ruhsal güçler (George ve Jones, 2002, s.182),
- Bir işi yapmaya dair istek duyma (Chiu, 2004, s.31-44).

Tanımlamalar içerisinde Porter ve Steers’in (1991) iş motivasyonu tanımı, davranışın yönetilmesini, güçlendirilmesini ve bununla beraber sürdürülebilir kılınması sürecini kurumsal sistem bünyesinde dikkate almasından ötürü çalışmada tercih edildi.

1.1.2. İş Motivasyonunun Önemi

Bireyler görevlerinden ve çalışma ortamından memnuniyet duydukları ölçüde çok daha verimli ve etkin çalışırlar. Bu memnuniyet örgütlerine olumlu olarak yansıdığı gibi hem aile hem de toplumsal ilişkilerine akseder. Motivasyon, işgörenlerin örgütte ya da ekip içinde barınmalarını ve hünelerlerini görevlerine yansıtma ve sağlarken bireyin kendine olan güvenini de artırır. Bundan ötürü gerek örgüt gerek çalışan için önemli olan

nokta, örgüt çalışanlarının beklentilerine karşılık sunacak bir motivasyon anlayışıdır. Örgütsel motivasyon, örgütteki bütün çalışanların motivasyonlarına bağlı olmakla beraber bireysel motivasyonların bir araya gelmesinden oluşan bir tür sentetik motivasyon formatıdır. Sentetik olarak ifade edilmesinin sebebi ise işgörenlerin genellikle kendi amaçları istikametinde motive edilmelerinin doğal olarak kabul görmesidir. İşletmelerin çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda isteklendirmeleri önem taşımaktadır. Aksi durumda işletmenin örgüt amaçlarına erişebilmesi mümkün olmayacaktır (Aygın, 2007, s.57). İşletmeler, çalışanlarını örgütsel amaçlar yönünde teşvik ettiği müddetçe organizasyonun edimleri açısından istenen seviyeye ulaşabilmiş olacaktır.

Çalışanlar bakımından motivasyon konusu önem taşıyan bir unsurdur. Kişilerde güdülenme sağlayan unsurları belirleyebilmek adına ilk etapta gözlemde bulunmak, çevrede yaşananları ayırt etmek, bu gözlemlere dayalı olarak bireylerin eylemlerini ve davranışlarını anlamlandırmak gerekmektedir. Motivasyon kişilerin birbirlerini iyi tanımasıyla kendi aralarında ortaya çıkacak sıkıntıları rahatlıkla gidermelerine yardımcı olup mesai arkadaşlarıyla ve amirleriyle de çok daha sağlıklı iletişim kurmalarını sağlar.

Yönetilenler açısından olduğu gibi yönetenler için de motivasyon konusu önemlidir. Örgütün hizmet ya da üretim işletmesi olmasının, büyük ya da küçük yapıda olmanın bir önemi olmaksızın yönetenlerin örgüt amaçlarına ulaşmak adına çalışanlarını hem etkin hem de verimli olacak şekilde çalıştırmalarını sağlaması önem taşır. Bunun için de çalışanların moral ve motivasyonunda artış sağlanması gerekir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003, s.171). Bu husus her kademedeki yönetici için çalışanlarla alakalı olarak daha çok şey öğrenme ihtiyacını doğurmaktadır. Yöneticilere dair yapılan bir araştırmada, örgütteki işgörenler için yarar getirecek eğitim başlıkları içerisinde motivasyon konusunun ilk sırada yer aldığı ortaya çıkmıştır (Hodgetts, 1999, s.491).

Günümüz şartlarında eğitilmiş ve tecrübeli olmak, bir yöneticinin başarılı olması için yeterli kriterler değildir. Zaman koşullarınca, tüm çalışanların bütün gereksinimlerini saptamak yoluyla onları örgütün amaçları doğrultusunda isteklendirme kabiliyeti de yöneticilerde muhakkak aranmalıdır. Günümüz yöneticilerine motivasyon konusunda büyük görev düşmektedir. Yöneticiler, örgütsel davranış normlarını kavrayıp benimsediği ve duygudaşlık sergilediği ölçüde etkili iletişim yöntemleriyle bilimsel davranışlar ortaya koyabilir.

Etkili iletişimde yönetenin başarılı olması, yönetilenin başarılı olmasıyla paralel doğrultudadır. Bundan ötürü yöneten konumunda bulunan kişinin motivasyon konusuna

eğilmesi gerekir. Motivasyon ile performans konuları bir bütünlük ifade eder. Motivasyonu sağlanmamış olan bir çalışanın kendisinden istenilen performansı ortaya koyması beklenmez (Koçel, 1989, s.32). Sağlanan uygun ortamda sistemler ve çalışanlar üzerinde nelerin motivasyon sağladığını, işlerin rayında gitmesine nelerin yol açtığını, pozitif eğilimler oluşmasına nelerin katkı sunduğunu ancak başarılı yöneticiler saptarlar (Cameron, 2010, s.4). Yöneticilerce önemsenmesi gereken konulardan birisi de, işletmenin amaçlarıyla beraber çalışanların amaçlarını da dikkate alarak bu ikisi arasında denge oluşturmaktır. Bundan ötürü, ilk olarak çalışanların işe adapte olmalarını sağlayan güdüler ile bunların neden olduğu ihtiyaç türlerini araştırmak ve sonrasında birtakım bulgulara erişmekte yarar vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.96). Böylelikle tespit doğru olduğunda atılacak adım da anlam ifade etmektedir. Bu nedenle, iş motivasyonu kuramlarının iyi anlaşılması gerekmektedir.

1.1.3. İş Motivasyonu ile İlgili Kuramlar

Motivasyonla alakalı olarak geçmişten günümüze değin pek çok kuram ortaya atılmıştır. Genel olarak bu kuramlar, motivasyona dair kavram çözümlemesinde bulunma, kişilerin gereksinimlerini tespit etme, bu gereksinimlerin ne şekilde davranış hâlini aldığını ortaya koyma, motivasyon sürecini anlamlandırma ile kişilerin motive edilmesinde ne tür araçların etkisinin olduğunun saptama gayesini gütmektedir (Özler, 2013, s.140).

Motivasyona dair öne sürülen kuramlardan bir kısmı bireylerin gereksinimlerinin sebebi ve ifadesi olan etmenlere, yani bireyin içindeki unsurlara yoğunluk vermekteyken diğer bir kısmı ise bireye dışarıdan etki eden unsurlar olan teşviklere yoğunluk verir. Bireyin içindeki unsurlara yoğunluk veren kuramlar, bireyi anlama yoluna giderek onları etkilemeyi önemsemektedir. Bireyin dışarısında olan unsurlara ağırlık veren kuramlar ise, bireyin içinde olan etkenlere anlam atfetmekten çok bireyin çevresinde olup bireyin davranışlarına etki eden unsurları dikkate almayı ve kullanmayı önemser (Koçel, 2011, s.621-622). Bu yönlerden değerlendirmeye tabi tutulduğunda motivasyon kuramları içeriğe ve sürece göre olmak üzere iki ana kısımda toplanabilir.

1.1.3.1. İçeriğe Göre Motivasyon Kuramları

İçerik kuramları, bireye içinden hangi motivasyon unsurlarının etki ettiğini anlamaya çalışır. Bu tür teoriler, bireyin davranışlarında ne gibi gerekliliklerin ya da etmenlerin yönlendirme yapabileceğini anlamaya çalışmaktadır. Gerek 1970’li gerekse

1980’li senelerde bu doğrultuda çalışmalara girişilmiştir. Bununla beraber, 1990 döneminde bu çalışmalara dair yoğunluk artırılmış ve çalışmaların ancak kısıtlı bir bölümü kuramsal veya deneye dayalı şekilde yürütülmüştür (Yılmaz, 2018, s.14). 2000 senesinden sonra da motivasyon konusunda çalışmalar hızla artmıştır. Genel olarak içerik teorileri İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, ERG Kuramı, İkili Faktör Kuramı, Üç İhtiyaç Kuramı ile X-Y-Z Kuramı şeklinde 5 grupta açıklanmaktadır.

1.1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

ABD’li Klinik Psikolog Abraham Harold Maslow (1943) tarafından ortaya konulan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoremi, birey ihtiyaçlarına dair motivasyon etmenlerini içerir ve beş tabakadan oluşan bir piramitle betimlenir (Özgen, 2018, s.26). Maslow, yaptığı çalışmalar neticesinde birey davranışlarının biyolojik, kültürel ve durumsal koşullardan etkilendiğini öne sürmüştür. Bu koşullar gereksinimleri doğurmakta, gereksinimler de kişinin bir davranış ortaya koymasına için motivasyonu meydana getirmektedir. Birey gereksinimleri en temel olanından en yüksektekine doğru aşama düzeni olarak yer almakta ve henüz tatmini sağlanmamış gereksinimler güdüleyici birer etken olmaktadır (Lord, 2002, s.3). Bu güdülenme neticesinde gereksinimler basamak basamak ortaya çıkmaktadır.

Maslow, bireyin en temel ihtiyacının fiziksel sağkalıma dönük olduğunu ve ancak birey bu ihtiyacını karşıladıkça bir üst tabakada bulunan ihtiyaca yönelebileceğini belirtir. Bireyin ihtiyaçları hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya şu beş düzeyde sıralanmıştır: Biyolojik ve fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, ait olma ve sevilme gereksinimleri, saygı beklentileri, kendini gerçekleştirme gereksinimi.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Koçel, 2005, s.639)

i) Fizyolojik gereksinimler: Maslow'a göre (1943) yaşadığımız müddetçe gereklilik duyduğumuz su, yemek, uyuma, giyecek, barınma, seks gibi ihtiyaçlar bu tür gereksinimlerimizdir (Aytaç, 2005, s.32-33). İlk basamaktaki gereksinimler giderilmeden ikinci basamağa geçilememektedir.

ii) Güvenlik gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimleri yerine getirilen bireyin bundan sonra duyumsayacağı ihtiyaç güvenlik olacaktır. Emniyet, düzen, dirlik, güven bu sınıfta ele alınmaktadır. Bu basamakta bireyin kendisine fizikî, iktisadî, sosyal ve hatta siyasî olarak güven veren bir ortam meydana getirme ihtiyacı belirecektir. Çalıştığı işte devamlılık sağlanmasıyla alakalı kendini güvende hissetme ihtiyacı ve bu hususta ortaya çıkan sendikal uygulamalar bu tür gereksinimlere örnektir (Dereli, 1995, s.53). İlk iki basamaktaki gereksinimler giderilmeden üçüncü basamağa adım atılamayacaktır.

iii) Ait olmaya ve sevmeye dair gereksinimler: Bireylerin âşık olmak, sevmek ve sevilmek, aitlik hissiyatı duymak gibi birtakım sosyal ihtiyaçları mevcuttur. İşgörenlere bu türden gereksinimlerini giderebilecek sosyal mesai ortamını sağlamak önem taşımaktadır. Çalışanlardaki aidiyet hissini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak, başarımlarını yükseltmek, bazı ihtiyaçlarını karşılamak doğrultusunda sportif aktiviteler düzenlemek ve iş yemekleri tertiplemek motivasyon sağlayıcı faaliyetlerdir (Karakoç, 1998, s.10). Birinci ve ikinci basamaktaki gereksinimler ile bu basamakta yer alan gereksinimler giderilmeden dördüncü basamağa geçilemeyecektir.

iv) Kendine saygı duymaya dair gereksinimler: Bireyin bir taraftan kendisine karşı

saygısı ve özgüveni vardır, öte taraftan başka kimselerin kendisine saygı göstermelerini ve iltifatta bulunmalarını arzu eder. Bu basamakta üst derecede bir ihtiyaç meydana gelir. Kişinin ilk etapta özsaygı sahibi olmasını ihtiva eden bu seviye özgüven ve güçlülük duymasını içermektedir. Bu özellikten ötürü özbenlik/saygınlık şeklinde de ifade edilir. Bununla birlikte, bu aşamada kişiler için çok daha önem taşıyan şey başka kimselerce takdir edilmek ve saygınlık kazanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.82). İlk üç basamakta yer alan gereksinimler ve bu basamakta bulunan gereksinimler giderilmeden beşinci basamağa geçilememektedir.

v) Kendini gerçekleştirmeye dair gereksinimler: Kişi alt basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılasa bile halen kabiliyetli, maharetli, bilgin olma anlamında kendisini kusursuz olarak ortaya koyamadığı hissine kapılırsa içinde bir boşluk olduğunu fark edecek ve bu boşluğu doldurmak adına çaba gösterecektir. Bu durum kendini gerçekleştirme, kendini tamamlama olarak ifade bulmaktadır. Piramitteki en üst basamağa her fert erişemeyebilir. Yaşama pozitif bakan ve kişilere karşı herhangi bir karşılık beklemeden yararlı olduğunu düşünen bireyler de kendini gerçekleştirmiş olarak kabul görür. Bireylerin, yaşamlarının bazı dönemlerinde, uzun sürmese de bu türde hisleri yaşadığı zirve yaşantılarının olduğu gözlenebilir (Cüceloğlu, 1993, s.235). İlk dört basamakta bulunan gereksinimlerle beraber bu aşamadaki gereksinimlerini de gideren bireyin tatmini sağlanmış ve motivasyonunda artış olacaktır.

1.1.3.1.2. ERG Kuramı

ABD’li klinik psikiyatrist Clayton Paul Alderfer, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha basite indirgemiş ve geliştirdiği ERG Teorisi’ni ortaya koymuştur. İngilizce kelimeler olan existence, relatedness ve growth sözcüklerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle isimlendirilen ERG Teorisi, Maslow’daki gibi bir ihtiyaç derecelendirmesine sahiptir lakin bu derecelendirme daha sade şekildedir. Maslow’un piramidinde yer alan normdaki gibi öncelikle alt seviyedeki, sonrasında üst seviyedeki ihtiyaçlar giderilmelidir (Koçel, 2005, s.643). Alt seviyedeki ihtiyaçları gidermeden üst seviyedeki ihtiyaçlara geçiş yapmak anlamlı olmayacaktır.

Alderfer, Maslow’un teorisinin yetersiz kaldığını öne sürmüştü ve yapmış olduğu birtakım çalışmalarla kendi kuramını ortaya çıkarmıştır. İş organizasyonlarına daha uygun bir teori olan ERG Kuramı’na göre gereksinimler başlıca üç sınıfta ifade bulur (Schneider ve Alderfer, 1973, s.489-505):

i) Varoluş gereksinimleri: Bu gereksinim temel ihtiyaç olarak kabul gören fizikî rahatlığa dönük gereksinimlerdir.

ii) İlintililik gereksinimleri: İnsanların birbirleriyle ilişki başlatmasına ve o ilişkiyi geliştirmesine dair olan gereksinimlerdir.

iii) Geliştirme gereksinimleri: En tepedeki safhası bireysel gelişime ve ilerlemeye dönük olan gereksinimlerdir.

1.1.3.1.3. İkili Faktör Kuramı

ABD’li psikolog Frederick Irving Herzberg (1959), 1950’li yılların sonlarına doğru yaptığı çalışmalarında işgörenlerin mesai ortamında yapmayı istemedikleri unsurları “the motivation to work” adıyla ortaya koymuştur. Gereksinimleri belirttiği çalışması ise “work and the nature of man” olarak adlandırılmıştır. “Dual Faktör Teori” şeklinde ifade bulan kuramı geliştirmiştir. Herzberg, motivasyonel ve hijyensel etmenler biçiminde iki esas ihtiyaç bölümlemesi yapmıştır (Landy ve Conte, 2010, s.370-371). Motivasyona dair etmenler başarılı olma, tanınma, takdir görme, yapılan işin niteliği, mesuliyet sahibi olma, terfi etme olanakları olup Maslow’un fizikî ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarıyla; hijyene dair etmenler örgüt politikası, iş görme koşulları, maaş düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk seviyesi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler olup Maslow’un sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Herzberg’in muhasebecilerden ve mühendislerden oluşan 200 birey üzerinde uyguladığı anket çalışmasına göre bu bireylerden, mesai ortamında onları en çok mutlu eden ile onların mutsuzluklarına en çok etkisi olan anları ve çalışanların doyum seviyelerini artıran ve azaltan unsurları belirlemeleri talep edilmiştir. Herzberg, bireylerin vermiş oldukları yanıtlar dahilinde bu unsurları şu şekilde listelemiştir (Herzberg vd., 2010, s.70-80):

– Motivasyon Unsurları

- Tanınırlık
- Başarma
- Gelişim
- İşin kendisi
- Mesuliyet

– Hijyen Unsurları

- Maaş
- Bireyler arası ilişkiler
- Şirket politikaları ve yönetimi
- Mesai arkadaşlarıyla ilişkiler
- Teknik denetleme
- Çalışma şartları
- Astlarla olan ilişkiler
- Üstle olan ilişkiler
- Mevki
- Bireysel hayat
- İş güvencesi

Herzberg'in geliştirmiş olduğu İkili Faktör Kuramı, işgörenler arasındaki farklılıkları dikkate almamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.57). Bu sebeple birtakım eleştirilere maruz kalmıştır.

1.1.3.1.4. Üç İhtiyaç Kuramı

ABD'li psikolog David Clarence McClelland'ın (1961) geliştirmiş olduğu kuramdır. Bu kuramda bireylerin gereksinimleri başarıya, sosyal ilişki kurma ve güçlü olma olarak üç ana grupta ele alınır (Oksay, 2005, s.33). Bireyler birtakım ihtiyaçlar yönüyle farklılık sergilerler. Bireylerdeki bu farklılıkların bilincinde olmak, onlar üzerinde motivasyon sağlanmasıyla ilgili olarak üstleri için kolaylık gösterecektir. Başarıya güdüsü yüksek olan kişiler, enteresan olan ve dikkatlerini çeken işlerden haz alırlar. Aynı şekilde, yön gösteren işler de onlara zevk verir ve onların, meslekî zenginleştirmeye dair yapılan çalışmalara olan tepkileri de pozitif olur. Bu tip kişilerde motivasyonu sağlamak için onlara açık ve ulaşılabilir olmak kaydıyla alışılmışın dışında olan, sınırları zorlayıcı, yeni şeyler ortaya koymalarını artıran görevler verilmelidir. Bireyin toplumdaki konumu düşünüldüğünde bağlanma ihtiyacı gereğince hayatını yalnız şekilde idame ettiremeyeceği ve ancak sosyal ilişkilerini geliştirerek, farklı bireylerle veya gruplarla ilişki kurarak bu ihtiyacını karşılayabileceğine vurgu yapılmaktadır. Alışlagelmiş yaşantıda birtakım değişikliklere gitmek, başka kişiler üzerinde etki bırakmak veya bireyleri dönüştürme arzusu duymak adına gayret sarf etmek güç ihtiyacı duygusunu taşımakla alakalı olan bir durumdur. Bireyde güç ihtiyacı

duygusu yoğun olduğunda hem başka bireyleri hem de olayları kendi kontrolü altında tutmayı arzu eder. Bu tip kişiler yararlı ve aynı zamanda başarılı yöneticiler olurlar; böylelikle kurumu, içinde bulunduğu grubu ve toplumu geleceğe sevk etmek adına güçlerini azamî ölçüde aktarma amacını güderler (Ceylan, 2011, s.226-227). Bu özellikteki yöneticiler üst düzeyde sosyal güce gereksinim duyduklarında kuruma maksimum yararı sağlamış olurlar.

Güçlü olma güdüsü yüksek kişileri motive etmek için işgörenlerin gereksinimlerini planlayıp denetlemelerine izin vermek, onlarda etki bırakan konularla alakalı olarak onları karar alma sürecine katmak, verilen işin bütününe yapmalarını sağlamak ve tek başlarına çalışmalarını için yol açmak gerekir (Lussier, 1996, s.181-182). İlişki kurma güdüsü yüksek olan kişilerin motivasyonlarını artırmak için yeni işe başlayan bireyleri oryante etmek ve eğitime tabi tutmak, kıdemli çalışanları ise ekibin bir parçası yapmak, onlardan övgüyle bahsedip ekip içerisinde tanınırlıklarını artırmak gerekir.

1.1.3.1.5. X-Y-Z Kuramı

X ve Y Kuramı, ABD’li öğretmen Douglas McGregor (1960) tarafından ortaya atılmış olan bir teoridir. X kuramında bireyler hem işten hem de o iş görmekten hazzetmezler. Bu sebeple işletmenin hedeflerine ulaşmak adına bu tip çalışanlar farklı tekniklerle kontrol altında tutulmalıdır ve eğer lüzum görülürse yaptırım uygulanarak motivasyon sağlanmalıdır. Bir diğer teori olan Y kuramında ise bireyler hem işlerini sever hem de verilen görevleri zevk duyarak yerine getirir (Küçüközkan, 2015, s.89). Bu tip çalışanlar üzerinde motivasyon sağlamak için yaptırım uygulamak şart değildir, onları örgütün hedefleri doğrultusunda teşvik edip ödüllendirmek de bir yöntem olarak uygulanabilir. Organizasyon, işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşabilecekleri ortamı hazır hale getirdiğinde, örgütün hedefleri doğrultusunda bir motivasyon da çalışan üzerinde ister istemez sağlanmış olacaktır. Y kuramının temel yapısını işletmenin bütün işgörenlerinin entegre olması durumu oluşturur (Hicks ve Gulet, 1981, s.220-221). Z kuramı, Amerikan tarzı iş modellemesi olan A Tipi ile Japon tarzı iş modellemesi olan J Tipi’nin birleşimi işletme modelini yansıtmaktadır (Yıldırım, 2007, s.65). Kişisellikten uzak ve toplumsal oluşumlara destek vermesinden ötürü J Tipi modeli benimseyen ve bu modelin özelliklerini gösteren Amerikan firmaları için Z Tipi firma adı kullanılmaktadır.

ABD’de geliştirilen motivasyona dair herhangi bir kuram başka bir ülke için yeterli gelmeyebilir. Bu itibarla motivasyon kuramlarının her ülkede etki sağlayacağını

ve başarılı olacağını ifade etmek kolay değildir. Bununla birlikte, bireylerin davranışlarını ve bu davranışları sergilemelerine sebep olan etmenleri kavrayabilmek, aynı zamanda o kişilerin yer aldıkları çevreyi ve geleneklerini de kavramayı şart kılar. Geleneğe dair kaideler, ihtiyaçlar üzerinde tatmin sağlanmasında önemli yer tutar. Misal vermek gerekirse, ABD’li bireylerin motive olmaları şahsîlik temellidir ve bağımsız şekilde gerçekleşmektedir; Japon bireylerin ise işteki memnuniyetleri ve motivasyonları ekip çalışmasından etkilenmektedir. ABD’liler bireysel gereksinimlerini, konforu ve başarılı olmayı öncelik olarak benimserler ve bunlardan kolaylıkla feragat etmeleri beklenmez. Japonlar ise sosyallik bağlamında kabul görmek adına gerektiğinde rahatlıkla konforlarını arka plana atabilirler (Griffin ve Pustay, 1996, s.487). ABD’liler kişisel tutumu ve çekişmeci bireyi ön planda tutarken Japonlar uyumlu olunmaya ve ortak hareket etmeye odaklanır.

1.1.3.2. Sürece Göre Motivasyon Kuramları

Motivasyon kavramına açıklık getirmede hem mevcuttaki hâli hem de düşüncesi ihtiva eden ve bu sebeple modern teoriler diye de isimlendirilen bu kuramlar genel olarak “Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Hedef Belirleme Kuramı ve Davranışsal Şartlanma Kuramı” şeklinde dört grupta açıklanmaktadır.

1.1.3.2.1. Beklenti Kuramı

Kanadalı klinik psikiyatrist Victor Vroom’un (1964), motivasyona dair en çok kabul gören ve Herzberg ile Maslow’un kuramlarının geliştirilmesi neticesinde ortaya çıkan teorisidir. Herzberg, tatmine ulaşmak için en kabul edilir yolun başarmaktan ve sorumluluk sahibi olmaktan geçtiğini ifade etmiştir. Buna karşılık Maslow, iktisadî etmenlerin birincil derecede önem taşıdığını vurgulamış ve bu etmenler yerine getirilmediği müddetçe çalışma hayatında başarı sağlanamayacağını belirtmiştir. Vroom’un bakış açısına göre, çalışma yaşamında tatmine erişmenin asıl unsurları; yeteri derecede yükselebilmek imkânları, maaştaki doygunluk, farklı türde vazifeler, mesai arkadaşlarıyla ilişki kurma imkânı, katılmalı denetleme, iş görme hızının sağlam biçimde kontrolü ve iş görme metodu şeklindedir.

Vroom’un modelinde, işgörenin kendi amaçları ile organizasyonun koyduğu hedefler arasındaki ilişkinin önemine değinilmektedir. Eğer çalışan, örgüt hedefi doğrultusunda bir davranış sergilediği zaman ortaya koyduğu bu davranışın kendi adına da fayda sağladığını görürse o davranışı rutin hale getirebilecektir. Bununla birlikte, bir

davranışın değişmesi ve rutin hale gelmesi için hem zaman hem de gayret gerekir. Bireyden umulan davranışa göre, sarf ettiği gayret neticesinde kendisine ne tür bir ödül sunulacağıyla ilgili bilgilendirme yapılırsa teşvik edici bir durum ortaya çıkacaktır (Tevrüz ve Sürekli, 1997, s.37-41). Böyle bir durumun ortaya çıkmasıyla çalışanda motivasyon artışı olacaktır.

1.1.3.2.2. Eşitlik Kuramı

Belçikalı psikolog John Stacy Adams'ın (1965) geliştirmiş olduğu ve hakkaniyet duygusunu baz alan kuramıdır. Bu modele göre, çalışan kendisine verilen ödül ile bir başka çalışana verilen ödülü kıyaslayıp çıkarımda bulunarak buna göre bir denge oluşturma durumuna gitmektedir. Eşitlik kuramında, çalışan kendi işindeki girdi çıktı oranıyla başka çalışaninkini mukayese eder, eğer eşitsiz bir durum olduğunu gözlemlerse hem bu eşitsizliği eşitlik noktasına getirmek hem de ödülü hak etmek adına daha çok çaba sarf eder (Tucker, McCarthy ve Benton, 2002, s.138). Bu konuda başarı elde edemezse bu defa davranışını azaltma yoluna gidecektir veya diğer çalışanların ödülleri dedikoduyla ya da yıldırma faaliyetleriyle azaltma yolunu seçecektir.

Kuram, girdiler ile çıktıların dengede olması önermesini ihtiva eder. İşgörenler işin getirdiği yük ile bunun karşılığında verilecek ödüllerin kıyaslamasını yapıp adaletli bir şekilde dağıtılması beklentisi içinde olurlar. Bireyler, işle ilgili kendi girdi ve çıktıları başka bireylerin girdi ve çıktılarıyla mukayese edip oranları dengede veya denge durumuna yakın gördüklerinde verilen ödüllerde âdil davranıldığı düşüncesini haiz olurlar (Ay ve Karakaya, 2007, s.78). Bu kuramda, bireyin işte başarı elde etmesi ve doyuma ulaşması için görev yaptığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik durumu önem taşımaktadır.

1.1.3.2.3. Hedef Belirleme Kuramı

ABD'li psikolog Edwin Locke ve Kanadalı psikolog Gary Latham (1990) tarafından geliştirilen Hedef Belirleme Kuramı, Ferdî Hedefler ve Meslekî Başarı İlişkisi Teoremi şeklinde de adlandırılır. Bu kuram çalışana, hedef edindiği noktaya bireysel amaçlarıyla ulaşabilmesi adına ne derece gayret göstermesi gerektiğini ve sonunda da nasıl bir kazanç elde edeceğini ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011, s.289). Çalışanlar tarafından bir hedefin benimsenmesi ve kabul edilir olması, çalışanların o hedef doğrultusunda motivasyon seviyelerine pozitif şekilde etki edecektir.

Amaçlar kişisel veya örgütsel olarak varılmak istenen durumu ortaya

koymaktadır. Kişilerin ya da işletmelerin belirlediği hedefe yön veren amaç olgusu maddî nitelikte olabileceği gibi manevî nitelikte de olabilir. Kişilerin edindiği amaçlar, onların motive olma düzeylerini de belirler. Kuramın ana fikri, edindiği gayesi kolay olmayan bir bireyin, gayesi kolay olan bir bireye göre daha çok motive olması ve neticesinde daha yüksek performans göstermesidir (Taşdemir, 2013, s.48). Hâтта, ulaşılması zor fakat belirgin olan hedefler, kişiyi o hedefiyle alakalı olarak harekete geçirdiği, başarı için gereken düzeyi belirttiği ve kişinin çabasını yükselttiği için performans artışı sağlamaktadır. Bu nedenle, Locke ve Latham, başarı oranımızı yükseltebilecek beş tane hedef belirleme kuralı olduğunu belirtmişlerdir (Onaran, 1981, s.143-155):

- Hedeflerin belirginliği,
- Hedeflerin güçlüğü,
- Hedeflerin kabulü,
- Hedeflerin saptanmasına katılma,
- Hedeflere ilişkin geri bildirim.

Bu bağlamda, Locke ve Latham (1990) tarafından belirlenen beş kural başarıya ulaşma sürecinde katkı sunacaktır.

1.1.3.2.4. Edimsel Koşullanma Kuramı

ABD’li ruhbilimci Burrhus Frederic Skinner (1953) tarafından ortaya atılmış bir kuramdır. Davranış, neticelere dair bir bağıntıdır ve davranışa yön veren dış etmenler Edimsel Koşullanma Teorisi’nin tabanını oluşturur. Edimsel Koşullanma Teorisi, içten gelerek yapılan hareketler olan edimlerin de şartlanabileceği, böylelikle öğrenmenin gerçekleşebileceği görüşünü savunur (Kocabaş, Elden ve Yurdakul, 1999, s.109). Edimsel Koşullanma Teorisi’ne göre, birey için arzu edilen performansa sahip davranıştaki sürekliliği takip edebilmek adına şunlara dikkat edilmelidir (Başaran, 2000, s.32):

- Çalışana bireysel anlamda ayrıcalıklar tanınmalıdır,
- Üst düzey performans gerektiren edimler detaylı şekilde tanımlanmalıdır,
- Mükâfat adına kendisinden umulan hareketin doğrudan çalışan tarafından algılanması gereklidir,
- Beklenen edim ortaya konduğunda vakit kaybetmeden işgören bir mükâfatla ödüllendirilmelidir.

Bu minvalde, işgören ihya edilmiş olur ve böylece motivasyonunda artış sağlanır.

1.1.4. İş Motivasyonunu Teşvik Eden Etmenler

İşletmelerde ortaya konan işin özelliği ne olursa olsun, işgörenin o işi yaparken şevk duyması ve buna mukabil davranış sergilemesi ancak onun iyi bir şekilde motive olmasıyla mümkün olmaktadır (Mirze, 2010, s.53). İyi bir iş motivasyonunun oluşması için birtakım teşvik edici etmenlerin olduğu dile getirilir. İşgörenler üzerinde motivasyon sağlayan bu etmenler, bazı bölümlendirmelerle ifade edilmiş olsa da bu bağlamda kesin ve net bir sınıflandırma yapılamayacağı durumu göz ardı edilmemelidir. Gerçekten de bir işgören için teşvik oluşturan motivasyon aracı eğitim unsuru olurken bir diğer işgören için ise bu araç çevre unsuru olmaktadır. Bununla birlikte, alanyazında işgörenler üzerinde teşvik sağlayan motivasyon yöntemleri iktisadî, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel şeklinde 3 kısımda ele alınmaktadır (Kuşluyan, 1999, s.57). Bunlar şu şekildedir:

1.1.4.1. İktisadî Motivasyon Yöntemleri

Motivasyona etki eden unsurlardan biri olan iktisadî yöntemlerin ana yapısını, arzuları ve gereksinimleri farklı olan bireylerin gelir sağlamak gayesiyle işletmelerde bulunması oluşturur. İşletmenin sisteminde kıdeme dayalı maaş verilmesi, işgörelere birtakım ilave ödemelerde bulunulması ve kişilere terfi etme olanağının sunulması bu yönde incelenen konulardandır (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez ve Guell, 2004, s.1). İşgörelere üzerinde motivasyon sağlayan teşvik edici iktisadî etmenler, ülkeden ülkeye farklı nitelikler gösterebilen bir özelliğe sahiptir. Nitekim bir Uzak Doğu ülkesi olan Japonya’da, Batı’daki genel bilinenin aksine, işgörelere için motivasyon sağlayan unsurlar arasında örgütün amaçlarına bağlılık, vazifeye bağlılık, aidiyet hissi, uyum sağlama ve güven duyma yer almaktadır (Kaya, 2000, s.94). Buna bakılarak, işletmelerde işgörelere motive eden özendirici unsurların ülkenin sosyal yapısıyla da doğrudan bir ilişki içinde olduğu belirtilebilir.

Çalışanlar üzerinde isteklendirme oluşturan unsurlardan birisi olan iktisadî motivasyon etmenleri; ücretlendirme, primli ücret, kâra katılım ve ekonomik ödüllendirme şeklinde sıralanabilir.

i) Ücretlendirme: Bir işgörelere, bünyesinde olduğu iş yerinde iş görüp bunun karşılığında maddî bir değer elde etmesi ücret kavramını ifade eder. Klasik görüşe göre motivasyon sağlamada en etkili olan araç ücrettir. Yapılan bazı çalışmalara göre, motivasyonu artıran unsurlar içinde en çok tercih edilen metodun işgörelere terfi alması

veya o terfiyle beraber ücrette artış olduğu saptanmıştır (Sevinç, 2015, s.957). Ücret, bireyin işe girip çalışmasında asıl etken olmasıyla birlikte o iş için bağlılığını da sağlayan önemli sebeptir.

Motivasyon için önem taşıyan ücretin yaptığı etki, çalışma yaşamında başarı elde edilmesinde bir ilgisinin olup olmaması yönünden farklılık arz edebilir. Kurumda performans ile ücret arasında herhangi bir ilişki tespit edilememişse ücrette artış olması başarı için etki etmeyebilir. Bunun esas nedeni, hem az çalışan için hem de çok çalışan için eşit miktardaki ücretin verilmesidir. Ücret artışı yapmanın önem taşımasını sağlayan nedenler şunlardır (Gündüz, 2009, s.117):

- Ücret, hayatı idame ettirmek adına gerekli olan miktarı sağlar, aynı zamanda iş yapmak adına da bir motivasyon etmeni olur,
- Ücretteki ayar, işgörenin pozisyonunu göstermiş olur,
- Ücretteki artış, bir anlamda işgörenin görevinde elde ettiği başarının onay görmesidir,
- Ücrette artış, başka kişilerle ilişki kurmaktan uzak kalınan bir hayat için telafi edici olabilir.

Terfiyle beraber ücrette artış yapılması durumu, işgören için statüde bir yükselme getireceği için kişide beklentiye yol açacaktır, böylelikle işgörenin motivasyon seviyesinde artış olması da kaçınılmazdır (Fındıkçı, 2000, s.401). Ücrette artış olması çalışanın sadece alım gücünü yükseltmez, bununla birlikte güvenilirliği ve saygınlığı da artar (Newman, 1979, s.448). Güvenilirliği ve saygınlığı artan çalışanın motivasyonunda yükselme olur.

ii) Primli ücret: Primli ücret, bir taraftan örgütün kârlılığını artırma gayesini taşıırken, öte taraftan işgörenin verimliliği karşılığında işgörene ödüllendirme yapmayı hedef edinen bir mekanizmadır. Primli ücret, kurumlarda işgörelere ödenen ücretin yanında, işgörenin kişisel çaba göstererek başarı ile yaptığı bir iş karşılığında ek olarak ödenen ücreti ifade eder (Yavuz, 2017, s.20). İşletmede, verilen hizmetin ölçümlenemediği durumlarda prim mekanizmasını uygulamak kolay değildir. Aynı departmanda olup aynı görevi yapan bireylere verilen primli ücret de hakkaniyet taşımayabilir. Performansı dikkate almak yerine keyfîlik içeren bir uygulama durumunda işgörenlerin motivasyonlarında düşme olabilir. İşletmelerde, primli ücretin motivasyon sağlayıcı bir araç olarak tatbik edilebilmesi için gözükebilecek her türlü sakıncanın asgarî seviyede tutulması lazımdır (Sevinç, 2015, s.957). Diğer türlü, kişilerden umulan motivasyon

seviyesinin oluşması beklenmeyecektir.

Bir işletme, çalışanın ortaya koymuş olduğu performansa dayalı olarak prim ödemesi yapar. Çalışanlar, pazarladıkları ürüne göre ya da yaptıkları mesai karşılığında ek ücret alma hakkını kazanırlar. Onlara verilen bu prime göre de kendilerinden daha çok gayret göstermeleri istenir. Bu sistemi tatbik etmenin esasında işgörenler üzerinde teşvik oluşturma gerçeği yatar (Maitland, 1997, s.47). Primli ücret mekanizmasının işgörenlerin motive edilmesinde önemli bir yeri vardır. İşletmelerde primli ücret sisteminin hayata geçirilmesinin kararı verildiği durumda buna dair standartlar belirlenmelidir. İşgörenlerin, belirlenen bu standartlara ne ölçüde uyum sağladıklarını ve neticesinde başarı elde edip etmediklerini tespit etmek gerekmektedir (Tiryaki, 2008, s.71). Aksi takdirde bu sistemden beklenildiği kadar fayda elde edilemez.

Primli ücret, örgütlerde işgörenleri daha fazla iş yapma yönünde teşvik ederken aynı zamanda kalitede düşüş olmasına, bireylerin fazlasıyla yıpranmasına ve meslek kazalarının yükselmesine sebebiyet vermektedir (Yumuşak, 2008, s.243). Prim mekanizmasının kurulup işlerlik kazanması gayesiyle prim kapsamına giren işgören konumlarının tespit edilmesi, hedeflenen yıllık kâr düzeyinin üzerine çıkılması, görevin öngörülenden erken tamamlanması, değerlendirmeye tabi tutulan işgören performansları, primlerin ne şekilde hesap edileceği, idarenin takdiri, statüsel yönden prim çizelgeleri, hedeflenen kâr düzeyini aşan bölümün belirli bir yüzdelik oranı, primlerin dönerselliğiyle beraber verilmiş zamanı ve şekli, işgörelere performansları neticesinde ücretin haricinde yapılan ödemeler, ödemelerin birtakım kaidelere bağlanması türünden önlemler ve uygulamalar teşvik prim mekanizması şeklinde ifade bulmaktadır (Çiçek, 2005, s.36). Çalışanın başarılı olması için primli ücret ile ödüllendirilmesi motivasyonunda artış sağlayabilir.

iii) Kâra katılım: Kâra katılma, işletmenin kazanmış olduğu kâr tutarından belli oranını işgörelere pay etmesidir. Bu uygulama, ücret dışında kalan bir tür ödüllendirme sistemidir (Solmuş, 2004: 178). Bu sistem işverenlerin mâli yıl sonunda elde ettiği kazanç üzerinden belirlediği bir miktarı çalışanlara dağıtarak sermayedarlığın önemli olduğu kadar emektarlığın da önem taşıdığı hissini onlara yansıtmış olacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.180). Çalışanlar, teşvik edici bir motivasyon unsuru olan kâra katılım için işletme kârının artması adına öteki işgörelere birlikte daha fazla gayret göstereceklerdir (Sevinç, 2015, s.958). İşletmelerdeki kâr dağıtım uygulaması nakdî şekilde, ertelenmiş dağıtım şeklinde (emeklilik ya da vefat hâlinde) ve karma

dağıtım (nakdî ile ertelenmiş dağıtım beraber) olarak üç türde yapılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.152-153). Kâra katılım uygulaması, primli ücret uygulaması kadar motivasyona doğrudan etki eden bir iktisadî motivasyon yöntemidir.

iv) Ekonomik ödüllendirme: Bireyleri iş görmeleri yönünde motive etmek ve kuruma daha fazla bağlılık duymalarını sağlamak adına başarılı olan işgörenlere ekonomik kıymet niteliğinde birtakım ödüller verilmektedir. Görev yaptığı departmanda önemli sayılabilecek yenilikler getiren işgörenlere belli tutarda nakdî ödül verilmesi buna bir örnektir. İki husus ödüllendirme konusunda önem taşır. İlki, işgörene verilecek ödülün vakit kaybetmeden ve sağlanan başarının hemen sonrasında verilmesidir. İkinci husus, sağlanan başarı ile sunulacak ödülün orantısal olarak tutarlı olmasıdır (Demirtaş, 2005, s.66). Ekonomik ödüllendirme, bireyin davranışlarının yönlendirilmesi ve birey motivasyonunun artırılması için tek başına yeterli olacak bir faktör değildir (Kuşluyan, 1999, s.4). Sadece ekonomik ödüllendirme araçlarının yer aldığı bir motivasyon stratejisi izlemek yerine ekonomik ödüllendirme araçlarıyla birlikte teşvik edici başka araçların da kullanıldığı bir yöntem izlenmesi daha etkili olacaktır.

Ekonomik ödüllendirme kapsamında tercih edilen ödüllerin kurum bünyesinde görev yapan bireylerin gereksinimlerini giderip giderememesi, aynı zamanda başarıya ulaştıran veya başarısızlığa sebep olan önemli bir etken olmaktadır (Adair, 2013, s.213). Etkili bir motivasyon unsuru olması bakımından tercih edilen ekonomik ödüller tespit edilirken duyarlı olunması önem taşır. Bununla birlikte, uygulama esnasında farklı durumlar oluşabilmektedir. Bunun neticesinde kendilerine lütfedilmiş bir hak şeklinde değerlendirilebilmekte, bu da motivasyona negatif yansıyabilmektedir (Forsyth, 2006, s.94). Ekonomik ödüllendirme uygulaması her ne kadar önemli bir etkiye sahip olsa da sosyal açıdan yapılan ödüllendirmenin etkisinin arkasında kalmaktadır (Fındıkçı, 2002, s.390). Örnek olarak işgörenin bir toplantıda onore edilmesi, kendisiyle içten bir şekilde tokalaşılması, doğum yıl dönümünde kendisine jest yapılması, ailesine karşı yakın alaka gösterilmesi, ailesinde hastalığı olan birisi varsa ilgilenilmesi gibi davranışlar ekonomik ödüllendirmeye kıyasla daha çok etkili olacaktır.

1.1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Yöntemleri

Yapılan çalışmalara göre psiko-sosyal yöntemlerin işgörenin motive edilmesinde önemli katkısı olmaktadır, bununla birlikte çalışanın örgüte olan bağlılığının da artmasını sağlamaktadır (Batmaz, 2002, s.48). Psiko-sosyal motivasyon yöntemleri;

sosyal çevre, güvence, statü, rekabet, öneride bulunma, amirlerin tutumları gibi unsurları içermektedir.

i) Sosyal çevre: Bireyin edimlerinin şekillenmesinde sosyal çevrenin önemi büyüktür. Taylor (1997), insanın sosyal ortamdan çok etkilendiğini, böylelikle bu etkinin davranışlarına da aksettığını belirtmiştir. Yaşamında grup içinde bulunmaktan çok yalnız hareket eden bir kişi bile sosyal ortamdan etkilenmesi neticesinde duygularını, düşüncelerini ve hareketlerini belirler (Schwarz, 1998, s.239). Birey, yalnız kalmayı tercih etse dahi sosyal gruplarla iletişime girmek mecburiyetindedir.

Skinner'e (1953) göre, insanlar sosyal ortamlarından gelen refleksler sonucunda davranışlarını belirlerler. Eğer ortamdan pozitif refleks yansırsa bireyler o davranışları tekrar ederler, negatif refleks yansıdığı takdirdeyse o davranışlarını yinelemeyi arzu etmezler veya yinelerken ister istemez tedirgin olurlar (Yılmaz, 2018, s.27). Vazifeyi savsaklayan bir personel yerine verimli çalışma gösteren bir personelin dikkat çekip de ödüle layık görüldüğü durumda kişiler kabul görmeyen davranışlar sergilemek yerine iş görme davranışını öncelik edinir.

Maslow'un (1943) belirlediği hiyerarşideki ihtiyaçlar içerisinde bulunan aitlik gereksiniminin doyuma ulaşması sosyal hayattaki davranışlarla ilintilidir. Bir birey kendisini herhangi bir topluluğa ait hissedemezse o bireyin motivasyonunda düşüklük olduğu gözlenmektedir (Yılmaz, 2018, s.27). İşgörenlerin birbirleriyle iletişim kurabilmeleri adına piknik, tur, yarışma gibi sosyal faaliyetlerin tertip edilmesi önemlidir.

ii) Güvence: Kişiler görev yaptıkları işletmede güven içinde çalışmayı arzu ederler. İşten çıkarılma korkusuyla görev yapmaları ya da görevleriyle alakalı olarak onları kötü yönde etkileyecek durumlarla karşı karşıya kalma ihtimalini düşünmeleri çalışanların örgütlerine olan güvenlerinde düşüşe sebebiyet vererek motivasyonlarını azaltacaktır. İnsanlar, bir kısmı aynı zamanda kanunî zorunluluğa tabi tutulan hayat, sağlık, kaza, emeklilik, işsizlik sigortalarına dâhil olarak daha çok güvende oldukları duygusunu kendilerinde taşırlar (Eren, 2009, s.518). Bahse konu olan güvence hem ortaya konan gayret hem de başarı yönünden önem taşır.

Çalışan, iş gördüğü kurumda ekonomik güvencesiyle beraber psikolojik güvencesinin de yerinde olmasını arzu eder. Maslow'un hiyerarşisinde bulunan güvenlik ihtiyacının ve sosyal ihtiyaçların doyuma ulaşması bu güvenceyle alakalıdır.

Hem örgütün başarısı hem de işgörenlerin etkinliği için güven duygusu kilit rol görevi görmektedir. İşgörenlerde, yönetim kademesinde bulunanlara karşı güven hissi oluştuğunda görevde tatmin, iletişimin sağlıklı olması, performansta verimliliğin yükselmesi, amirlerden gelen emirlere istekle riayet edilmesi durumları ortaya çıkmaktadır. Böylece iş yerindeki çatışmaların azaldığı ve işten ayrılmaya dair eyleme dönük davranışlarda seyrelme yaşandığı gözlemlenebilir bir durum olmaktadır. İşgörenlerin işletmeye duydukları güven, motivasyonlarında ölçülebilir düzeyde artış sağlayarak beraberinde yüksek başarıyı getirmektedir (İyilikci, 2012, s.48).

iii) Statü: Statü, bir kişinin bir kurumdaki ya da toplum içindeki prestijini ifade eder. İşgören bu prestiji elde edebilmek adına var gücüyle çaba harcayacaktır. Statü sahibi olan bir kişi haliyle etrafından hürmet görecektir (Eren, 2010 s.521). Birey, görevinde motive olabilmesi için takdir edilmeyi arzu eder.

Bazı araştırmalar göstermiştir ki, teşvik sağlayan ve özendiren maddi uygulamalar üst konumda bulunanlardan çok alt seviyede bulunan çalışanlar için tatbik edilmektedir (Chiu, 2004, s.43-44). Bu durum da, alt seviyede bulunan çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi adına önem taşımaktadır.

iv) Rekabet: İnsanın tabiatında olan ve doğal olarak işgörenlerin birbirleriyle sıklıkla yaşadığı, verimlilik artışı sağlayıp olumlu netice ortaya çıkaran bir kavramdır (Gülen, 2011, s.100). Rekabet, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde yoğun şekilde ortaya çıkan bir durumdur. Bununla birlikte, kişinin gelişimine çoğunlukla olumlu etkiler sunmaktadır. Kendini gerçekleştirme, prestij sağlama ve tanınma gibi unsurlar çalışanı rekabete yönelten asıl nedenlerdendir.

Diğer insanlar tarafından övgüye tabi tutulmak, saygınlık görmek, sempati kazanmak önem taşır. Çoğunlukla insanlar övülme, alaka görmekten, yaptığı işlerin önemli olduğunun belirtilmesinden haz duyar (Çiçek, 2005, s.41). Başka kimselerce beğenilme hissi, çalışanı görevine daha fazla bağlamanın ve beraberinde gönülden isteyerek ona işini yaptırmanın en kuvvetli faktörüdür.

Rekabete bağlı olarak galip gelenler olacağı gibi mağlup çıkanlar da olacaktır. Bundan ötürü yönetici konumunda bulunanların bu hususta ihtimamla hareket etmesi önemlidir. Sağlıklı yönetilemeyen bir rekabet ortamı, çalışma yaşamında aşırılığa varan hırs sonucunda haksız durumlar ortaya çıkarabilir ya da sıklıkla galibiyet alan taraf açısından bir duyarsızlık da oluşturabilir. İstenilen düzeyde yönetilen bir rekabet ortamı

ise işletmenin amaçlarının azamî ölçüde gerçekleştirilmesine yarar.

v) Öneride bulunma: İşletmede çalışanların fikirlerini özgürce dile getirmelerini ve önerilerini rahatlıkla sunmalarını sağlayıp bunun ardından da dikkate alınanların işleme tabi tutulmasını içeren bir mekanizmadır (Yılmaz, 2018, s.29). Bu mekanizmanın işlerliğiyle birlikte amirler ile işgörenler arasında daha sağlıklı bir iletişim gerçekleşmiş olur. İşletmelerde öneri mekanizmasının yaygın olması âdilâne bir yönetim olgusunun göstergesidir.

Çalışan, kendisinden daha üst pozisyonda bulunan bireylerle öneride bulunma yoluyla ilişki kurmuş olacak ve bundan duyduğu memnuniyetle etrafında bir saygınlık oluşturacaktır. Bu ilişki neticesinde çalışanın sunduğu öneri dikkate değer görülürse ve makbul olursa çalışan bundan olumlu etkilenip psikolojik bir tatmin yaşayacaktır. Çalışan, kendisinin değerli olduğunu ve bununla birlikte kurumun önemli bir unsuru olarak kıymetlendirildiğini hissettikçe örgütle olan bağlılığı artacak ve böylelikle kurum hem istekle görev yapan hem de verimliliği olan bir personel kazanmış olacaktır (Kesici, 2006, s.25). Önerilerini açıkça ve kolaylıkla arz edebilen çalışanlar için önerilerin önemsenip örgüte yarar sağlayacak biçimde değerlendirilmesiyle o örgütte üstler ile astlar arasındaki iletişimin ilerlemiş olduğundan bahsedilebilir.

vi) Amirlerin tutumları: Amirler sergiledikleri tutumlarla işgörelere örnek teşkil ederler ve yaklaşım tarzlarıyla da astlarıyla iletişim kurmuş olurlar. Eğer amir otorite sahibiyse astlarıyla hangi vakitte iletişim kuracağını davranışlarındaki biçimle onlara duyumsatır (Yılmaz, 2018, s.29). Böylelikle astlar iletişim için hazır hale gelirler.

Amirlerinin otoriter tutumlarından ötürü gerginlik veren bir ortamda bulunan astlar görev kaygısından çok kendi huzurunu ve çıkarını önemseyeceklerdir. İşgörelere böyle bir psikoloji altında motive olamadıkları için hem verimli çalışmamış hem de sağlıklı kararlar verememiş olurlar.

1.1.4.3. Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Etmenleri

İşletme için mâli bir yük teşkil etmeyen türden etmenlerdir. Bu etmenler az miktarda maddî olanakla yerli yerinde kullanıldığında ve zamanında uygulandığında işgörelere motivasyonlarında artış sağlayıp işletmenin amaçlarına uyacak doğrultuda çaba göstermelerine teşvik eder (Sevinç, 2015, s.960). Örgütsel veya yönetsel etmenler temel olarak; iletişim, kararlara katılım, yetkilendirme, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi, iş görme koşulları, meslekî rotasyon unsurlarını içermektedir.

i) İletişim: Motivasyon için yardımcı öğelerden birisi olan iletişim kişiler arasında his, görüş ve bilgi alış verişi biçiminde ifade edilir. İletişim; bilginin bölüşüldüğü, faaliyetlerin belli bir düzene sokulduğu ve daha fazla karar almanın sağlandığı metottur (Erdoğan, 2002, s.260). Kişiler arasında ortaya çıkan iletişim süreci içerisinde dört esas unsur yer almaktadır (Selen, 2016, s.93):

- Gönderen: Verilmek istenen iletiyi sevk eden birey veya bireylerden oluşan gruplardır. Gönderenin fonksiyonu, ilk olarak sevk edilecek iletiyi belirlemek, daha sonra anlaşılabilir kalitede olması için itina göstermektir.

- İleti: İletinin niteliği, alan tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve net olmalı, kesinlik içermelidir. İletinin içeriğinde ise hem bilginin hem de görüşlerin farklı yorumlanmasına sebep olacak unsurlar yer almamalıdır.

- Kanal: İletinin gönderenden alana sevk edildiği ağıdır.

- Alan: Gönderen tarafından sevk edilen iletinin ulaştırıldığı birey veya gruptur.

Dikey ve yatay doğrultuda olan ve bu şekilde ifade bulup anlam kazanan iki yönlü iletişim mevcuttur (Yılmaz, 2018, s.30). Örgüt bünyesinde iletişimde herhangi bir kopukluk olduğu zaman bazı sıkıntıların önüne geçebilmek adına dikey ve yatay iletişim kanallarının işletmenin hedefleriyle uyumlu olacak şekilde hem bir düzen içinde hem de daimî olacak biçimde kullanılması önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.170). Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ya da çok yönlü biçimde bilginin, talimatların ve duyumların dağıtımına olanak veren bir süreci ifade eden iletişim, bireylerin birbirleriyle temasa geçmesini ve düşüncelerini iletmesini sağlamaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.341). Talimatlarla beraber hislerin ve düşüncelerin iletilmesi de bireyin kurum içerisinde davranışlarına yansımakta ve bireyi etki altına almaktadır.

İdarecilerin işgörenlerle etkin bir iletişim kurmak adına metodun tek yönlü ve düz bir hat üzerinde değil, iki yönlü ve dairesel bir alanda etkili olacağını çalışanlara hissettirmeleri iletişim kanallarının düzgün işlemesi adına kolaylık sağlayacaktır (Gull, 1997, s.112). Üstten alta olduğu gibi alttan üste doğru da işlerliği olan bir iletişim mekanizması, mesaj akışının sağlıklı olması açısından önem taşır.

İşgörenler ile idareciler arasındaki iletişim aynı zamanda kurum içindeki çatışmanın azalması yönünde katkı sunmaktadır. Bireyler iletişim yoluyla sıkıntılarını rahatlıkla dile getirebilmekte ve böylelikle kişisel motivasyonlarının artmasını sağlamaktadırlar (Keser, 2006, s.174). İdarecilerin işgörenlerle iletişim kurarken açık ve anlaşılır bir dil kullanması onları yönlendirmek adına çok etkili olacaktır (Çakır ve

Eğimli, 2010, s.49). Buna ek olarak, birtakım kararlar alındığı zaman uygun vakitte işgörenlerle paylaşırsa onların itimat duygusu da pozitif doğrultuda etkilenecektir.

Örgüt bünyesinde hayata geçirilen bir iletişim sisteminde amaçlanan, alınacak kararların icra edilmesi ve planlanan projelerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda işgörelere bilgi verip buna ilaveten bireylerin psikolojilerini de göz önüne alarak davranışlarını örgütün hedefleriyle aynı istikamete yönlendirmektir (Bilecen, 2008, s.59). Belirlenen hedefler doğrultusunda iletişim kanalları sağlıklı şekilde işletildiğinde işgörelar arasında sadece dostane ilişkilerin pekişmesi sağlanmayacak, aynı zamanda işbirliği temelli bir sosyal ortam ortaya çıkacaktır.

Örgütler iletişime dayalı ve ortaklaşma içeren politikalarını geliştirebilmek adına birtakım tedbirler almak durumundadırlar. Bu tedbirler şu şekildedir (Halis, 2004, s.81):

- Net bir şekilde idrak edilmesi önemli olan iletişim politikalarında amaca uygun olarak anlayışın karşılıklılık içermesi ve bireylerin katılım göstermesi doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir,
- Kurumda disiplinin sağlanıp sürdürülebilirliği için devamlılığı olan bir bilgi akış sisteminin denetim altında tutulması lazım gelir,
- Örgüt içi iletişimde şeffaflık ilkesini benimseyen kurumlar, iletişimin etkin olması adına yöntemlerin uygulanabilir oluşuyla ilgilenip bilgi akışının karşılıklı şekilde sürekliliği için eğitime önem vermelidir.

ii) Kararlara katılım: İşletme çalışanları kendilerine dair bir karar alındığında ona katılım göstermeyi arzu ederler. Bununla beraber, yönetici pozisyonunda bulunanlar astlarla alakalı onları doğrudan ilgilendiren konularda kararlar alındığında onların önerilerini gözardı etmeyecek tavır sergilemelidirler. Çalışanların karar verme sürecinde aktif rol alması, üretkenliklerini artıran ve iş tatminlerini yükselten en değerli durumlardan birisidir. Bu rol alış bireyin özsaygı ve tanınma gereksinimlerine de katkı sunmaktadır. Kararlara katılım, bir taraftan işletmenin alt bölümlerinin etkisinde artış sağlarken öte yandan da idarenin daha sağlıklı ve etkili kararlar almasını sağlayıp işletmenin sorunlarını realist açıdan çözümlendirmesine ortam hazırlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.46). Ancak işgörelere sorumluluk yükleyip de kendilerini alakadar eden hususlar için katılımlarına müsaade edilmiyorsa tatminsizlik oluşacak ve sonrasında işi bırakmalar ortaya çıkabilecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.181). Bu sıkıntılarla karşı karşıya kalmamak adına astların da iştirak ettiği bir yönetim tarzının olması gerekir.

Kararlara üç şekilde katılma vardır. Birinci şekle göre, işgörenler karar verme yetkisini haiz olarak söz sahibidirler. İkinci şekilde, Tiryaki'ye (2008) göre, yönetici karar almak için söz sahibi olmasına rağmen astlarından kendisine öneri sunmasını ister. Üçüncü şekilde, yönetici daha evvelki benzer durumları inceler, bir değerlendirmede bulunur ve nedenleriyle beraber izah ederek karar alır (Sapancalı, 1993, s.22). İşgörelere kararlara katılım sürecinde aktif rol verilmesi, kurumlarına güven hissetmeleri açısından önem taşıyan bir motivasyon aracı olmaktadır. Kararlara katılması için kişiye yetki tanınması, bireyin kurumuna ve amirlerine olan güvenini artırmakla birlikte ileriki dönemde gerek kurumu gerek kendisi bakımından pozitif geri dönüş olması durumunu da ortaya çıkarmaktadır. İşletmede güven duygusunu geliştirme gayesiyle işgöreleri karar sistemine katarak hem kurumla hem de işle alakalı kararlar için söz sahibi yapmak, işgörelere saygı gösterildiğinin ve güvenildiğinin bir delili olarak hürmet dolu münasebetlerin gelişmesi açısından kilit vazife görmektedir (Kerkhof, Winder ve Klandermans, 2003, s.623). Kararlara katılım dönemlerinde çalışanların müdahil oluşu işletmede adaletli bir yaklaşım sergilendiğinin göstergesi olur.

İdarecinin örgütle alakalı alacağı kararlar için süreç içerisine işgöreleni dâhil etmesi gerekmektedir (Us, 2007, s.3). Ayrıca idarecilerin, özgüvenlerinin artması adına astlarına daha fazla yardımcı olması ve yaptıkları herhangi bir hatadan ötürü onlara şans tanımaları önem taşımaktadır. Aynı zamanda, kararlara katılım mekanizmasının işlerliği samimiyet içeren bir ortamda yapıldığında istenen ve beklenen sonuca ulaşılması yönünden de kolaylık sağlanmış olacaktır.

iii) Yetkilendirme: Tepedeki yöneticilerin kendi üzerlerinde olan yetkileri kendilerinden alt pozisyonda bulunanlara aktarması olarak ifade bulan yetkilendirme, devri teslim alan astlar için motivasyonlarında artış sağlayan önemli bir işlemdir. Etkin bir yetkilendirme olması neticesinde şunlar ortaya çıkmaktadır (Çoroğlu, 2003, s.128):

- Az bir sürede daha çok iş yapılması sağlanır,
- Yöneticilerin başka işler için de vakit ayırması mümkün olur,
- İşgörelerin özgüvenlerinde yükselme oluşur,
- Rekabet adına avantaj getirir,
- İşgörelerin daha çok sorumluluk taşıma inisiyatifi olur,
- İşgörelerin azimle ve kararlılıkla çalışmaları, iş tatmininde artış getirir,
- İş görme kalitesinin yükselmesiyle verimde de artış olur.

Üstler, astlarına daha fazla yetkilendirme yaptığı takdirde astlar bu sorumluluğu

layıkıyla taşıyabilmek adına daha çok gayret gösterip mesai harcayacaklardır (Eren, 2010, s.522). Yetki verme ile sorumluluk alma arasında bir denge oluştuğunda işgörenin kendine olan güveni artmış olur ve böylelikle motivasyonu yükselir.

iv) İşin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi: İşin yapısıyla iş tatmini arasında doğrusal bir bağıntı vardır. İşgörenin bir işi sürekli yapması, belli bir zaman sonunda o iş üzerinde tekdüzelik yaşamasına ve böylelikle işte tatminsiz kalmasına sebep olur (Sevinç, 2015, s.961). İşte genişletme yapıp onu zenginleştirerek bu tekdüzeliğin önüne geçilebilir.

İşgörenin işini yatay olarak yönlendirip ona aynı anda birden fazla görev üstlendirilmesi işin genişletilmesi durumudur. Gün içerisinde aynı işle meşgul olan işgörenin, tekdüze çalışmasıyla beraber yorgunluğa maruz kalması mümkündür. İş genişletilmesiyle bu sıkıntının giderilmesi amaçlanır. Ayrıca, o görevi başka çalışanların da yapabilecek nitelikte olduğu düşüncesi ortaya çıkabildiğinden işgörenin sorumlu olduğu görevine özen göstermemesi sıkıntısının önüne geçilmesi hedeflenir (Pehlivan, 1990, s.167-168). Bununla birlikte, yapılan işte içerik değişikliğine giderek işgörenin işletmeye değer kattığı hissini uyandırmak da önem taşır.

Çalışanın işine dikey doğrultuda yön verip o görevin başından sonuna dek içerisinde olduğu süreç için ortam hazırlamak ise işin zenginleştirilmesi durumudur. Burada hedef edinilen şey takım içerisindeki rekabet coşkusu ile sorumluluk şuurunu güçlü kılmaktır (Pehlivan, 1990, s.164-165). Ancak bu şekilde kişi başarı planlamasını doğrudan kendisi oluşturur.

v) İş görme koşulları: İşletmelerde mesai vakitleri, kişilerin sağlıklı iletişim kurabilme hünerleri, çalışanların verilen görevleri tamamlama hızı, kimyevî ve fizikî tehlikeler, biyolojik riskler, bireyin inisiyatif alabilmesi, görev bilinci seviyesi gibi durumlar işe dair faaliyetleri belirtmektedir (Pailhé, 2002, s.96). İşgörenler evlerine nazaran zamanlarını daha fazla geçirdikleri iş yerlerinde mekândaki ısının ve nemin, ortam aydınlatmasının, evle iş arasındaki mesafenin, kullandıkları araç ve gereçlerin ergonomi açısından belli bir standarda sahip olmasını arzu eder. Böyle olunca çalışma şartları içerisinde yer alan mesai başlangıç ve bitiş zamanı, soluklanma araları, hava sirkülasyonu, sıcak-soğuk dengesi, görme konforunu artıracak ışık düzeni gibi etkenler işgören için motivasyonunda şüphesiz ya olumlu ya da olumsuz bir etki ortaya çıkaracaktır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s.80; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.173-174).

Frederick Herzberg'in ortaya koymuş olduğu teorisindeki hijyen faktörleri

bünyesinde bulunan iş doyumu ile iş görme şartları birbiriyle çok yakın ilişkisi olan iki konudur. Herzberg yaptığı çalışmalar neticesinde, hijyen faktörlerinin sağlanmadığı bir ortamda doyumsuzluk ortaya çıkacağını fakat sağlanması hâlindeyse doyumsuzluğa sebep olmayacağını belirtmiştir. Herzberg motivasyon faktörleri açısından baktığında, bu faktörlerin var oluşunun, doyum veya doyumsuzluk yönüyle her ikisinin de ortaya çıkabileceğini dile getirmiştir (Lacy ve Sheehan, 1997, s.307). İşteki ortamın rehabilite edilmesiyle tatmin düzeyinde azalma olmazken iş ortamında yetersizlik olduğu aksi durumda tatmin düzeyinde azalma ortaya çıkacaktır. Yöneticilerin, çalışanların işle ilgili motivasyonlarında artış olmasını istediklerinde çalışma ortamında bir düzenleme yapmaları gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, ölüm riskini azaltmaya ya da hastalanmanın önüne geçmeye dönük olarak tedbirler almak, insan tabiatıyla uyumlu olacak şekilde iş görme sürelerinde bir düzeltme yapmak, günümüz teknolojisini takip edip iş sistemine uyarlamak şeklindeki çalışmalar iş ortamını rehabilite edici gerekliliklerdir.

vi) Meslekî rotasyon: Meslekî rotasyon, kişilerin önceden planlanmış bir program dâhilinde, o program için ayarlanmış süreye göre, kendi işiyle ilgili olması kaydıyla bir başka göreve yönlendirilmesi, bunu yaparken de belirli bir düzene uyarak gerçekleştirmesidir (Uyargil, 1985, s.92). Meslekî rotasyonda yatay ve dikey olacak şekilde bir ayrım vardır. Dikey rotasyon terfi almayı ve rütbe artışını ifade ederken yatay rotasyon ise görevde değişiklik yapılmasıyla alakalı bir durumdur. İşgörenin iş motivasyonunun sağlanması adına onu, belli bir iş planlamasına göre başkaca görevlerde çalıştırmak oldukça önem taşımaktadır. Rotasyona gitmek, aynı zamanda işgörenlerin işletme bünyesinde başka alanlarda da deneyim elde etmelerini olağan kılar (Robbins, 1994, s.70). İşletmelerde, iş gören bireylerin alışılmış görevleri yaparken bir müddet sonra üzerlerinde sıkılma durumu ortaya çıkmaması adına meslekî rotasyonla bir değişikliğe gitmek söz konusu olabilir.

1.1.5. İş Motivasyonunun Boyutları

İşgörenlerdeki motivasyon seviyelerini belirten birçok gruplandırma vardır. Birtakım araştırmalara göre iş motivasyonu için içsel ve dışsal boyutlanmanın söz konusu olduğu ifade edilmişken diğer bazı araştırmalara göreyse iş motivasyonunun içsel ve dışsal boyutlarının yanında içgüdüsel, hedefsel benimsenme ve araçsal boyutlarının da olduğu ortaya konulmuştur.

Motivasyonun içgüdüsel boyutunda, işgörenlere motivasyonlarında artış sağlayacak türden edinimler sunmadan onların doğrudan kendilerine verilen görevde başarılı olacakları düşünülür. Burada dikkat çekilen nokta, işgörenlerin görevlerinde başarıya ulaşma ya da işlerinde uzmanlaşmak adına kariyer yapma gayesiyle birtakım hedeflere sahip oldukları, bu hedeflerin de bir şekilde işleri kendilerinden istenilen düzeyde gerçekleştirmeye dair onları teşvik etmesidir (Abbasoğlu, 2015, s.24). İşletmedeki yöneticiler, içgüdüsel motivasyon seviyeleri fazla olan işgörenlerle birlikte çalışmak isteyecekler ve doğal olarak onları tercih edeceklerdir.

Motivasyonun araçsal boyutunda, ücrette artış, ödüllendirme, prim verme, ikramiye dağıtma ve kariyer yolunda ilerleme sağlama gibi tetikleyici unsurların motivasyonda artış sağlayacağı ifade edilir (Atay, 2004, s.99). Bu motivasyon boyutunda, işgörenler üzerinde isteklendirme oluşturan en önemli faktörün bireysel olarak menfaat sağlama olduğu söylenir (Abbasoğlu, 2015, s.26). İşgörenlerin motivasyonları her zaman aynı seviyede olmadığından ötürü yönetici pozisyonunda olanlar, işgörenlere desteklerini sunmalıdırlar (Atay, 2004, s.101).

Motivasyonun hedefsel benimsenme boyutu, işgörenlerin işletmenin değerleri, işletme amaçları ve hedefleri ile kendi değerleri, amaçları ve hedefleri arasında entegrasyon sağlayıp içselleştirme yapmasını ifade eder (Abbasoğlu, 2015, s.26). Motivasyonun bu boyutunda, esas odak noktasının işgörenlerin kendisi olması sebebiyle ancak kendilerini yine kendileri motive edecektir. Bu boyutta, işgörenlerin kendi bireysel hedefleri ile işletmenin hedeflerinin bir bütünleşme içerisinde oluşu, bu boyutun yöneticiler tarafından daha fazla kabul görmesi durumunu ortaya çıkarmıştır.

Alanyazında, motivasyona dair birçok boyut olduğu dile getirilmiş olmakla birlikte Frederick Herzberg'in İkili Faktör Kuramı'nda da ifade ettiği motivasyonun içsel ve dışsal boyutları bu araştırmada irdelenmiştir.

1.1.5.1. İş Motivasyonunun İçsel Boyutu

İşgöreni gereksinimleri, dürtüleri, talepleri yönünde harekete geçmeye sevk eden içsel isteklendirme, hem performans hem de üretkenlik konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Abbasoğlu, 2015, s.22). İşgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında işin kendisi, dışsal etmenlere göre daha çok etkili olmaktadır (Brief ve Aldag, 1977, s.496). İçsel motivasyon araçları görevin ilgi çekici olmasını, işin zorlayıcı nitelik taşımasını, görevin işgören bakımından önemini, personelin işe katılımını ve işgörenin sorumluluğunu kapsamaktadır (Mottaz, 1985, s.365-385).

İş motivasyonunun içsel boyutu, personelin kişisel maharetlerini gösterebilme adına ortaya koyduğu tecrübesi şeklinde de ifade edilebilir (Brief ve Aldag, 1977, s.497). Motivasyonun içsel boyutu bünyesinde işgörenin motivasyonuna etki eden 5 ana nitelik bulunmaktadır: Görev tanımı, görevin ehemmiyeti, kabiliyet türünlüğü, serbesti ve geribildirim (Hackman ve Lawler, 1971, s.259-286; Hackman ve Oldman, 1975, s.159-170). Motivasyonun bu boyutu, çalıştıkları işin işgörenlerin gözünde değerli olmasıyla ve kendilerine yarar sağlamasıyla çok daha düşük bir maaş karşılığında çalışmaya hevesleri olacaktır (Delfgaauw ve Dur, 2007, s.607). Motivasyonun içsel boyutu işgörenlerin gereksinimlerine, taleplerine, inanç değerlerine, beğenilerine, beklenti ve umutlarına dair belirlemiş olduğu hedefleridir (Durmuş, 2007, s.8). Bu motivasyon boyutunda ortaya çıkan en dikkat çekici özellik, işletme içinde herhangi bir dışsal unsurun işgörene etki etmediğidir (Argon ve Eren, 2004, s.118). Bitirilen görev neticesinde alınan haz, hissedilen coşku doğrudan işgörenin kendisince belirlenmektedir.

İşletmelerde işgörenlerin içsel motivasyon seviyelerinde pozitif ya da negatif etki ortaya çıkaran bazı unsurlar vardır (James ve Edden, 2001, s.58). Bu unsurlar şu şekildedir:

i) Pozitif unsurlar:

- Sevme,
- Mutlu olma,
- Heyecanlanma,
- Kararlılık hissi,
- Kendiyle gurur duyma.

ii) Negatif unsurlar:

- Hayal kırıklığı yaşama,
- Bunalma,
- Vakti boşa geçirme hissi,
- Kendini gerçekleştirememeye duygusu,
- Evdeki meseleler.

1.1.5.2. İş Motivasyonunun Dışsal Boyutu

İş motivasyonunun bir başka boyutu olan dışsal motivasyonda, amirlerce uygulanan cezaların veya verilen ödüllerin işgörenin davranışlarında bir etki oluşturduğu söz konusudur. Davranışlar üzerinde pozitif ya da negatif etki ortaya çıkaran birçok etken bulunmaktadır (Abbasoğlu, 2015, s.23). İşletmede işgörene ödül verilmesi, pozitif

yönde geri dönüşlerde bulunulması, edimlerinin takdir görmesi gibi etkenler onların olumlu davranış sergilemelerini sağlarken onlara işletme içerisinde dışlayıcı tavırlar yöneltilmesi, rencide olacakları hareketlere maruz kalması ise işgörenlerin olumsuz davranış sergilemelerine sebebiyet vermektedir.

İşletme bünyesinde işgören motivasyonuna pozitif etki yapan dışsal motivasyon etkenleri temelde şunlardır (Selen, 2016, s.107):

- Performansa göre puanlandırma,
- Tasdik görme ve benimsenme hissi,
- Hediyeyle ödüllendirme,
- Sertifika ya da şilt takdim etme,
- Vakıf veya kulüp üyeliği.

İşletme içerisinde işgörenin motivasyon seviyesine negatif etkide bulunan dışsal motivasyon etkenleri temelde şu şekildedir (Selen, 2016, s.108):

- Cezaî yaptırımla karşılaşma,
- Şiddete maruz bırakılma,
- Rencide edilme,
- Sözlü şekilde saldırı görme,
- Hakkın gasp edilmesi.

Netice itibarıyla, iş motivasyonunun içsel boyutu işgörenlerin motivasyon seviyelerinde içsel unsurların etki yaptığını belirtirken dışsal boyutu ise dışsal unsurların etkisinin olduğunu belirtir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004, s.379-387). Bir başka ifadeyle, içsel motivasyon işin mahiyetinde birtakım değişiklikler yapılarak sağlanmakta iken dışsal motivasyon amirlerin yönlendirmesine göre seyir alarak ortaya çıkmaktadır (Northcraft ve Neale, 1996, s.148-149).

İşgörenin motive edilmesine dair etki sağlayan boyutların seviyesine dönük olarak alanyazında birçok düşünce ve çalışma bulunmaktadır. Örneğin Herzberg, işgörenlerin motive edilmesinde içsel motivasyonun daha fazla etki gösterdiğini söylerken dışsal motivasyon için herhangi bir etkide bulunmadığını ifade etmiştir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007, s.107). Wong, Siu ve Tsang (1999) benzer bir düşünceyle, terfi alma, ücret artışı, disiplinli uygulamalar gibi dışa yönelik etkenlerin işgörenlerin motivasyonları üzerinde hiçbir etkide bulunmadığına değinmişlerdir (Wong, Siu ve Tsang, 1999, s.231).

2. ÖRGÜTSEL AİDİYET: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmenin hedeflerine erişebilmesi için önemli basamaklardan birisi de örgütsel aidiyettir. Örgütsel aidiyet, günümüzde hem örgütsel psikoloji hem de örgütsel davranış açısından önem taşıdığından pek çok çalışma için kaynak teşkil etmiştir ve etmeye de devam etmektedir. Son dönemde teknolojiye dair gelişmelerle beraber işletmelerin daha karmaşık bir yapıya bürünmesi örgütsel aidiyet konusuna olan eğilimi de artırmıştır (Özutku, 2008, s.79). Bir işletmenin başarı elde etmesi, o işletmenin sadece işgörenlerinin kabiliyetlerini ne derece geliştirdiğiyle ilgili değil, işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesi doğrultusunda onları ne şekilde teşvik ettiğiyle de alakalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel aidiyet kavramının tanımsal ifadesi, örgütsel aidiyetin önemi, örgütsel aidiyetle ilgili olan temel kavramlar, örgütsel aidiyet üzerinde etki oluşturan etmenler ve örgütsel aidiyete dair yaklaşımlar üstünde durulacaktır.

2.1. Örgütsel Aidiyet Kavramı

Günümüzde kişilerin görevlerinden ve çalıştıkları yerlerden hoşnut olmamaları, çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan önemli meseleler arasındadır. Çağın gereklerine göre hareket eden işletmelerde işgörenlerinden daha fazla efor harcamaları ve aktif şekilde katılım göstermeleri beklenmektedir. Çalışanların uzmanlaşmasıyla beraber örgütlerine olan bağlılıkları, şirketin rekabete dâhil olması ve değişiklikler karşısında duyarsız kalmaması yönünden çok önemlidir.

Aidiyet kavramı, birliktelik duygusunun bulunduğu her ortamda bulunup, bir anlamda toplumsal içgüdünün hissî biçimde ifade bulmuş şeklidir. Bir başka ifadeyle, bireyin kendisini ailenin bir ferdi olarak benimsemesidir. Bir kişiye, bir fikre, bir kuruluşa veya kişinin kendisinden daha üst seviyede konumlandığı bir duruma karşı gösterdiği bağlılığı ve gerçekleştirmek yükümlülüğünde bulunduğu sorumluluğu ifade etmektedir. Örgütsel aidiyet, çalışan ile çalışanın mesai yaptığı kurum arasındaki bağlılığın gücüdür (Bağcıoğlu, 2017, s.73).

Örgütsel aidiyet, genel anlamda psikolojik bir bağlılık şeklinde anlam bulmuş ve buna yönelik olarak tanımlamalar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda örgütsel aidiyet; bir işletmenin üyesi olarak kalma yönünde üst düzeyde istek duyma, işletmesi adına kişinin üst seviyede gayret gösterme arzusu ya da işletmenin değerlerine ve amaçlarına dönük mutlak bir inanç sergileme (Morrow, 1983, s.491); çalışanın işletmenin etkinliği, menfaati ve başarısıyla kimlikleşmesidir (İbicioğlu, 2000, s.13); işgörenin işletmede kalmak adına gayret gösterip kurumun değerleri ile amaçlarını

kabullenmesi ve esas gaye olarak herhangi bir maddî kaygı gütmeden örgütüyle özdeşleşmesi, beraberinde kurumuna soyut şekilde bağlanması (Balay, 2000, s.16); kişinin bir işletmeyle özdeşleşme düzeyi ve o işletmenin amaçlarına dönük şekilde bağlılık gösterme seviyesi (Kreitner ve Kinicki, 2001, s.15; Chiu, 2004, s.75); işletmenin değerlerini ve amaçlarını benimseme, bu değerlere ve amaçlara yönelik olarak harekete geçme, işletmenin başarı elde etmesi adına kuvvetli bir iş görme isteğiyle birlikte örgütsel aidiyeti sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Drummond, 2000, s.10; Kaya ve Selçuk, 2007, s.179). Örgütsel aidiyet kavramı, farklı araştırmacılarca ifade edilmiş olmakla birlikte bu araştırmacıların odaklandığı husus, bireyin kurumda kalması adına gayret gösterilmesidir (Bozkurt ve Yurt, 2013, s.123). İşgörenler, görev yaptıkları kurumda kalmak adına tercihte bulunduğu zamanla nitelikleri artmakta, böylelikle vazgeçilmezlik özelliğine erişebilmektedirler (Esmer ve Yüksel, 2017, s.259).

Örgütsel aidiyetin işletmeler için önem taşımasına meydan veren durumlar temelde şunlardır (Bağcıoğlu, 2017, s.74):

- Geri çekilme, devamsızlık yapma, iş arama yönelimleri ve görevi bırakma,
- İşe sarılma, performans artırma, moral depolama ve iş tatmini yaşama,
- Özgür olma, sorumluluk alma, katılım gösterme ve görev bilinci taşıma,
- Cinsiyet, yaş, eğitim ve görev süresi,
- Kişilerin sahip olduğu örgütsel aidiyet değişkenlerini tanıyıp benimsemeleri.

Örgütsel aidiyet, işletmelerin yaşamlarını sürdürme gayretleri açısından önemli hedeflerden birisidir. Örgütlerine aidiyetleri olan çalışanların, olmayanlara göre çok daha uyumlu, kanaatkâr ve verimli oluşları işletme için daha az maliyet sağlamaktadır (Bayram, 2005, s.125). Buna göre, bağlılığı fazla olan işgören, bağlılığı az olan işgörene göre daha az motive edilme gereksinimi duyacağından ötürü hem işverenin hem de yöneticilerin yükü azalmakta, böylelikle verimlilikte ve hedeflere erişme hızında artış meydana gelmektedir.

İşgörenlerin iş tanımı sadece belli kalıplarda olan ve alışılmış işlerden ibaret değildir. İşgörenler taşıdıkları bütün yetkinlikler ve sahip oldukları niteliklerle bir kıymet oluşturmaktadır. Bu itibarla da yöneticilerin bu kıymeti fark edip değerlendirmesi, rekabet etme adına fayda sağlamaktadır. İşverenler bu kıymetli personelleri bünyelerinde tutabilmek için gayret göstermektedir. İşe başlayan bir kişinin eğitim ve işe alıştırma dönemi sonrasında işletmeden ayrılması, işletme için zaman ve işgücü kaybını ortaya çıkarmakta, böylelikle maliyetlerde artışa sebebiyet vermektedir. Örgütsel aidiyet, işletmenin sürdürülebilir verimliliği yönünden oldukça önem taşır. Örgütsel aidiyeti

güçlü olan personelin stres yaşamaya, devamsızlık yapmaya ve çalıştığı yere dair sorunları daha düşük seviyede yaşadığı belirlenmiştir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s.104). Aidiyeti güçlü olan çalışanların işletmenin amaçlarına ve değerlerine bağlı kalmasıyla daha fazla üretkenlik göstermesi kaçınılmazdır.

Çalışanların örgütlerine karşı sergiledikleri yaklaşımlar ve takındıkları tutumlar, örgütün verimliliğine etki eden esas unsurların başında yer almaktadır. Birey, görev yaptığı iş yeriyle ilgili olarak pozitif yaklaşım sergilerse kurumuyla bütünleşme sağlamaktayken iş yeriyle alakalı negatif tutum ortaya koyduğundaysa kurumuna karşı yabancılaşabilmektedir (Usta, 2013, s.91). Bundan ötürü örgütsel aidiyet, örgütsel psikoloji için taşıdığı önemle beraber işletmelerin sürekliliğine katkı sunan bir dinamik olarak yer almaktadır.

Bireylerin, örgütleriyle ilgili hissettikleri benimseme duygusuyla birlikte işletme adına harcadıkları çabalar hem örgütsel amaç hem de örgüt hedeflerine erişilme yönünden büyük önem taşımaktadır. Alanyazına bakıldığında örgütsel aidiyete dair yapılan araştırmaların ve ortaya konan çalışmaların 20. yüzyılın ortalarına kadar dayandığı görülmektedir. Bu alana eğilmiş ve çalışmaları kabul görmüş belli başlı kişiler arasında Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1991) bulunmaktadır (Erdoğan, 2013, s.70). Günümüzdeki çalışmalara göz atıldığında ise yukarıda sıralanan kişilerin yaptığı sınıflandırmaların o çalışmalarda uygulandığı fark edilmektedir.

Çalışanların işletmelerine olan bağlılıkları pek çok sebeple veya türde oluşabilmektedir. Kendi kurumuna karşı bir bağlılığı olan çalışan için bunun sadece psikolojik yönden bir bağlılığı ifade etmeyebileceği durumlar da vardır. Mesela, işgücü piyasasında beliren işsizlik oranındaki yüksekliğin kişi üzerinde oluşturduğu algı, zorunluluğa bağlı olarak onu işletmede kalma yönünde teşvik eden bir etmendir. Bunun gibi birçok etmen ortaya çıkabileceğinden ötürü bilim insanları örgütsel aidiyeti farklı yönleriyle ele almışlardır.

Örgütsel aidiyet konusunda; Sheldon (1971), kişilerin kendilerini işletmenin genel prensipleri ile özdeşleştirip işletmeye karşı yaklaşımları ve davranışları biçiminde bir açıklama ortaya koymuştur (Sheldon, 1971, s.143-150). Steers (1977), kurum bünyesindeki çalışanın belli bir süreçle beraber kurumuyla özdeş olma hâli şeklinde bir açıklama yapmıştır (Steers, 1977, s.46-56). O'Reilly (1989) ise, bireylerin kurumlarına sadık kalışları, işletmenin geleneklerine karşı olan inançlı yaklaşımları, psikolojik yönden bağlılık gösterişleri, işe katılım sağlayışları şeklinde açıklamıştır (O'Reilly, 1989,

s.18). İşletmenin belirlediği stratejiye, koyduğu hedeflere ve işin gerektirdiği hâllere aykırı olmayacak şekilde davranmak örgütsel aidiyetin bir gereğidir. İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görüp ona göre hareket etmesi, genel anlamda işgörenden beklenenler arasındadır. Kurum, çalışanını bu doğrultuda kullandığında himayesi altına almış olur ve onun bünyede kalmasını sağlar (Başaran, 1982, s.242). Bu nedenle örgütsel aidiyetin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.1.1. Örgütsel Aidiyetin Önemi

Tarihî gelişimi açısından örgütsel aidiyet kavramına göz atıldığında, yarım asırdan fazla zamandır pek çok araştırmacının bu konuya dair çeşitli incelemelerde bulunduğu görülmüştür. Günümüz şartlarında da güncel konular arasında yer almaktadır.

Örgütsel aidiyete önem atfedilmesinin sebepleri temel olarak şunlardır (Bayram, 2005, s.126-127; Güney, 2007, s.235; Uygur, 2009, s.14):

- Örgütsel aidiyetin, çalışandan beklenen iş performansı ile alakasının olması,
- Örgütsel aidiyetin, iş tatminine göre işgörenler üzerinde daha fazla etkisinin olduğunun araştırmalarla saptanması,
- Örgütsel aidiyetin, örgütsel etkililiğin pozitif bir neticesi olması,
- Örgütsel aidiyeti yüksek olan işgörenlerin, yüksek olmayanlara nazaran üst düzeyde başarımlar göstermeleri,
- Örgütsel aidiyetin bir neticesi olarak dürüstlük ve özveri gibi örgütsel vatandaşlık erdemlerinin sergilenmesi.

Örgütsel aidiyet, işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve bunda istikrar sağlanmasında üstlendiği rolden ötürü yönetim içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel aidiyet, organizasyon bünyesindeki bütün işgörenler arasındaki güven duygusunu geliştirir. Böylelikle örgütte daha tesirli bir hava oluşur ve etkili bir ast-üst ilişkisi meydana gelir (Awamleh, 1996, s.65). Örgütsel aidiyetin çok daha güçlü olması, işletmenin hem istikrarlı olmasına hem de büyümesine önemli katkı sunacaktır.

Belli zamanlarda ortaya çıkan finansal krizin sonuçları nedeniyle veya teknolojiyle birlikte makineleşmenin artması neticesinde işletmelerin küçülme yönünde hamle yapmak durumunda kalması personel azaltma durumunu doğurmuştur. Oluşan bu durum, çalışanların işletme nezdindeki kıymetlerini daha çok sorgulamalarına sebebiyet vermiştir (Seymen, 2008, s.146; İbicioğlu, 2000, s.13). Kişilerin örgütün amaçlarını içselleştirmesi, işgörenlerin verimliliği yönünden örgütsel aidiyet üzerinde gözle görülür bir artışı da beraberinde getirecektir.

Bireylerin, işletmenin amaçlarını benimseyip o amaçları gerçekleştirme yönünde şevkle ve özveriyle çalışmaları, işletmeyi amaçlarına etkin şekilde ulaştıracaktır (Chiu, 2004, s.72). İşletme amaçlarına bağlı olmak, aynı zamanda örgütsel aidiyetle de ilgilidir. Bir işgörenin örgütsel aidiyeti ne kadar yüksek olursa amaçlara erişme yönünde daha arzulu ve gayretkeş olması umulur.

Örgütsel aidiyeti yüksek olan personelin daha az denetlenmeye ve disipline edilmeye gereksinim duyduğu, başarımlarının daha fazla olduğu, organizasyon içerisindeki statülerle alakalı alternatifleri işletmeye en çok getiriye sağlayacak bir aracı şeklinde kıymetlendirdikleri, edimlerinin güven dolu olduğu ve samimiyet taşıdığı savunulmaktadır (Feldman ve Moore, 1982, s.2; Uygur, 2007, s.73). Bununla beraber, tutumsal örgütsel aidiyet ve iş performansı arasında güçlü olmayan bir ilişkinin varlığına dair araştırma bulgularıyla karşılaşmıştır (Riketta, 2002, s.257).

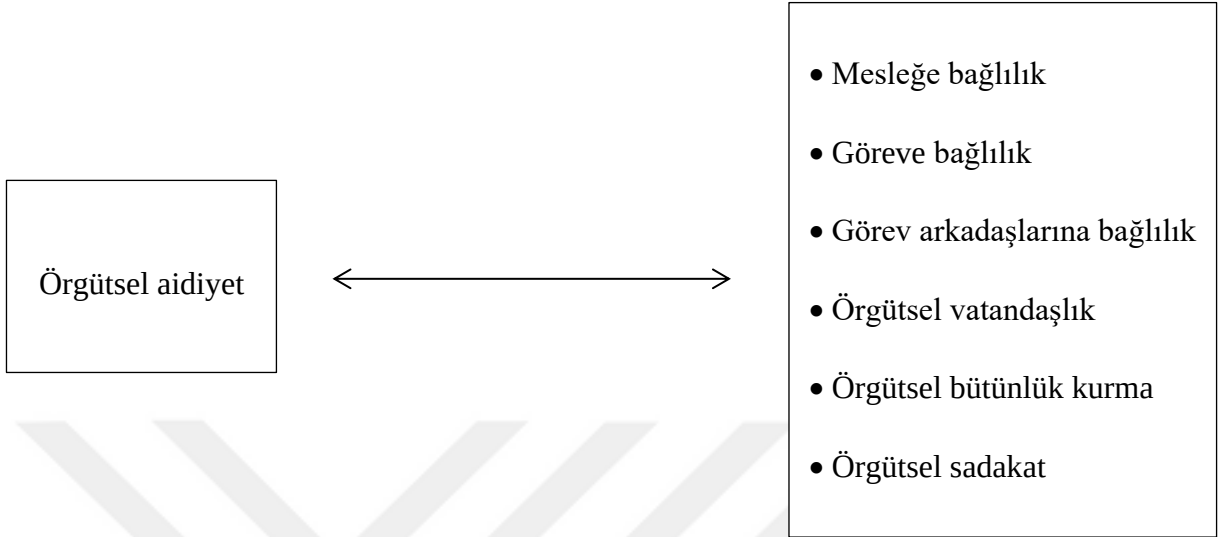
Örgütsel aidiyetin önemini artıran sebeplerden birisi, aidiyeti üst seviyede olan çalışanların işi bırakma eğilimlerinin alt seviyede olmasıyla birlikte yüksek performans sergilemeleridir (Stup, 2006, s.1). Örgütsel aidiyet, işveren ile işgören arasındaki ilişkiyi anlamlandırma açısından da kayda değer bir gösterge olarak kabul görmektedir (Gautam, Dick ve Wagner, 2004, s.2; Meyer ve Allen, 1991, s.61-89; Meyer vd., 2002, s.20-52; Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-194; Mowday, Porter ve Steers, 1979, s.224-247). Aynı zamanda örgütsel aidiyet, işveren ile işgören arasındaki ilişkinin niteliği yönünden fikir sunmaktadır.

İşletmede üst seviyede bir aidiyet meydana gelmesi, örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etki oluşturur. Sağlam bir aidiyet, çalışanın iş doyumunu yükseltip işi bırakma yönelimini düşürür (Becker, 1992, s.234; Becker vd., 1996, s.464). Örgütsel aidiyeti alt seviyede olan çalışanların iş performansı, üst seviyedekilere oranla daha az olmaktadır (Steers, 1977, s.46; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). Örgütsel aidiyet işte verimliliği, işin kalitesinde artışı ve işe devamlılığı da beraberinde getirmektedir (Nelson ve Quick, 2000, s.118-119). Bütün bunlardan ötürü, yönetici konumunda bulunanların örgütsel aidiyet konusuna itinayla yaklaşıp gereken önemi vermeleri lüzumludur.

2.1.2. Örgütsel Aidiyete İlişkin Temel Kavramlar

Örgütsel aidiyet kavramı pek çok disipline farklı türlerde inceleme konusu edilmiştir. Bazı kavramların örgütsel aidiyet kavramının yerine kullanılması durumu söz konusu olmuştur (Gündoğan, 2009, s.10). Örgütsel aidiyet kavramı yerine kullanılan diğer kavramlar şunlardır: Mesleğe bağlılık, göreve bağlılık, görev arkadaşlarına

bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bütünlük kurma ve örgütsel sadakat kavramlarıdır.



Şekil 2. Örgütsel Aidiyete İlişkin Temel Kavramlar

i) Mesleğe bağlılık: Mesleğe bağlılık kavramı, bireyin belli bir branşta kabiliyete sahip olmak ile bunun yanında ihtisaslaşmak adına araştırmada bulunup mesleğinin kendi yaşamında taşıdığı önemi ve o mesleğin gerekliliğini kavramasına ilişkindir (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Mesleğini isteyerek yerine getirme ve mesleğiyle özdeş olma durumu mesleğe manevî yönden aidiyeti belirtirken kişinin kurumuyla özdeş olması ve o kuruma bağlılığı ise örgüte manevî yönden aidiyeti belirtmektedir.

Mesleğe bağlılık gösterme; çalışanın o mesleği, bünyesinde olduğu işletmesinin ne kadar üzerinde konumlandığının da bir delilidir (Somuncu, 2008, s.13-14). İşgörenlerin kurumlarına bağlılık göstermesi, mesleğiyle alakalı umutlarının gerçeğe dönüşmesiyle ilişkilidir.

ii) Göreve bağlılık: Göreve bağlılık kavramı, işgörenlerin yaptıkları görevlerinden aldıkları haz ile bu görevi devamlı hâle getirmeye dair taşımış oldukları istek şeklinde ifade edilmektedir. Görevlerine bağlı olan çalışanların, farklı işlerle ilgilenmekten çok üzerlerinde olan göreve yatkınlıkları vardır.

Göreve bağlılık, işgörenin kendisini kurumuyla özdeş duruma getirip benliğini görevine verme gücünü ortaya koymaktadır. Örgütsel aidiyetten ayrı olarak göreve bağlılık, bireyin kendi görevinin kıymetini içselleştirmesi durumudur (Bağcıoğlu, 2017, s.77). Göreve bağlılık, çalışanın görevine olan pozitif veya negatif yaklaşımını da

belirler.

iii) Görev arkadaşlarına bağlılık: Görev arkadaşlarına bağlılık kavramı, çalışanın öteki çalışanlarla özdeşleşip onlara karşı bağlılık hissiyatını taşıması durumunu ifade eder. Arkadaşlara bağlılık, bazı zamanlarda bir kısım konulara dair yarar sağlayacak şekilde araç vazifesi görürken bazı zamanlarda ise amaç şeklinde bir görev üstlenmektedir. Görev arkadaşlarına bağlılık, çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığı zorluklarla ve sıkıntılarla alakalı olarak işgörenin daha sağlam olmasını sağlamaktadır.

Arkadaşlara bağlılık, çalışanların birbirleriyle daha yakın temas kurmalarına olanak sağlayarak iş birliğinde bulunmalarına ve yardımlaşma duygusunun muhafaza edilmesi hususunda onlara katkı sunar (Bağcıoğlu, 2017, s.77). Bundan ötürü görev arkadaşlarına bağlılığın, işgörenleri çok daha sağlam şekilde hem meslekî hem de örgütsel bağlılığa sevk edeceği savunulmaktadır.

iv) Örgütsel vatandaşlık: Örgütsel vatandaşlık kavramı, işgörenin görevin gerektirdiği her türlü durumun da ilerisinde olan ve işletmenin sürekliliği adına hem iyiliksever tutumda hem de özveride bulunmayı ifade eder (Altınbaş, 2008, s.21). Bir işgörenin mesai arkadaşlarına destekleyici yaklaşım sergilemesi, kurumunda göreve yeni başlayan kimselere yol göstermesi, görev yerindeki davranışlarında sorumluluk taşıdığına dair izlenim vermesi örgütsel vatandaşlık için birer örnek teşkil etmektedir.

v) Örgütsel bütünlük kurma: Örgütsel bütünlük kurma kavramı, bir işgörenin işletmedeki diğer işgörenlerle ortak hedeflerin paylaşılması neticesinde ortaya çıkan aitlik hissiyatını ifade eder. İşgören, örgütsel bütünlük kurma yoluyla işletmenin değerleri ile amaçlarını özümser ve kurumun bünyesinde bulunduğundan ötürü güvenme duygusu pekişir. Örgütsel aidiyetin temelini oluşturan bütünlük kurma, bireyin işletmeye katılımıyla birlikte meydana gelir (Somuncu, 2008, s.17-18). Hem örgütsel aidiyet hem de örgütsel bütünlük kurma, birbirlerini bütünleştiren kavramlardır.

vi) Örgütsel sadakat: Örgütsel sadakat kavramı, kişinin işletmeyle özdeşlik kurmasını, gönülden bağlılığını ve kendisini kurumuna adanmasını ifade etmektedir. İleri düzeyde bağlılığın neticesinde oluşan örgütsel sadakat, işletmeyi başka kişilere ya da şirketlere karşı yüceltme, onurlandırma, müdafaa ve muhafaza etme durumudur. Sadakatle görev yapan çalışanların özelliği, içinde yer aldıkları ekibi veya kitleyi isteklendirmeleri ve yeri geldiğinde onlara arka çıkmalarıdır (Uygur ve Koç, 2010, s.80). Örgütsel aidiyet, kişinin

kendi kişisel amaçlarına ulaştığı ve çıkarlarını yerine getirdiği müddetçe işletmede kalmasına sebep olan bir etken olurken örgütsel sadakat ise şartlar neyi gerektirirse gerektirsin kurumunu bırakmayı düşünmediği bir durum olmaktadır.

2.1.3. Örgütsel Aidiyete Etki Eden Etmenler

Örgütsel aidiyete etki eden etmenler birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu edilmiş ve genel itibariyle üç ana etmen olarak saptanmıştır. Bu çalışmada, örgütsel aidiyete etki eden etmenler olarak bireysel, kurumsal ve kurum dışı etmenler incelemeye alınmıştır.

2.1.3.1. Bireysel Etmenler

İşgörenler, her şeyden önce temel gereksinimlerini karşılayabilmek adına deneyimlerinden yararlanıp yeteneklerini kullanabilecekleri bir görevde çalışmayı arzu ederler ve bu düşünceyle bir kurumun bünyesinde yer alırlar. İşletme, bu gereksinimleri ve düşünceleri yerine getirdiği müddetçe kişinin örgütüne olan aidiyeti pekişir fakat tersi durumda kişi başka beklentiler içinde olacak ve böylelikle başka işlere yönelecektir (Cılız, 2017, s.7). Bu yönelme ise zaman içerisinde örgütsel aidiyette azalmaya sebebiyet verecektir.

Bireysel etmenlerin, işgörenlerin kuruma bağlılık gösterme seviyelerinde etkisi vardır. Bu etmenler temelde şunlardır: Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medenî hal, pozisyon, çalışma süresi ve psikolojik sözleşme.

i) Cinsiyet: Örgütsel aidiyet ve cinsiyet arasındaki ilişki, birçok çalışmacı tarafından araştırma konusu edilmiş ve araştırma neticesinde ortaya çıkan sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır lakin bu konu üzerinde bir düşünce birliği sağlanamamıştır. Araştırmalar genel anlamda erkekler üzerinde yapılmakla birlikte daha sonra kadınların iş piyasasında yer alıp sayılarının artmasıyla kadınlara dair araştırmalarda da artış olduğu gözlemlenmektedir.

Cinsiyet değişkeninin örgütsel aidiyete etki etmesinin temelinde, toplum içerisinde erkeğe yüklenen sorumluluklarla kadına yüklenenlerin aynı olmaması yatmaktadır. Kadına ev içerisindeki işler ve çocukların bakımı gibi yükümlülükler düşerken, erkeğe aile bireylerinin geçimini sağlama ve evin masraflarını temin etme gibi sorumluluklar yüklenmektedir (Tınar, 1997, s.1-15). Bu durum gerek kadın gerek erkek açısından işletmedeki davranışlarına, örgütten beklentilerine ve kurumsal

bağlılıklarına aksetmektedir.

Klasik düşünceye göre cinsiyet değişkeni, kadının ve erkeğin örgütsel aidiyetleri yönünden farklılık göstermektedir. Örneğin, kadınlar daha çok iş yerinde sosyaliteye ve çalışma ortamının zorluklarına karşı hassasiyet gösterirken erkekler maaş ve işte uzmanlaşma konularına odaklanmaktadır.

Bazı araştırmalarda, kadınlar için örgütsel aidiyetlerine engel teşkil bazı unsurların olduğu görülmektedir. Kadınlarla ilgili negatif yaklaşımlar, mesai ortamında ve aile içerisinde ortaya çıkan stres, çok yönlü rol çatışmaları, insan kaynaklarına dönük çeşitli stratejiler, yasal kaideler, etik ve kültürel yapılar, doğu kültürü ile batı kültürünün ayrıklığı vs. sebeplerin kadınların çalışma yaşamına ve bu itibarla örgütsel aidiyetlerine etkisinin olması düşüncesi yaygınlığını korumaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.13). Yapılan bir araştırmaya göre, çalışma yaşamında yer alan kadınlar, aile sorumlulukları ve ev işleri için erkeklere nazaran daha fazla vakit ayırmasından ötürü kariyer yapmak adına istedikleri düzeyde vakit ayıramamaktadır. Böylelikle örgüte bağlanma yönünden sorun yaşayan kadınlarda işe geç gelme veya görevi bırakma davranışları daha sık görülmektedir (Fermanoğlu, 2015, s.39). Başka bir çalışmada ise, bulundukları konuma ulaşma sürecinde erkeklerle kıyaslandığında, kadınların daha çok engelle yüz yüze gelmeleri ve karşılaşılan bu engelleri ortadan kaldırmak durumunda olmaları sebebiyle örgütlerine karşı motivasyonlarını yükseltme refleksi gösterip yüksek düzeyde aidiyet sağladıkları ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.13). Farklı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

ii) Yaş: Yaş, bireysel etmenlerle alakalı önemli değişkenlerden birisidir. Konuyla ilgili çoğu araştırmanın neticesinde örgütsel aidiyet ile yaş değişkeninin doğru orantıya sahip bir ilişkide bulunduğu ortaya çıkmıştır (Fermanoğlu, 2015, s.46). İşgörenlerin içerisinde bulundukları yaş düzeyi, görevlerine dair yaklaşımlarına, taleplerine ve ümitlerine doğal olarak etki etmektedir. Çalışma hayatına henüz başlayan genç sayılacak yaştaki işgörenin örgütsel aidiyet seviyesi, yaşı geçkin sayılacak yaştaki işgöreninkine göre daha alt düzeydedir. Buna neden olan esas etkenler, genç işgörenin işte doyumsuzluk yaşaması veya önünde seçim yapabileceği başka iş fırsatları olması durumudur. Bu etkenlerin varlığı, genç işgöreni görevi terk etme davranışına sevk edebilecektir. Yaşlı işgören ise başka bir işe girme fırsatının olmayabileceğini ya da azalacağını öngörecektir ve görevi terk etmenin kendisine yükleyeceği maliyetler sebebiyle işe devam yönünde örgütüne bağlılık gösterecektir. Bu da göstermektedir ki, genç işgörenler ile yaşlı

işgörenler açısından farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin zaman içerisinde yaşlarının ilerlemesine paralel olarak işleriyle alakalı önem taşıyan bilgileri de belleklerinde biriktirirler. Bu, işgörenin uzun bir süre boyunca kendisine yaptığı yatırımların bir neticesidir. Bu işgören başka bir işletmeye gitmek ya da işe girmek konusunda sempatiyle yaklaşmaz. Öte taraftan genç işgören açısından durum daha farklıdır. Genç işgörenin kendisiyle ilgili yatırımları fazla olmadığı için yaşlı işgörene nispeten çalıştıkları işletmeye karşı olan örgütsel aidiyet düzeyleri daha zayıftır (İnce ve Gül, 2005, s.13). Örgütsel aidiyet düzeyindeki bu zayıflık genç işgörenin motivasyonunda olumsuz etki ortaya çıkaracaktır.

Yaş değişkeni ile örgütsel aidiyet arasında doğrusal yönde bir ilişkinin olduğu genel anlamda kabul görmektedir. Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev'in (1998), özel sektör işletmelerinde görev yapan 100'den fazla bireyi içeren araştırmasının neticesinde yaş değişkeni ve örgütsel aidiyet seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev, 1998, s.109-116). Beyer, Stevens ve Trice'nin (1978), ABD'de kamu sektörü işletmelerinde görev yapan 600'den fazla kişiyi kapsayan çalışmasına göre yaş değişkeni ile örgütsel aidiyet düzeyi arasında bir ilişki belirleyememişlerdir (Beyer, Stevens ve Trice, 1978, s.380-396). Major, Morganson ve Bolen (2013), yaş değişkeni ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkiyle alakalı olarak farklı bir yaklaşımda bulunmuştur. Öyle ki, bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin işgörenleriyle ilgili gerçekleştirilen çalışmanın neticesinde bireylerin yaşları ve örgütsel aidiyetleri arasındaki ilişkinin negatif yönde seyrettiği ortaya çıkmıştır (Major, Morganson ve Bolen, 2013, s.301-314). Böyle bir neticeyle karşılaşılması, yapılan çalışmaların sektörden sektöre farklılık gösterdiğini de açıkça ortaya koyar.

iii) Eğitim düzeyi: Çalışanların almış oldukları eğitimin derecesi, görev yaptıkları işletmedeki yaşam sürelerini de etkilemektedir. Eğitimlerini sürdürme planlaması yapıp mesleğinde uzmanlaşma hedefleyen çalışanların, bu tarz bir planlamada bulunmayan çalışanlara göre örgütsel aidiyet seviyeleri daha düşüktür. Eğitimi sürdürmeme fikrini taşıyan çalışanların benimsedikleri genel düşünce, alınmış olan eğitimin neticesinde çalışılabilecek en uygun yerde bulunduğu şeklindedir (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006, s.80). Böyle bir düşüncede olan bir çalışan, görev yaptığı işletmeyi kolaylıkla benimseyebilmektedir. Bir diğer görüş, çalışanın eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak örgütüne olan aidiyetindeki düzeyde azalma olduğu doğrultusundadır. Bunun

ortaya çıkmasının sebebi, daha çok eğitim gören çalışanın beklentisinin de doğal olarak daha fazla olacağıdır. Bununla beraber, bu tarz çalışanlar kendisi adına birçok iş seçeneği olduğu düşüncesini ve rahatlığını taşır.

Kişinin çalışma hayatına olan yaklaşımı, aynı zamanda iş hayatına dair beklentilerine de etki eden önemli unsurlardan biridir. Alınan eğitim düzeyinin yüksek oluşu, iş hayatına yüklenen anlamla beraber beklentilerin de farklılaşmasına sebep olabilmektedir. Hem sosyal hem de ekonomik yönden iyi koşullarda olan iyi eğitilmiş kişi ile ona nispeten eğitim düzeyi düşük olan kişinin işe ve iş yerine karşı yaklaşımları farklılık göstermektedir. Çalışma hayatına erken yaşta başlayan kişiye göre belli bir süreç içeren eğitimden geçen kişi uzun dönemde avantajlı konumda bulunmaktadır. Eğitim süresi nitelikli olan kişi, eğitim tamamlanıp da iş hayatına atıldığında hem kalifiye olmak açısından hem de çalışılan pozisyonun önemli olması yönünden bir ayrıcalığa sahip olmaktadır. Alınan eğitim için yapılan maddî ve manevî yatırımlar neticesinde iş koşullarına ve ücretteki miktara dair beklenti ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000, s.37). Çalışma hayatı sadece gelirin artırıldığı yer değil, bununla birlikte hem üst düzey statüye ve saygın bir işe sahip olma yönünden hem de sosyal birlikteliğin gelişme göstermesi adına uygun zemini oluşturan ortamı da belirtir.

Sosyal ve ekonomik olanakları dâhilinde eğitimine devam eden veya eğitiminde gerekli şartları sağlamış kişilerin eğitim düzeyi daha alt seviyede olan kişilere nispeten işe karşı yaklaşımları da farklılık göstermektedir (Çakır, 2001, s.117-149). Eğitim için ayrılan süre ile eğitime dair harcamalar işgörenlerde ücretle ve statüyle ilgili talepleri de artırmaktadır.

İşgörenlerin aidiyetlerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini saptamaya yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Eğitim düzeyi daha yüksek olan kişilerin kurumun yerine getirebileceğinden daha çok beklentiye sahip olmasından ötürü bu durumun örgütüne olan aidiyeti azaltabileceğini savunan araştırmacılar olduğu gibi (Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-194; Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.24-41), eğitim düzeyi ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu ileri süren araştırmacılar da bulunmaktadır (Koch ve Steers, 1978, s.119-128). Araştırmadan araştırmaya sonuçlar farklılık göstermektedir.

Love (1998), işgörenlerin kendi gelişimlerine katkı sunabilecekleri kurumları terk etmek istemediklerini ve işverenlerce kendileri için eğitim fırsatları ortaya konulduğunda kurumlarına daha çok bağlandıklarını iddia etmiştir (Sabuncuoğlu, 2007, s.626).

iv) Kıdem: Çalışanların kıdemleri ve örgütsel aidiyetlerinin aynı doğrultuda değişiklik gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar vardır. Ritzer ve Trice (1969), örgüt için yapılan yatırımlar ile kıdem arasında güçlü bir bağın olduğunu savunmuşlardır. Becker (1960) ise araştırmalarında kıdem ile çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmiştir (Çöl ve Gül, 2005, s.290-305). Bu durum ortaya koymaktadır ki yaşa bağlı olarak kıdemde ve tecrübeye bir artış olduğunda çalışanın örgütüne olan aidiyeti de artmaktadır. Buna ilaveten, yaş ile kıdem aynı doğrultuda seyir halinde olsalar da bağlılık türleri bakımından birbirlerinden farklılık göstermektedir.

Araştırmaların çoğunluğu kıdem ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır (Balay, 2000, s.37). İşgörenlerin işletmedeki çalışma süresi örgütsel aidiyet düzeyine etki etmektedir. Uzunca bir süre aynı işletmede görev yapan bir bireyin örgütsel aidiyet düzeyi işe yeni başlayan bir bireye nispeten daha fazladır. İşgörenin işletmede görev yapma süresi arttıkça örgütüne olan aidiyet hissi de artış göstermektedir.

İşgörenlerin kıdemlerinde artış oldukça kurumlarına olan bağlılıklarında da artış olmaktadır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, s.775). Bunun sebeplerinden birisi, kıdemi artan kişinin ücretinde de artışla beraber beklentilerinin büyük oranda karşılanmış olmasıdır. Ayrıca, kişilerin kıdem derecesinde artış olduğunda işgören hem kurumuyla hem de işiyle bütünleşecek, böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı gelişme gösterecektir (Fermanoğlu, 2015, s.65). Kurum içerisinde kıdemi daha fazla olan işgörenler, bilgilerinin ve tecrübelerinin daha çok olmasından ötürü daha cazibeli konumlarda olacaktır.

v) Medenî hal: Medenî hale bağlı olarak genel anlamda örgütsel aidiyetler de değişkenlik göstermektedir. Evli işgörenlerin hem devamlılık hem de normatif bağlılıkları bekâr olanlara göre daha yüksektir. Evlilik kararına sosyal normların etkisi çoktur. Evli olan çalışanların sosyal normları daha çok dikkate aldıkları varsayıldığında aynı zamanda kurumlarına normatif olarak bağlılık göstermeleri de kaçınılmaz olmaktadır. Evlilik kurumunda çiftlerin bu birliktelikten kazanımları vardır. Evlilik birliği sarsıldığında bu kazanımların yitirilme durumu söz konusu olabilecektir. Aile için böyle bir değerlendirme yapan bireyler çalıştıkları kurumlar için de aynı tutumu sergileyebileceklerdir (Ertan, 2008, s.61). Bundan ötürü, evli olan kişilerin devamlılık bağlılıklarının daha fazla olması olağan bir durumdur.

Senter ve Martin (2007), yarı zamanlı olarak çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları

bir çalışmada, kişilerin medenî hallerine bağlı olarak tutumlarının, algılanan iş seçeneklerinin ve işi bırakma hızlarının değiştiğini belirlemişlerdir (Senter ve Martin, 2007, s.45-68). Karatepe ve Uludağ (2007), KKTC’de turizm sektöründe görev yapan işgörenlerin duygusal tükenmişlikleri ile alakalı yapmış oldukları çalışmada, bireylerin medenî hallerinin duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığını belirlemişlerdir (Karatepe ve Uludağ, 2007, s.645-665). Durna ve Eren (2005), sağlık ve eğitim sektöründe görev yapan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, kişilerin duygusal ve normatif bağlılıklarının medenî hallerine bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini saptamışlardır (Durna ve Eren, 2005, s.210-219). Çakır (2001), araştırmasında medenî hal değişkeninin kuruma olan aidiyete etki eden bir etmen olmadığını saptamıştır (Çakır, 2001, s.117-149). Kuruüzüm, Irmak ve Çetin (2010), yaptığı çalışmada medenî halin örgütsel aidiyet düzeyi ile ilişkili olmadığını belirlemiştir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010, s.183-198).

vi) Pozisyon: İşgörenlerin pozisyonları ve örgüte olan aidiyetleri arasında bir ilişkinin olduğuna dair araştırma bulguları bulunmaktadır. Bu bağlamda, pozisyonun bağlılığın gelişimi bir araç olduğu ifade edilmektedir (Buchanan, 1974, s.533-546; Reichers, 1985, s.465-476). Buna göre, işgörenlerin pozisyonlarında yükselme oldukça bağlılıklarında da artış olmaktadır. Konumu daha üst seviyede olan çalışanların iş doyumlarının da daha yüksek olacağı öngörülmektedir. İnisiyatif kullanma durumu, karar verme yetkisi, saygın olma gibi imkânlar işte doyumun ve bu itibarla örgütsel aidiyetin artmasına katkı sunabilmektedir.

Örgütsel aidiyetin boyutları dikkate alındığında işgörenlerin devam bağlılıklarının pozisyonlarına bağlı şekilde değişmediği söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının konumlarına bağlı olarak değiştiği ortaya çıkarılmıştır. Efeoğlu (2006), ecza mümessilleri üzerinde yaptığı çalışmada, mümessillerin kurumsal aidiyetlerinin görevdeki unvanlara (tıbbî satış temsilcisi, uzman tıbbî satış temsilcisi, şef, bölge sorumlusu) göre değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Ertan, 2008, s.60). Kişilerin örgütsel aidiyetlerinin mevkilerine bağlı olarak değiştiği belirlenmiştir.

vii) Çalışma süresi: Çalışma süresi ve yaş etkeni birbirine yakın sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışma tecrübesinde artış olması kurumsal aidiyet seviyesinde artışa yol açmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.566). Beyer, Stevens ve Trice’nin (1978) ortaya

koyduğu çalışmaya göre, çalışma süresi ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin doğru yönlü olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda, yapılan bu çalışmada aynı konumda çalışılan süre ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin yönünün negatif olduğu ortaya konmuştur (Beyer, Stevens ve Trice, 1978, s.380-396).

Buchanan (1974), araştırmasında çalışanların kıdemleriyle örgütsel aidiyet arasında doğrusal yönlü bir ilişki belirlemiştir. Bu araştırmaya göre, tecrübenin örgütsel aidiyet üzerinde kuvvetli etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Buchanan, 1974, s.533-546). Fukami ve Larson'un (1984) bir gazetenin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışma süresi ile örgütsel aidiyet arasında hem doğrusal yönlü hem de anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Fukami ve Larson, 1984, s.367). Beyer, Stevens ve Trice'nin (1978) yönetici pozisyonunda olan çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel aidiyet ile iş deneyimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir (Beyer, Stevens ve Trice, 1978, s.380-396). Hrebiniak ve Alutto (1972), örneklem olarak sağlıkçılardan ve eğitimcilerden oluşturdıkları çalışmanın neticesinde çalışma süresi ile örgütsel aidiyet arasında anlamlı ve doğrusal yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, s.555-573). Dunham'a göre (1994), kıdemli bir çalışan işletmede görev yapmaya yeni başlamış bir çalışana nispeten bünyesinde olduğu kurumda uzun yıllar geçirip kurumuna daha çok katkı sağlaması sebebiyle kendisini örgütüyle daha çok bütünleştirmiştir. Bu durum, o çalışanın örgütüne olan aidiyetinin artmasını sağlamaktadır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994, s.370). Shafer'e göre (2002), bir işletmede uzun seneler görev yapmış ve görev yaptığı departmanda uzmanlık seviyesine erişmiş bir çalışanın örgütsel aidiyetinin yüksek olması alışılabilir ve beklenen bir durumdur. Aynı işletmede uzun bir dönem çalışmış ve belirli bir uzmanlığa dair kıdem elde etmiş bireyin, birikimini yapmış olduğu bu deneyimi başka bir işletmeye taşıyıp orada kullanması kolay olmayacaktır (Yılmaz, 2018, s.57). Bir başka ifadeyle, uzunca bir süre aynı kurumda çalışıp belli bir konuma erişmiş ve deneyim sahibi olmuş kişilerin, bu duruma yakın olanakları ve pozisyonu yeni bir kurumda temin edebilmesi başlangıçta olası görülmediğinden bu türdeki çalışanlarda örgütsel aidiyet yüksek olmaktadır.

Çalışan hem kendisi hem de ailesi adına farklı bir kurumdan kendisine daha cazip fırsatlar sunulmasına rağmen mevcuttaki kurumunda görev yapmaya devam etme yönünde kararlı bir davranış sergiliyorsa bu durum örgütsel bir aidiyetin varlığının olduğunu göstermektedir. Buna benzer durumlar genel itibarıyla kurumun kendi çalışanına sunduğu sosyal sermayeyle ilişkilendirilmektedir. Çalışan, kurumda meslekî

tecrübe elde ettikçe buna paralel olarak sosyal ortamı da geliştirmek ve böylelikle o çalışanın görev yaptığı işletmeye karşı duygusal bağı pekişmektedir (Steers, 1977, s.48). Bu durumda çalışanın örgütsel aidiyet düzeyinde artış olmaktadır.

Duygusal bağlılığa dair yapılan gerek teorik gerek deneye dayalı çalışmaların birçoğunda, örgütsel aidiyetin duygusal bağlılık boyutunun çalışma süresiyle bağlantısının olduğu ileri sürülmektedir. Bu ifadeye göre, işe başlamanın sonrasında duygusal bağlılıkta hızlı bir azalış ve akabinde devamlılık arz eden bir artış görülmektedir (Beck ve Wilson, 2000, s.111-130). Bu da yıllar itibarıyla çalışanın örgütsel aidiyet düzeyinin yükseldiğini göstermektedir.

Meyer ve Allen'e göre (1984), bir işgörenin işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Mottaz'a göre (1988), çalışanlar ödüllendirilmek gayesiyle örgüte aidiyet göstermektedir. Mowday, Porter ve Steers'e göre (1979), işgörenler kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak geleceğe dönük şekilde gelirlerinin yükseleceğini düşünerek örgüte bağlanmaktadır (Ertan, 2008, s.60-61). Dış çevrede ortaya çıkabilecek belirsizlikler, mevcuttaki yatırımların fazlalığı, kıdem tazminatı gibi edimimler kişileri kurumlarına karşı menfaat ilişkisiyle bağlayabilmektedir. Çalışanın kurumda çalışma süresi arttıkça yatırımları da o oranda artış göstermektedir. İş terketme ya da işe devam etme tercihi kişinin karar sürecini meydana getirmektedir. İşe devam etmenin getirdiği kazanımlar iş terketmenin alternatif maliyetine karşılık gelmektedir. Çalışma süresi neticesinde edimimlerin daha fazla olacağı öngörüsüne göre iş terketmenin alternatif maliyetinin çok yüksek düzeyde oluşacağı belirgin bir durumdur.

viii) Psikolojik sözleşme: İş sözleşmesi işletmenin idarecileri ve işgörenleri arasında düzenlenmiş olan, içeriğinde karşılıklı haklar ile yerine getirilecek görevlerin belirtildiği yazılı bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, iş sözleşmesinden ayrı olarak, işgörenlerin yerine getirmekle sorumlu oldukları prensiplerin yer aldığı ve yazılı olmayan türde bir sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000, s.84). İşgören bir kuruma girdiğinde, aynı zamanda önceden belirlenmiş olan kurum şartlarını da kabul etmiş olmaktadır, böylelikle kurumla özdeşleşen işgören kurumun istediği doğrultuda hareket etmiş olacaktır (Dönmez, 2013, s.57). Yöneticilerin ve işgörenlerin her zaman uymakla mükellef bulundukları, sözlü ifadesi mümkün olmayan, psikolojik yönlü davranışlara dair olan psikolojik sözleşmeler, her iki taraf için de karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesini sağlayarak hem kuruma hem de işe olan bağlılığı artacaktır.

Psikolojik sözleşmeler birtakım bağlayıcı durumlardan ve işverenler ile çalışanların inanç sistemlerinden oluşur. Bu türdeki bağlayıcı durumlar ise karşılıklı etkileşim sürecinden ve verilen sözlerden ortaya çıkar ve aidiyete etki eder. Psikolojik sözleşme, çalışanların motivasyonlarının yükseldiği ve bununla birlikte kariyerlerinde gelişme sağlayan süreçler bütünüdür ifade eder (Schalk ve Roe, 2007, s.167-182). Yaygın şekilde kabul görmüş düşüncelerden birisi de psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi ile örgütsel aidiyet arasında doğrusal yönlü olmayan bir ilişkinin var oluşudur (McInnis, Meyer ve Feldman, 2009, s.165-180).

McDonald ve Makin'in (2000) turizm sektöründe sürekli ve mevsimlik 150'ye yakın çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada; sürekli çalışanlar ile mevsimlik çalışanların birçok türdeki psikolojik sözleşmelerinin hiçbirisinde bir farklılık olmadığı, mevsimlik çalışanların devam bağlılıklarının daha düşük olduğu, buna ilaveten mevsimlik çalışanların sürekli çalışanlara nispeten hem duygusal hem de normatif bağlılık yönüyle daha fazla davranış sergiledikleri saptanmıştır (Yılmaz, 2018, s.53).

2.1.3.2. Kurumsal Etmenler

Kişisel etmenlerin önemli oluşu gibi kurumsal etmenler de örgütsel aidiyete etkisi olan önemli bir diğer konu başlığıdır. Çalışanların kuruma bağlılık gösterme düzeylerine etki eden kurumsal etmenler temelde şunlardır: İşin niteliği ve önemi, yönetim, çalışma koşulları ve ücret düzeyi, kurum kültürü, kurumsal adalet, kurumsal ödüller, ekip çalışması, kariyer, rol belirsizliği ve rol çatışması, yönetici davranışları, monotonluk, kararlara katılma ve merkezleşme, pozitif ilişkiler ve kurumsal güven.

i) İşin niteliği ve önemi: İşin niteliği konusu taşıdığı anlam itibarıyla geniş bir kavramı ifade etmesiyle beraber çalışan açısından önemli olan kısım üstlenilen sorumluluktur. Sorumluluk ve örgütsel aidiyet arasında güçlü bir bağ olduğu çeşitli araştırmalarca sabittir. Çalışanın sorumluluğunda artış olduğunda örgütsel aidiyetinde de doğrusal yönlü artış olacaktır.

Alt konumda görev yapanlar için bireysel etmenler aidiyete daha fazla etki yaparken üst konumda görev yapanlar için kurumsal etmenlerin daha çok etkisinin olduğu görülmektedir. İşgörenlerde kararlara katılma, rol belirsizliği, bağımsızlık gibi değişkenler aidiyet yönünden daha çok önem taşıyan unsurlardandır (İnce ve Gül, 2005, s.49-53). Bireylerin yaptıkları işin türü, kişisel planlarını hayata geçirebilmeleri yönünden önem taşımaktadır. Bu sebeple kişinin kendisi adına cazibesi olan bir görevde

çalışması aynı zamanda işine karşı pozitif bir yaklaşım geliştirmesi için de yardımcı olacaktır.

ii) Yönetim: Geleneksel görüşe göre yönetim, işletmenin himayesindeki insan, sermaye, bilgi, teknoloji ve altyapı gibi kaynakların belirli kurallar dâhilinde temin edilip kullanılmasıyla beraber örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecini ifade eder. Modern görüşe göre ise, işletmenin yönetimi yalnızca kurumun somut kaynaklarının yönetimini değil, bununla birlikte kurumun üyelerinin soyut dünyasının da yönetimini ifade eder (Uyar, 2015, s.32). İdare biçimi, işletmenin hedeflerine ulaşılması adına görev yapan, idarî işleri üstlenen çalışanın çalışma biçimi olarak dile getirilebilir. Yönetim şekli, yöneticilerin işgörenlerle iletişim kurma ve işgörenleri işletmenin hedefleriyle ilgili olarak yönlendirme biçimini belirlemektir. Yönetim biçimi işgörenlerin örgütün değerlerini benimseme seviyesine ve bu doğrultuda bağlılık düzeyine etki etmektedir.

Örgütsel aidiyet bireyin kendisi ve örgütü arasındaki ilişkinin hem gücünü hem de çalışanın örgüte olan katılım düzeyini göstermektedir (Brierley ve Cowton, 2000, s.349). Örgütsel aidiyet örgüte karşı geliştirilen güçlü inanç, işletmenin değerlerini ve amaçlarını benimseme, işletmenin menfaati adına gayret gösterme, örgüt üyeliğini sürdürme isteği şeklinde de ifade bulmaktadır.

Örgüt yönetimince çalışanların desteklenmesi, onlara meslekî yönden eğitim fırsatı verilmesi, görev programlaması yapıldığında esneklik gösterilmesi, icra edilen görevlerin takdirle karşılanması, çalışanlara karşı açık bir iletişim uygulamasının ortaya konması gibi durumlar çalışanların kurumlarına üst seviyede bağlılık beslemelerini sağlayacaktır (Thomas, Bliese ve Jex, 2005, s.2375-2398). Böylelikle çalışanların aidiyeti pekişecektir.

iii) Çalışma koşulları ve maaş düzeyi: Çalışma koşulları çalışanın kurum içerisinde mesai yapmasıyla alakalı olarak işletmenin kendisine sunduğu fiziksel olanakları belirtir. Çakır (2001), yapmış olduğu çalışmada bireylerin görevleri esnasında gereklilik arz eden güvenli ve sağlıklı ortamın oluşturulması kişi verimliliğinde artışın yanında çalışanların işten ve iş koşullarından doyum elde etmelerini sağlayarak hem örgütlerine hem de işlerine karşı aidiyetlerinin kuvvetlenmesine katkıda bulunacağı ifade edilmektedir. Bununla beraber, uzun süreli mesai saatleri, nöbetli görev sistemi işteki performansın düşmesine neden olduğu, bunu takiben görev kazalarının artmasına, sağlığın ve sosyal ilişkilerin bozulmasına sebebiyet verdiği, bu durumun ise bireyin

kurumuna ve görevine olan bağlılığına etki ettiği yine aynı çalışmada ortaya konan unsurlardır (Çakır, 2001, s.149). Örgütsel aidiyete etkisi olan görev ile ilgili etmenlerden birisi de maaş seviyesidir. Maaş çalışana yerine getirdiği görevlere karşılık olarak maddî yönden yapılan ödemeler şeklinde ifade edilmektedir (Currivan, 1999, s.495-524). Maaş seviyesi ve kurumsal aidiyet arasındaki ilişkiye dönük yapılan çalışmalarda bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir bağ olduğu saptanmıştır (Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev, 1998, s.109-116; Hunt, Chonko ve Wood, 1985, s.112-126; Mathieu ve Zajac, 1990, s.171-194). Gautam, Dick ve Wagner (2001), örgütsel aidiyet ve maaş seviyesi arasındaki ilişkinin saptanmasıyla ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada, maaş düzeyinin örgütsel aidiyet türlerinden duygusal bağlılık ile düşük seviyede pozitif ilişkisi olduğu, devam bağlılığı ile yüksek seviyede pozitif ilişkisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Aynı çalışmaya göre normatif bağlılığa dair bir ilişki belirlenememiştir (Gautam, Dick ve Wagner, 2001, s.239-248).

Kişinin bilgisinin ve yetenek seviyesinin yüksek olması yani işinde yetkin oluşu, görevini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi adına önem taşımaktadır. Yetkinlik insan kaynakları yönetimi için oldukça öneme sahiptir. Maaş seviyesi bireyin hem yetkinlik seviyesine hem de randımanına etki etmektedir. Örgütlerde işgörenler arasında adaletin sağlanabilmesi adına bilgiye ve yeteneğe yani yetkinliğe göre bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması gerekir. Nispeten daha zor ve yetkinlik gerektiren işlerde çalışanlar ile daha basit seviyedeki görevlerde çalışanlar maaş yönünden eşit şekilde değerlendirmeye tabi tutulmamalıdır. Görevde zorluğun ve yetkinliğin derecesinde artış oldukça maaş miktarında da bir artış yapılmalıdır (Ünsar, 2009, s.50). İşletmelerin bu şekilde bir ücretlendirme sistemi oluşturmalarının işgörenlerin motive edilmeleri yönünden oldukça etkisi vardır.

Çağımız işletmelerinde örgütsel aidiyeti pekiştiren en önemli motivasyon araçlarından birisi maaştır. Maaş seviyesi gerek işletmede gerek sosyal hayatta işgören konumuna etki eden faktör olmakla beraber işin cazibesinde de bir artış sağlamaktadır. Beklediğinden düşük bir maaşla görev yapan kişi işine karşı kendisini bağlı hissetmemekte, böylelikle maaş imkânı daha iyi olan kurumlara yönelim gösterebilmektedir (Fermanoğlu, 2015, s.41). İşgöreni verimli çalıştırmanın esas koşulu maaş seviyelerini yüksek düzeyde tutmaktır.

Ekonomik darboğazda olan kişiler için maaşlarının doygunluk sağlayacak seviyede olması, öteki unsurlar içerisinde daha çok önem taşıyan bir etkidir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009, s.52). Kişilerin aldıkları maaşın düzeyi, onların

kurumlarına olan bağılıklarına etki eden seçkin niteliklerden biridir.

Maaşın yüksek olması, çalışanın ekonomik anlamda güçlenmesini sağlamakta birlikte sosyal konumuna ve saygınlığına da katkı sunmaktadır. Yüksek maaşa sahip olan işgören aynı zamanda geleceğinin de garanti altında olması adına bir avantaja sahiptir (Uyar, 2015, s.34). Maaşta artış yapılması, çalışanın doyumu üzerinde pozitif bir etki ortaya çıkarmaktadır.

iv) Kurum kültürü: Kurum kültürü; bir işletmenin işgörenlerinin kurum çatısı altında nasıl hareket etmelerine dair sistematikleştirilen prensipler, değerler ve alışkanlıklar düzenini ifade eder (Kaya, 2008, s.19). Kurum kültürü işletmelerin faaliyette bulundukları ortama göre gelişimine ve başarısına olumlu ya da olumsuz olarak etki etmektedir. Kurumsal kültürün işletmenin başarısı üzerinde pozitif doğrultuda etki edebilmesi için kurumun dışsal çevre unsurlarına karşı uyumlu olabilmesi ve bununla beraber içsel unsurlarla da dengeli kültürel özellikleri taşıması gerekir. Örnek olarak iktisadî, siyasî, sosyal ve kültürel çevre ile rakiplerden oluşan dışsal unsurların hızla değişebildiği günümüzde varlığını sürdüren işletmelerin bürokratik kültürle idare edilerek başarı kazanmaları kolay olmayacaktır.

Örgüt kültürü hem çalışanlar hem de işletmenin faaliyetleri üzerinde aktif bir etkileme gücü taşımaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel aidiyet arasında doğrusal yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Uyar, 2015, s.35). Örgüt kültürünün güçlü bir yapıya sahip olması çalışanın iş alternatifi ile ilgili önemli bir etmendir. Çalışan kendi beklentilerinin dikkate değer bulunduğu güçlü bir örgütsel kültüre sahip kurumun bünyesinde olmayı ister.

v) Kurumsal adalet: Kurumsal adalet; görevlerin oluşturulması, mesai düzenine uyulması, yetkilendirme yapılması, ödüllendirmede bulunulması, maaş seviyesi gibi değişkenlere dair idarî uygulamaları işgörenlerin belirli bir değerlendirmeye tabi tutması durumudur (İnce ve Gül, 2005, s.21). Kurumsal adalet, işgörenlerin sarf etmiş oldukları çabanın karşılığı olarak işletmenin ne kadar adaletli davrandığına dair taşıdıkları algıdır.

Kurumsal adalet algısı işgörenlerce oldukça önem taşımaktadır. Kurumda adaletin var olduğuna dair bir durumun algılanması kişilerin olumlu tutum sergilemesini sağlayacağı gibi adaletsizlik olduğuna yönelik beliren hissiyat sonucunda da olumsuz davranış sergilenmesi durumu ortaya çıkacaktır (Fermanoğlu, 2015, s.46). Buna ilaveten idareye ve idareciye duyulan güvende azalma olacaktır. Bu durum örgütsel aidiyete

negatif açıdan etki etmektedir.

Kurumsal adalet paylaşımsal ve metotsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. Paylaşımsal adalet örgüt içerisinde görevlendirme yapılırken ve maddî ya da manevî ödüllendirmede bulunurken işgörenler arasında adaletli bir yaklaşım gösterilmesi ile ilgilidir. Paylaşımın işgörenlerce âdil bulunması, aynı zamanda işgörenin motive edilmesi açısından da kolaylık sağlar. Metotsal adalet örgüt sistematığının işleyişi ile alakalı alınacak kararların adaletli olarak yürürlüğe konulmasıdır. İşgörenlerin bu kararların âdilâne olarak yürürlüğe konulduğu sezgisine sahip olmaları asıl önem taşıyan noktadır.

vi) Kurumsal ödüller: İdarenin başarılı olan işgörenlerin çalışma şevkini artırmak adına uyguladıkları metotlardan birisi de ödüldür. Örgütsel bağlılığın pekişmesinde önemli bir etkiye sahip olan ödüller maaş dışında verilen yan haklar, terfiler, yetkinin artırılması, esneklik gösterme gibi birtakım araçlarla uygulamaya konulabilir. Görevinde başarılı olan personele verilen ödüller, örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesinde pozitif bir durum ortaya çıkarır.

Kurumsal ödüller, aidiyete etki eden kuvvetli etmenlerdir. Örgütsel bağlılık işgören perspektifinden dikkate alındığında geleceğe dönük beklentilerinin bugün ile yer değiştirilmesi durumunu ifade ederken işveren perspektifinden dikkate alındığında ise göreve karşı sergilenen tutuma ve kuruma aidiyete karşılık olarak verilen maaşı ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.37). Bu değişime pozitif veya negatif şekilde etki eden etmenlerden birisi de ödüllendirmenin ne şekilde uygulandığıdır. Bu bağlamda kurumsal ödüllerin örgütsel aidiyetle yakından ilişkisi bulunmaktadır.

vii) Ekip çalışması: Ekip ruhunun ve takım çalışmasının örgütsel aidiyette artış sağlaması, kurumsal bağlılığa dair alanyazında genel itibariyle kabul gören bir durumdur. Globalleşmeyle beraber rekabette artış olup kâr hacminde daralma olması ve müşteri taleplerinde artışın ortaya çıkmasıyla işletmelerde zorunlu değişimler meydana gelmiştir. Günümüz işletmeleri her geçen gün artış gösterip çeşitlenen engelleri kişisel yeteneklerden daha çok ekip ruhu ve ekipsel çalışmayla aşabileceklerini öngörmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s.39). Modern dünyada işletmeler kişisel gayretlerin başlı başına bir anlam ortaya çıkarmamasından hareketle ekip çalışmasına daha fazla eğilmektedir. Ekip çalışması, kişileri ortak bir hedef etrafında bir araya getirerek işgörenlerin paylaşım duygularının gelişmesine de katkı sunmaktadır. Bu

durum aynı zamanda mesai arkadaşlarının daha çok içtenlik barındıran koşullarda ilişkide bulunmasını sağlayarak işgörenin örgütsel aidiyetine olumlu yönde etki etmektedir (Fermanoğlu, 2015, s.45). Buna ilaveten, işgörenlerin belli bir hedefe ulaşmak üzere bilgilerini, becerilerini ve tecrübelerini bir araya getirmesiyle işin daha randımanlı olması ve kaliteli sonuçların ortaya çıkması sağlanmaktadır.

Ekip bünyesinde yer alan grup üyeleri birbirleriyle etkileşimde bulunarak birtakım kurallar meydana getirmektedir. Ortaya çıkan bu kurallar işgörenlerin tutumlarıyla ve değerleriyle uyumluluk gösterdiğinde ekibe bağlılık artmakta ve böylelikle kuruma olan aidiyet de pekişmektedir. Ekip üyeleri kurumlarını terk etmek isteseler bile mesai arkadaşlarından kopmamak adına başka bir kuruma geçme isteğinden feragat etmektedirler. İşletmenin hedefleriyle bireylerin hedefleri birbiriyle uyum içinde olmadığı zamanlarda işgörenler ekibe daha güçlü şekilde bağlılık gösterirken örgütüne karşı daha sıkı bir bağ kurabilmektedirler (Kalay, 2015, s.43). Bu durum ekibin hedefleri ile örgütün hedeflerinin belli bir uyum ölçüsünde olmasının önem kazandığını göstermektedir.

viii) Kariyer: Örgütsel aidiyet boyutunda kariyer, işgörenin hem meslekî olarak hem de bireysel yönden gelişim sürecini barındırır. Kariyer; bir görev esnasında, gereken eğitimler tamamlanırken, meslekî yönden ve kişisel şekilde işgörenin kendisini geliştirme yolunu belirtir. En sade ifadeyle kariyer, bireyin kendisini geliştirmesi ucu bucağı olmayan bir süreci ifade ettiği için sonu olmayan bir yolu çağırıştır (Bingöl, 2003, s.245). Kariyer kişinin kendi meslekî tecrübelerini dikkate almasıyla beraber bir işletmenin kişi tarafından tutulan iş pozisyonu aşamasına bakma yolunu da gösterir.

Kurumdaki idareciler, kurum kültürüyle bağdaşan bir kariyer politikası belirlemelidirler. İdarenin kariyer politikasında teşvik edici davranması, işgörenlerin hem motivasyonlarını artıracak hem de örgütsel aidiyetlerinin pekişmesine katkı sunacaktır (Dönmez, 2013, s.64). Örgütsel aidiyetin gelişmesi ve pekişmesi için kariyerin desteklenebilir oluşu önem taşımaktadır.

ix) Rol belirsizliği ve rol çatışması: Örgüt bünyesinde bulunanlar arasında birtakım farklılıklar olabilmektedir. Bunlar kişinin cinsiyeti, yaşı, deneyimi, bilgi birikimi, konumu gibi unsurlara göre değişkenlik gösterebilir. Bu tür farklılıklar nedeniyle kurum çalışanının işletme içerisinde yer aldığı pozisyona bağlı olarak kendisinden beklenen davranışlar ve tutumlar rol kavramını belirtmektedir (Yılmaz, 2011, s.11).

Rol; bireylerin bulunduğu konum çerçevesinde neleri yapabilecekleri ya da neleri yapamayacakları hususunda önceden saptanmış davranışlarının bütünüdür. Bireylerin sosyal bir ekip bünyesinde hakları ve sorumlulukları belirlendiği zaman rolü de tespit edilmiş olur. Buna ilave olarak, bireylerin pek çok rolü taşımak durumunda kalması, bu rollerden birini diğerine göre daha fazla kabullenmesi, bireyin karakter özellikleri ile taşıdığı rollerin uyumsuzluk göstermesi rol çatışmalarını da beraberinde getirmektedir. Taşınan rolün yeterli düzeyde tanımlanmadığı ya da tam anlamıyla bilinmediği hallerde rol belirsizliği ortaya çıkar. Çalışan perspektifinden yükümlülüklerinin geniş olması, yetkisinin çerçevesi, örgütün prensipleri gibi etmenler rol belirsizliğine sebep olmaktadır (Erdoğan, 1994, s.89; Paksoy, 1986, s.101-108).

Rol çatışması, kişinin kurum bünyesinde görevini ifa ederken gerek kurum içindeki gerek kurum dışındaki muhatapların talepleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlık durumunu ifade eder. Rol çatışması, işgörenin iş doyumunu düşürdüğü gibi kurumuna olan güven duygusunda da azalmaya sebebiyet verir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998, s.21). İşgörenin belirlenmiş görevlerinin ve kendisine biçilmiş rollerin birbirinden farklı olup birbiriyle çelişik durumda bulunması işgöreni karışık duygular içine sürükleyecek, böylece rol çatışması ortaya çıkacaktır (İnce ve Gül, 2005, s.19).

Rol belirsizliği, işgörenin mesai ortamında kendisinden umulan başarıyı gerçekleştirebilmesi için gerekli olan donanımına sahip olmadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, işgörenin iş yerinde birbiriyle ilişkisiz istekleri ile beklentilerinin olduğu durumda belirlemektedir (Uyar, 2015, s.32). Böyle bir durumda kişi bir isteği yerine getirdiği zaman öteki istekler arasından en az birisini yerine getirememiş olmakta ya da onu yerine getirmekte zorluk çekmektedir.

Çalışanlar görev yaptıkları kurumda rollerini gerçekleştirdikleri esnada stresle, sağlık sorunlarıyla karşılaştıklarında mutsuzluk duymaya, çalışma isteksizliği yaşamaya başlarlar. Çalışanların bu tür sorunlar yaşaması, idarenin kendileriyle olan bağının zayıflamasına ve çalışanın örgütü terk etme niyetinin ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir.

Kişilerin rollerini gerçekleştirirken yüz yüze geldikleri bir başka sıkıntı ise yaşadıkları çelişkili durumlardır. Çelişki içeren görevler, aynı zamanda uyulması gerekli olan tezat durumları da kendi içinde barındırır. Yapılan çalışmalara göre, işlerinde çelişkili durumlara maruz kalan kişilerin mesele haline getirdikleri nokta, genellikle işteki doyumlarının yetersiz olması ve bunun da streslerini fazlaştırmasıdır.

x) Yönetici davranışları: İşletmenin inovasyonel yaklaşım sergileyip kesintisiz bir dönüşüm durumunda olan iç ve dış çevre şartlarına uyumlu olabilmesi adına çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları önem taşımaktadır. Bu bilgi paylaşımlarının belirginleşebilmesi için çalışanların rahatlıkla düşüncelerini dile getirebilecekleri zeminlerin hazırda bulundurulması gerekmektedir. Böyle bir zeminin oluşturulmasında en önemli pay ise idarenin ve yöneticilerindir (Thompson ve Heron, 2005, s.385). Yöneticiler çalışanların kuruma olan aidiyetlerini artırmak suretiyle onların paylaşıma yöneltmesi adına motive edilmesini sağlayıp kurum bünyesinde bilgi paylaşımlarını teşvik etmeli ve yeni bilgi üretmesine destek sunmalıdır.

Çalışanlara kurum idaresince destek verilmesi, meslekî açıdan eğitim olanakları sunulması, görev programlamada elastikiyet sağlanması, bitirilen işlere takdirle yaklaşılması, çalışanlarla açık bir haberleşme ağının meydana getirilmesi gibi durumlar çalışanların örgütsel aidiyet oluşturmaya imkân tanıyacaktır (Thomas, Bliese ve Jex, 2005, s.2375-2398). Bu imkân sonucunda sağlam ve güçlü bir bağ oluşacaktır.

xi) Monotonluk: İş hayatındaki ve sosyal yaşamdaki tekdüze durum birey üzerinde ruhsal ve fiziksel pek çok soruna sebep olabilmektedir. Ruhsal bakımdan monotonluk, belirlenmiş görevleri yerine getiren kişiyi negatif tutum takınmaya sevk eden psikolojik bir sorun biçiminde ifade edilirken bu durum görevin süreklilik arz edecek şekilde tekrarlanmasının sonucunda çalışanda isteksizlik ve bitkinlik gibi hallerin belirmesine, çalışanın işine ve örgütüne karşı ilgisizliğinin artmasına sebep olmakta, böylelikle çalışanın performansına olumsuz olarak yansımaktadır (Uyar, 2015, s.20). Monotonluğun devamlılığı durumunda çalışanın örgütsel aidiyet düzeyinde azalma ortaya çıkabilecektir.

xii) Kararlara katılma ve merkezleşme: Karar verme, günümüzde idarenin uygulamaları bakımından önem taşımaktadır. Karar verme, işletmenin hedefini belirlemenin yani yönetsel proseslerin kalbi konumunda bulunmaktadır. Verilen kararlar ile kurumda icra edilecek faaliyetlerden meydana gelen kararlar birbirleriyle bir etkileşim içerisinde ve bütün prosesin bireyleri kapsamına alması gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt perspektifinden bakıldığında en kabul edilir kararlar katılımcıların iştirak edip karar vermesiyle ifade bulur. Aynı zamanda bu kavram çalışanın kendisinin görev yaptığı işle alakalı kararları etki altında bırakma kuvvetidir. Bir karara varılmadan önce bu kararın etkileyebileceği astların görüşünün alınması bu kavramın temelini

oluşturmaktadır. Karar alma sürecinde kendisine söz hakkı verilen kişilerin kendi içlerinde önemli oldukları hissiyatı oluşturularak bu sürece gönüllülük esasıyla katılmalarının sağlanması esas amacı ortaya koymaktadır (Bakan, 2011, s.157). Bu şekilde gönüllülük esasına göre bu tür süreçlere dâhil olmuş olan çalışanların örgütsel aidiyetlerinde pekişme meydana gelecektir.

Wallace (1995), ortaya koyduğu çalışmada karar sürecinde katılım gösteren bireylerin iş motivasyonlarının dolaysız şekilde etkileneceğini ve böylece onların organizasyonel karar alma prosesinde muhakkak yer alacağını savunmaktadır. Bu çalışmaya göre, örgütsel aidiyetin oluşmasında asıl etmen olarak çalışanların süreçlere etkin bir şekilde katılması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada dikkat çekilen bir başka nokta da, karar alma sürecinde aktif rol oynayan bireylerin ciddiye alındıkları hissini taşıyarak kurumlarına üst seviyede aidiyet duyacağı gibi bunun tersi durumunda ise o bireylerin aidiyetlerinde azalma olacağıdır (Wallace, 1995, s.815). Buna ilaveten, bireylerin kuruma karşı hiçbir aidiyet hissini taşımayabileceği durumu da ortaya çıkabilecektir.

Kararlara katılım gösterme konusunun karşıtı olan konu ise merkezleşme kavramıdır. Merkezleşme kavramı örgüt bünyesinde idarecilerce alınan kararlara, bu kararların etki altına aldığı çalışanların katılımının olmamasını belirtmektedir. Merkezleşme değişkenlik gösteren çalışma ekiplerinde değişik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Merkezleşmeyle beraber kararlara büyük oranda etki eden üst seviyedeki ve orta derecedeki yöneticilerin örgütsel aidiyetleri üst düzeyde olmaktadır. Öte taraftan, kararlardan dolaysız şekilde etki gören bireylerin karar alma prosesine dâhil edilmemesi, aynı zamanda onların örgütsel aidiyetlerinin kaybolmasına sebebiyet verecektir (Beyer, Stevens ve Trice, 1978, s.380-396). Bu şekilde ele alındığında merkezleşme ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkinin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyutu olduğu görülmektedir.

xiii) Pozitif ilişkiler: Çalışma yerindeki ortam olarak örgüt, yönetsel ilişkilerin de dâhil edilmesiyle birlikte iş ilişkilerinden oluşur. Randall'a göre (1990), yönetsel ilişkiler örgütsel aidiyete olumlu ya da olumsuz şekilde etki edebilmektedir (Randall, 1990, s.361-378). Bununla beraber, olumlu doğrultuda bir yönetsel ilişki organizasyon içinde performansın yönetilmesi gibi işe dair uygulamaları yapma şekline bağlılık göstermektedir. Çalışanlar uygulama esnasında yönetsel ilişkinin âdil bir biçimde meydana getirildiğini fark ettiklerinde kurumlarına daha çok aidiyet göstermektedirler

(Benkhoff, 1997, s.114-131). Kurum bünyesinde ortaya çıkan gruplar biçimindeki ilişkilerin de kurumsal aidiyet üzerinde etkisi vardır. Kişiler bu ilişkilerden ötürü kendilerine kıymet verildiği hissini aldıklarında bağlılık düzeyinde artış olacaktır. Benkhoff'a göre (1997), çalışanın kurumuna olan bağlılığı ve sempatisi organizasyonun sosyal atmosferinde ve amaç hissinde geliştirilme sağlanarak meydana gelecektir (Benkhoff, 1997, s.114-131). Bununla birlikte, iş ortamında kurum ile bireyler arasında saygı söz konusu olduğunda bu durum bireylerin örgütsel aidiyetini oluşturabilir.

xiv) Kurumsal güven: Güven duygusu bireysel düzeyde meydana geldiği gibi kurumsal seviyede de olabilir. Kişisel anlamda güven bireyin kendisine hastır. Kurumsal anlamda ise güven organizasyonun bütününe kapsar. Kurumsal güven, organizasyon içindeki ilişkilerde zarar oluşması yerine fayda sağlanacağı fikridir. Çalışanların kurumlarına kuvvetli bir biçimde bağlanmaları ve işletmenin hedeflerini benimsemeleri önemlidir. Güven; idareciye karşı, kuruma karşı ve kurumdaki öteki çalışanlara karşı olmak üzere üç formatta ele alınır. İdareciye karşı duyulan güven; çalışanların görev yaptıkları kurumdaki karar alma düzeninin nasıl işlediğini görmeleri ve âdil davranıldığına dair kanaatleri kendileri açısından yeterli olmamaktadır. Çalışanın idarecisine karşı güven duyması da önem taşımaktadır. Güven hissini idarecilerden başlaması nedeniyle yönetsel davranışın önemi daha büyüktür. İdarecilerin tutarlı şekilde hareket etmeleri, çalışanlarıyla dinamik bir iletişim kurmaları, itibarlı davranmaları, yükümlülüklerle ilgili paylaşımcı tutum sergilemeleri, âdilâne yaklaşım göstermeleri, çalışanlarına karşı ilgili olmaları kendilerine karşı duyulan güvende artış meydana getirir. Kurumsal güven, çalışanın idarecisine karşı duymuş olduğu güven hissini genele yayarak kurumuna karşı da duymasıdır. İdarecilere duyulan güven durumu ile kuruma duyulan güven durumu birbiriyle ilişki içindedir. İdarecilere karşı güven duyulması memnuniyeti belirtirken kuruma karşı duyulan güven örgütsel aidiyet düzeyi ile beraber devir hızı seviyesine etki eder. Çalışanın kurumuna karşı beslediği güvende ve aidiyette azalma olduğunda bu durum işletmeden ayrılmaları beraberinde getirmekte, böylelikle işletmenin devir hızının da etkilenmesi söz konusu olmaktadır. Devir hızında ortaya çıkacak yükselme, maliyetlere de yansımakla birlikte işletmedeki verimliliğin azalmasına sebebiyet verecektir. Buna ilave olarak, çalışanda tatmin olamama ve performans düşüklüğü durumu belirecektir. Kuruma karşı duyulan güvende ve aidiyette artış sağlamak adına çalışanların iş görme şartlarında iyileştirmeye gidilmelidir. İlaveten kademe artışı, kariyer olanakları, ödüllendirmeler kişinin kurumuna karşı hissettiği güvene olumlu

doğrultuda etki edecektir. Çalışanlara güven; işletme içinde birbirleriyle etkileşim halinde olan resmî ya da gayri resmî grupların bazı sosyal faaliyetlerde bulunmaları ve iş yapmaları bakımından önem taşır. Bu gruplarda ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için bencil yaklaşım sergilemekten öte birliktelik ruhunun yakalanması gerekmektedir. Grup içerisinde güven duyulmayan üyeler olduğunda gruptan dışlanırlar (Büte, 2011, s.171-191; Demirel, 2008, s.1-22). Böylelikle hem performans hem de aidiyet negatif doğrultuda etkilenmiş olur.

2.1.3.3. Kurum Dışı Etmenler

Örgütsel aidiyete etki eden etmenler içerisinde kurumsal olanlar kadar kurum haricindeki ve çevresel etmenler de önem taşımaktadır (Yılmaz, 2018, s.64). Kurum dışı etmenler içinde en çok kabul görenleri yeni iş seçenekleri ve profesyonelliktir. Yeni iş seçenekleri fazla olamayan çalışanların kurumlarına olan aidiyetleri daha sağlamdır. İşgörenlerin kuruma bağlılık gösterme seviyelerine etkisi olan kurum dışı etmenler temelde şunlardır: Profesyonellik, kültür ve yeni iş bulma imkânları.

i) Profesyonellik: Profesyonelleşme, bireyin bir işi veya mesleği düzenli bir şekilde ve en az hataya sebebiyet verecek biçimde devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir. Bir görevde profesyonel olmak ise, o görevi en derin detayına kadar bilmek ve onu icra edebilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Gökçora, 2005, s.38). Buradaki asıl kıstas, uygulamaya konulan göreve dair yapılması gereken her ne varsa onun üst düzeyde gerçekleştirilmesidir.

Profesyonellik, elde edilecek neticeden daha çok sonuca varılan yol güzergâhı ile ilişkilidir. Doğal koşullarda doğru yol takip edildiğinde doğru neticeye ulaşılabılır. Bazı zamanlarda doğru yol takip edilmeden de doğru neticeye erişmek söz konusu olabilir fakat bu durumun profesyonellikle bir alakası yoktur. Bu itibarla profesyonel bir birey, nasıl olacaksa olsun bir şekilde sonuca ulaşabilenlerin tersine, uzun bir dönemi de gerektirse, doğru bir güzergâhtan yol alıp hakikatli ve köklü neticeler elde edebilen kişi biçiminde ifade edilebilir (Bayhan, 2011, s.21).

Profesyonelliğin dört ana özelliği bulunmaktadır (Shafer, 2002, s.263-275):

- Profesyonellerin kendilerine özgü oluşturdukları birtakım topluluklar vardır,
- Kendi kuralları bulunmaktadır ve bu kurallara karşı inanç beslerler,
- Bağımsızlık istekleri vardır,
- Sosyal sorumluluğa dair bilinç taşırlar.

Profesyonel çalışanların tutarsızlık içinde olmamaları hem kurumsal hem de meslekî değerlerin birbiriyle bağdaşması neticesinde sağlanacaktır. Bu bağdaşmayla beraber profesyonel ruhlu çalışanlar işlerinde devamsızlık yapma ve işlerini terk etme gibi davranışlardan da kendilerini soyutlamış olurlar. ABD’de hukuk müşavirliği hizmeti veren firmalar bu düğümü ortadan kaldırmak adına profesyonel ruhlu çalışanlara bağımsız hareket etme ve kariyer olanakları biçiminde kolaylıklar sunmuştur. Benzer uygulamalar meslekî açıdan bağlılıkla ters düşmeyen kurumsal değerlerin içselleştirilmesi olanağını sunarak meslekî tatmini artırmıştır (Wallace, 1995, s.812). Bu durum, örgütsel aidiyeti hedeflenen seviyelere yükseltmektedir.

ii) Kültür: Kültür etmeninden etkilenmeye dair eğilimi olan bireyler çoğunlukla kendi ailesine, vatandaşı olduğu ülkesine, paylaşımında bulunduğu arkadaşlarına ve mensubu olduğu organizasyona karşı sadakat gösterme davranışında haklı olduklarıyla ilgili kanaat taşımaktadırlar. Kültür etmeni bilhassa ülkemiz için örgütsel aidiyet konusunda belirleyici esas etmenlerden birisidir. Örneğin, kişinin kurumunu terk edip etmemesinde ailesinin kararı önem arz edebilecek bir unsurdur (Yılmaz, 2018, s.66). Buna eşdeğer şekilde organizasyon içinde ilişkileri düzenli olarak sürdürmek, kuruma sadık olmak ve özveriyle hareket etmek gibi kaideler de çalışanların örgütsel aidiyetlerine önemli derecede etki etmektedir.

Üzerinde durulması gerekli olan bir diğer husus ise, yaygınlık kazandırılan kültürel beklentilerin, onlara karşı ihmalkâr davrananlar yönünden birtakım yaptırımları ortaya çıkarmasıdır. Bazı kimselerin çok sık iş değişikliği yapmaları gerektiği durumlar olabilmekte fakat bu kimselerin güvenilir bir kişiliğe ve istikrarsız bir yapıya sahip olduklarına dair genel bir inanış mevcuttur. Yalnızca bu inanışın yersiz olduğunu göstermek adına bile kişiler görevlerine devam etme yönünde tercihte bulunurlar.

iii) Yeni iş bulma imkânları: Yeni iş seçeneklerinin var olup olmaması, örgütsel bağlılığa etki eden önemli kurum dışı etmenlerden biridir. Cazibesi olan yeni iş olanaklarının ortaya çıkması, işine karşı memnuniyet duymayan veya iş tatminsizliği yaşayan personel için işi terk etme düşüncesinin zihinlerinde belirmesine sebep olabilir. Bununla birlikte, görevlerinden memnun olmayan personel yeni iş imkânlarının bulunmadığı hallerde bile görevlerine devam etmek durumunda kalabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler bazında işsizlik oranında yükseklik var olduğunda bu durum yeni iş imkânları etmeninin değerini daha da artırmaktadır. Alternatif iş

olanakları sadece personelin kişisel becerileriyle ilişkili değil, aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu sektörel konumu, ülkenin hem sosyal hem de ekonomik hali ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı durumlarla da ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005, s.25).

Yeni bir iş bulamadığı için kurumunda kalma zorunluluğunu taşıyan personel ile yeni bir işte görev yapma fırsatı olmasına karşın kurumunu terk etme niyetini taşımayan ve kurumunda görev yapmaya devam etmeyi arzu eden personelin örgütsel aidiyetlerinin birbirinden çok farklı olduğu belirtilebilir. Eğitim seviyesi daha yüksek olan personelin daha çok alternatif iş seçeneğiyle karşı karşıya kalacağı düşünülse bile neticede yeni iş olanakları olmasına rağmen kurumunda kalma yönünde tercihte bulunma, mecburiyet taşıma durumuna nazaran daha pozitif bir algı oluşturmaktadır (Leong, Furnham ve Cooper, 1996, s.1345-1361). Bu algı göstermektedir ki personelin örgütsel aidiyet düzeyi oldukça yüksektir.

Bireylerin işlerini terk etme doğrultusundaki görüşleri onları yeni bir iş aramak adına davranışta bulunmaya sevk etmektedir. Yeni bir iş aramak doğrultusunda sergilenen davranışlar örgütsel aidiyeti olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu tür hallerde bilinçaltında işi terk etme düşüncesi yer alır (Sager ve Johnston, 1989, s.30-41). Bu düşünce örgütsel aidiyetin olmadığı bir belirtisi şeklinde görülmektedir.

2.1.4. Örgütsel Aidiyet Yaklaşımları

İşgörenlerin işletmelerine karşı aidiyetlerinin oluşmasında birçok etmenin etkili olduğu savunulmaktadır. Bu etmenlerin bir araya getirilip belirli gruplara ayrıştırılmasıyla örgütsel aidiyete dair modeller geliştirilmektedir (Ertan, 2008, s.11). Örgütsel aidiyete etki eden bütün etmenlerin ve bunların etki seviyelerinin ele alınıp irdelenmesinin, örgütsel aidiyetin güçlendirilmesine yönelik olarak yönetim kademesinde bulunanlara öncülük etmesi beklenmektedir.

Örgütsel aidiyete dair pek çok araştırmacının model olarak ileri sürdüğü farklı türde çalışmalar vardır (Boyacı, 2010, s.11). Öne sürülen yaklaşımların bir kısmı, kendinden önce ortaya konan çalışmayı destekler niteliğe sahipken diğer bir kısmı ise o çalışmadan önce savunulan iddiaya karşıt olma niteliğini taşır. Örgütsel aidiyete dair modeller kişilerin kurumlarına olan bağlılıklarını açıklamaya çalışmış, zaman içerisinde başka araştırmacılarca bu modellere alternatif yaklaşımlar ortaya konmuş veya başka etkenlerin ilave edilmesiyle söz konusu modellerde zenginleştirmeye gidilmiştir.

2.1.4.1. Becker'in Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Becker örgütsel aidiyeti, çalışanın tutarlılık ifade eden davranışlarıyla dolaysız şekilde ilgisi olan kişisel çıkarları ile bir bütünlük oluşturması biçiminde tanımlamıştır (Powell ve Meyer, 2004, s.158). Birey süreklilik barındıran tutarlı davranışlar sergilemeyi ihmal ettiğinde işiyle ilgili olarak kurumuna yaptığı yatırımlarda kayıp yaşayacağını göz önünde bulundurduğunda davranışlarında tutarlı olmayı seçecektir (Ritzer ve Trice, 1969, s.475-478). Bir başka deyişle, kişi kurumuna bağlanmamasından ötürü ortaya çıkabilecek kayıpların hesabını yaparak örgüte bağlılık gösterecektir. Çalışanın bu yaklaşımı göstermektedir ki bu tür bir aidiyet tutumsal değil yalnızca davranışsaldır.

Becker (1960), kurumları için yapmış oldukları yatırımların heba olacağı endişesiyle kişilerin işletmelerine bağlı kaldığını savunmuştur. Devamlılık bağlılığı üst seviyede olan işgörenler ekonomik yönden etkilenmemek için ya da ortaya çıkacak öteki kayıplardan uzak durmak adına organizasyonda kalmayı bir tür mecburiyet şeklinde hissetmektedirler. Algılanan iş seçeneklerinin az oluşu sebebiyle de şartların gerekli kılmasıyla kişiler organizasyon bünyesinde olmayı devam ettirmekte veya organizasyon bünyesinde kalmak adına en düşük iş görme seviyesinde performans ortaya koymaktadırlar. Bu durum işletmelerin benimsemediği bir bağlılık çeşididir. Bireyin işletmede görev yaptığı zaman zarfında gösterdiği gayret, harcadığı süre, elde ettiği para veya makam gibi edinimler ne kadar çok ise işletmeyi terk ettiğinde ortaya çıkacak maliyetler de o kadar çok olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.91-99). Bu durum da kişinin kuruma olan aidiyetine etki etmektedir.

Devamlılık bağlılığı, bireylerin kurumlarına yapmış oldukları yatırımlar neticesinde gelişen bir bağlılık türüdür. İşgören, kuruma gereğinden çok emek harcadığını, vaktini verdiğini, yatırımda bulunduğunu düşünmekte ve bunun devamında da kurumda kalmasının bir mecburiyet olduğu hissini taşımaktadır. Devamlılık bağlılığını taşıyan kişi, işletmeyi terk etmesi durumunda çok fazla seçeneğinin olmadığı bilincine sahiptir. Başka iş bulunamaması, sağlıksal sorunlar, aile içi sıkıntılar veya emekliliğin yaklaşması gibi devamlılık bağlılığına sebep teşkil eden pek çok bağlılık türü olabilmektedir. Bu tür sebeplerden ötürü kişiler kurumda kalmayı tercih edebilirler (Bayram, 2005, s.133). Çalışanın belirlediği hedeflere erişebilmesi için tutarlı davranış sergilemesi gerekli olmaktadır.

Yousef'in (2000) iş tatmini konusunda yaptığı araştırmada, strese sebep olan

unsurlar ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkiye dayanarak, iş tatminin devamlılık bağlılığına olumsuz şekilde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Makanjee, Hartzer ve Uys, 2006, s.120). Bu bağlamda, iş tatmin seviyeleri fazla olan kişilerin devamlılık bağlılıkları az, iş tatmin seviyeleri az olan kişilerin ise devamlılık bağlılıkları fazladır. İş tatmin seviyesi az olmasına karşın kurumlarına devamlılık bağlılığıyla aidiyet gösterenlerin kendilerince haklı mazeretleri bulunabilmektedir. Emekliliğine az bir süre kalmış bir işgörenin bu hakkını kaybetmemek adına iş tatmin seviyesi ne olursa olsun kurumuna bağlılık göstermesi bu duruma bir örnektir. Bu tür bir bağlılık duygusal değil devamlılık bağlılığını göstermektedir.

Becker (1960), bireylerin tutarlılık içeren davranışlar ortaya koymasının esas sebebini “yan bahis” kavramı ile ifade etmektedir. Bu kavram, örgütsel aidiyetin işgörenlerin kurumla karşılıklı olarak bahse tutuştukları bir süreç olduğunu belirtir. Birey kendince kıymetlendirdiği değerleri öne sürerek bir anlamda bahse girmiş ve böylelikle kurumuna yatırım yapmış olur. Öne sürülen değer ne derece kıymetli ise bağlılık da o oranda yükselmektedir. Birey zamanla yatırımlarını artırdıkça alternatif iş seçeneklerinin cazibesinde düşme olmaktadır. Becker’e göre, işgörenlerin bağlılık göstermesini sağlayan yan bahis esasları içerisinde topluma dair beklentiler, bürokrasiye dair düzenlemeler, sosyalleşmeye dair etkileşimler ve roller bulunmaktadır (Gül, 2002, s.48).

Becker’e göre (1960) temel olarak yan bahis esasları şu şekildedir:

i) Topluma dair beklentiler: Bu tür beklentiler, kişinin yaşadığı toplumdaki geleneklerin etkisiyle ortaya çıkan ve bu yönden çalışanın davranışlarına kısıt koyan yan bahisler biçiminde belirtilir. Bu tip yan bahislere örnek olarak, bireyin çok sık bir şekilde iş değişikliği yapmasıyla bu durumun toplumun nazarında hoş karşılanmaması ve bu sebeple çalışanın bu durumu göz önüne alıp ona göre davranış sergilemesi gösterilebilir. Bu itibarla, içinde yaşadığı toplumun kaidelerini kaynak olarak benimseyen bireylerin örgütlerine bağlılıkları pekişmektedir. Kişilerin toplum içindeki davranışlarına yalnızca takındıkları tutumlar değil, aynı zamanda bulunulan ortamın unsurları da etki etmektedir (Kağıtçıbaşı, 2000, s.109-110). Buna örnek olarak, kurumuna karşı negatif bir tutum takınan bireyin, yaşadığı toplumdaki genel kaidelerin tesiri altında kalarak örgütüne bağlılık göstermesi verilebilir.

Kültürün bireyci ve toplulukçu olmak üzere iki grupta ele alınması mümkündür. Bireyci kültürün üstün olduğu toplumda kişiler kendilerini birlikteliklerden soyutlamakta, kendi haklarına ve tercihlerine ağırlık vermekte, başka kimselerle ilişki

içerisine girdiğinde ilk olarak kendi benliğini önemseyip bu ilişkilerde menfaat düşüncesini ön plana almaktadır. Toplulukçu kültürün üstün olduğu toplumda ise toplumun kazancı kişisel kazançtan önce gelmekte, gruplar kendi bünyesinde olan bireyleri gözetip buna karşılık olarak da kendilerinden vefa göstermelerini istemektedir. Bireyci kültürlerde işveren ve işgören ilişkileri rasyonel dayanaklar üzerinde temellendirilirken toplulukçu kültürlerde bu ilişkiler genel itibariyle ahlak bazlı dayanaklar üstünde temellendirilmektedir. Bireyci kültürde karşılıklı ekonomik çıkarlar söz konusu iken, toplulukçu kültür açısından kişi ile örgüt arasındaki ilişkinin psikolojik tabanlı olması önem taşır (Tüz, 2004, s.15-18). İşgörenlerin içinde yaşadıkları toplumun kültürüyle bağlantılı olarak örgütlerine olan bağlılıkları da değişkenlik göstermektedir.

ii) Bürokrasiye dair düzenlemeler: Çalışanın girmiş bulunduğu yan bahsin bürokratik temele dayanan sebeplerin olduğu durumu ifade etmektedir. Bu durum için, çalışanın emeklilik aylığıyla ilgili maaşından kesinti yapılması örnek olarak verilebilir (Yılmaz, 2018, s.43). Emekli aylığını ilgilendiren bu bürokratik düzenlemeye göre kişi yan bahis durumunda bulunmaktadır. Emeklilik döneminde alacağı aylık ücret için her ay maaşından belli oranda kesinti yapılan birey, hizmet süresi zarfında maaşından kesilen tutar önemli bir düzeye ulaşmasına rağmen eğer işten ayrılırsa bu kesintiler sebebiyle hak edilmiş birikimi de kaybetmiş olacaktır.

iii) Sosyalleşmeye dair etkileşimler ve roller: Birey, etkileşim içinde bulunduğu sosyal ortamındaki kimselerle ilişki kurduğunda kendisiyle ilgili meydana gelen olumlu izlenimlerin negatif duruma dönüşmesini bir yan bahis şeklinde algılayabilir ve böylelikle kendisine karşı takınılan olumlu yaklaşımın kaybolmaması adına bir bağlılık geliştirebilir. Örnek olarak, bir birey çevresi tarafından özü ve sözü bir olan kişi şeklinde değer görüyorsa bu değerlendirmenin değişikliğe uğramaması adına bireyin samimiyet içeren davranışlara karşı bir bağlılık geliştirmesi söz konusu olmaktadır (Gül, 2002, s.48).

Çalışanın bürünmüş olduğu sosyal rol için uyum sağlaması, yan bahis biçiminde algılanabilir ve bu da bağlılık sergilenmesi sonucunu meydana getirebilir. Burada asıl dikkat çeken konu, çalışanın mevcuttaki rolünün gerektirdiği halleri yapmak adına alışkanlık kazanması ve değişik rollerle alakalı olarak uyumsuzluk göstereceğine dair oluşan tedirginliktir.

2.1.4.2. Salancik'in Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Aidiyet kavramını geniş bir şekilde anlayabilmek için öncelikle davranışa sebep

olan durumun ne olduğunu belirlemek gerekmektedir. Davranışlar, ileride ne tür tutum gösterileceği ile alakalı olarak beklenti ortaya çıkarır. Bu beklentiler zaman içerisinde davranışları kuşatır ve bireylerin hareket kabiliyetlerini bu kuşatma altında kısıtlar. Bu durum göstermektedir ki aidiyet hem tutumları yönlendirir hem de davranışların devamlı olması adına etkinlik gösterir (Salancik, 1977: 63). Salancik, aidiyetin bireyin davranışsal eylemlerle etkileşimde oluşuna etki ettiğini belirtmiştir (Mottaz, 1989, s.143-158).

Aidiyet, bireylerin çevrelerine gösterdiği tepkileri nasıl anlamlandırdığına sınır getirir ve davranışla meydana çıkan tutumları tesiri altına alır. Davranış ise, seçme şartlarında meydana geldiğinde aidiyet oluşur. Kişi, seçme durumu olmaksızın sergilediği davranışın kendi yaklaşımları adına herhangi bir çıkarıma sebep olduğu neticesine ulaşmaz. Hem genellik hem de açıklık, davranışa yakın olacak şekilde kişilere yön verir. Bireyler durum karşısında aidiyet gösterdikleri takdirde tutarlılık içeren yaklaşımlar geliştirme doğrultusunda adım atacaklardır (Salancik ve Pfeffer, 1978, s.229-232).

Aidiyet; devam ettirilen hareket, bağlı kalınan inanç ve gösterilen katılımlarla beraber bireylerin kendi fiilleriyle sınırlanma içerisinde olmasıdır (Salancik, 1977, s.62). Salancik'in savunduğu bu durum davranışlar ve tutumlar arasında olan uyumluluğa dayanak oluşturur. Kişinin tutumları ve davranışları arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda ise bu hâl kişiye gerginlik şeklinde aksedecektir (İnce ve Gül, 2005, s.53).

Aidiyet bireyi kendi davranışı doğrultusunda yönlendirir (Salancik ve Pfeffer, 1978, s.229-232). Kişilerde aidiyet olmazsa neticeleri açıklık ifade etmeyen amaçları sürdürmek adına daha düşük eğilim gösterirler. Salancik, kişinin kendini davranışlarıyla tanılaması halinde örgütsel aidiyetin belirginleşeceğini savunmuştur. Salancik'e göre, bireylerin aidiyet temelli davranış sergilemelerine yarayan üç nitelik vardır: Davranışın görünür olması, davranışın tekrarlanamaması durumu ve davranışın istem içermesidir (Yılmaz, 2018, s.45). Bu niteliklerin kullanılması suretiyle kişiler davranışlarına ve ilave olarak bunların barındırdığı anlamlara daha çok ya da daha az bağlılık göstermek durumunda kalırlar.

2.1.4.3. Etzioni'nin Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Örgütsel aidiyetin bölümlendirilmesiyle alakalı ortaya konan ilk çalışmalardan birisi Etzioni'ye aittir. Etzioni'ye göre (1961) örgütsel aidiyetin asıl sebebi, işletmenin çalışanlar üzerinde kurduğu otoritesi ve kullandığı gücüdür (Solmuş, 2004, s.213-214). Etzioni örgütsel aidiyet kavramını, çalışanların kuruma bağlılıkları yönünden üçe

bölümlendirmiştir:

i) Yabancılaştırıcı (negatif) aidiyet: Kişisel davranışın kısıtlama altında olduğu hallerde ortaya çıkmaktadır ve kuruma karşı olumsuz bir eğilimi belirtir. Bu halde kişi, psikolojik açıdan kurumuna bağlılık duymamakta fakat zorunluluk gereği üyeliğini sürdürmektedir (Bağcıoğlu, 2017, s.82).

ii) Hesapçı (nötr) aidiyet: Burada temel olarak işveren ve işgören arasında alış-veriş ilişkisi söz konusu olmaktadır. İşgörenler kurumlarına bir değer katmaları karşılığında ödüllendirmeye tabi tutulurlar ve bu sayede kuruma bağlılık hissiyatını taşırlar (Yılmaz, 2018, s.40). İşgören, elde edeceği ödülün kendi düşüncesinde ifade ettiği değer kadar gayret gösterir ve o düzeyde ürün meydana getirir.

iii) Ahlâkî (moral) aidiyet: Kurumun değerlerinin, kaidelerinin ve hedeflerinin çalışan tarafından benimsenip içselleştirilmesiyle meydana gelen, kuruma karşı geliştirilen pozitif bir yönelimi ifade eder (Bingham, 2005, s.25). İşgören kurumdaki sorumluluklarını kendi özünde kıymetlendirir ve ona göre bağlılık oluşturur.

2.1.4.4. Chatman ve O'Reilly'nin Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanın kurumuna psikolojik yönden bağlılık göstermesi şeklinde örgütsel aidiyeti ifade etmişlerdir (Yılmaz, 2018, s.41). Bu çalışmacılara göre örgütsel aidiyette üç boyut bulunmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

i) Uyum: Örgütsel aidiyetin birinci boyutunu uyum oluşturur. Bu boyutta esas düşünce, paylaşılmış değerler adına değil belirlenmiş ödülleri elde etmek gayesini güderek bağlılığı meydana getirmektir (Bağcıoğlu, 2017, s.80). Bu boyutta işgörenlerin kurumda kalma istekleri düşük olmaktadır.

ii) Özdeşleşme: Örgütsel aidiyetin bir diğer boyutu özdeşleşmedir. Kişilerin mesai arkadaşlarıyla samimi ilişkiler kurup bu ilişkilerini sürdürmek istemesiyle oluşmaktadır. Çalışan, kurumun bir parçası olarak kalmayı arzu etmektedir. Birey bu şekilde kurumun üyesi olmaktan ötürü gurur duyar ve buna ilaveten kurumun menfaatini ön plana alarak kurumu için fazladan gayret gösterir (Ersay, 2015, s.23). Bu boyutta işgörenlerin kurumda kalma istekleri yüksek olmaktadır.

iii) İçselleştirme: Örgütsel aidiyetin üçüncü boyutunu içselleştirme oluşturur. Bu boyuta göre bağlılık, çalışanın sergilediği davranışların hem kurumun değerleriyle hem de kurumdaki öteki çalışanların sergilediği davranışlarla uyuşması neticesinde ortaya çıkar (Yılmaz, 2018, s.41). Uyum boyutu ödül ile gider karşılaştırmasını yapıp kişiyi araçsal algılara yöneltmekte, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise bireyi kurumun hedefleri doğrultusunda elde edilecek sonuçlara sevk etmektedir (Balay, 2000, s.18).

2.1.4.5. Kanter'in Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Kanter'e göre (1968) örgütsel aidiyet, kişilerin kendi istekleriyle ve sadık kalma hissini taşıyarak sosyal sistemle bağlılık kurmaları, taleplerini ortaya koyup gereksinimlerini karşılamak adına sosyal etkileşimlerini kendi benlikleriyle birleştirmeleridir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, s.101). Bu yaklaşımdaki bakış açısına göre kurumun çalışanlardan beklentileri vardır, bu beklentilerin karşılanması ise kişilerin olumlu duygular besleyip bütün benliklerini kuruma adanmasıyla yerine getirilebilir.

Kanter, kurumun çalışanlardan sergilemesini beklediği davranışları üç şekilde ele almıştır (Gül, 2002, s.42). Bunlar devamlılık aidiyeti, birliktelik aidiyeti ve kontrol aidiyetidir.

i) Devamlılık aidiyeti: Çalışanın işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi adına kurumda bulunmasının önemli olduğunu hissetmesi ve bu doğrultuda özveriyle hareket etmesi durumudur. Çalışanın esas gayesi kurumun devamlılığı adına olabildiğince katkı sunmaktır. Bu gayeyi ortaya çıkaran sebep, çalışanın kurumu terk etmesinin getirdiği maliyetin kurumda kalmasının getireceği maliyetten fazla olmasıdır.

ii) Birliktelik aidiyeti: Çalışanın üyesi olduğu kurumun logosuyla, sembolleriyle kurumdaki sosyal etkileşim ağına uyum sağlayıp örgütün diğer mensuplarıyla bir kenetlenmeye girmesi durumudur. Çalışan, kuruma aidiyet hissetmekten çok kurumdaki diğer çalışanlarla bir bağlılık yaşama duygusunu taşımaktadır. Kurumda bulunan bütün çalışanlarla etkileşim içinde bulunmak, kendini yer aldığı gruba aitmişçesine hissiyat taşımak çalışanın doyum yaşaması adına önemlidir. Böylelikle personeller arasında birliktelik artarken olumsuz duygular azalacak ve kurum güçlenecektir.

iii) Kontrol aidiyeti: Kurumun normları ile işverenin kurallarını kabul edip bağlılık göstermek durumudur (Bağcıoğlu, 2017, s.83). Bu normlar ve kurallar çalışanın

davranışlarını yönlendirmektedir. Birey kurumun normlarının ve genel değerlerinin kendisini uygun davranışlar doğrultusunda sevk eden önemli bir rehber olduğu hissiyatını taşıdığında kontrol aidiyeti ortaya çıkmaktadır.

Bu üç örgütsel aidiyet çeşidi de çalışanlara empoze edilen davranış kalıplarıdır ve üçü de işgörenlerin örgütsel aidiyetlerini pekiştirmek adına kuvvetli bir etki ortaya koymaktadır (Bağcıoğlu, 2017, s.83).

2.1.4.6. Wiener'in Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Wiener'e göre (1982) iki çeşit aidiyet bulunmaktadır (Bağcıoğlu, 2017, s.83-84). Bunlar araçsal aidiyet ve kurumsal aidiyettir.

i) Araçsal aidiyet: Bu aidiyet, işgörenlerin kendi menfaatlerini öncelikli olarak görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşgörenler bireysel niteliklerinin söz konusu olmasıyla çıkarları doğrultusunda harekete geçmektedirler. Kurum, işgörenleri üzerinde birtakım konularla ilgili tatmin sağlarken buna karşılık olarak da kendilerinden araştırma yapmalarını istemektedir. Özetle, kurum ile işgörenler ortak bir şekilde bağlılık tutumu sergilerler.

ii) Kurumsal aidiyet: İşgörenlerin kurumsal değer yapısına ve manevî etmenlere bağlı olarak, kurum tarafından ortaya konan benimsetilmiş baskılardan veya kuruma sadakat duymalarından ötürü oluşan bir aidiyet çeşididir. Bu aidiyet çeşidine göre işgörenler organizasyonun amaçları ve hedefleriyle özdeş duruma gelmişlerdir.

2.1.4.7. Meyer ve Allen'in Örgütsel Aidiyet Yaklaşımı

Örgütsel aidiyet kavramının kurum perspektifinden taşıdığı önemin, içeriğin ve etki düzeyinin belirlenmesi için birçok ölçek geliştirilmiştir. Konuya tek boyutta yaklaşan ölçeklerin yetersiz oluşu sebebiyle çok boyutlu ölçek geliştirilmesi doğrultusunda çalışma yapılmıştır. Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu ölçeği, bu alanda geliştirilmiş ölçek modeller dikkate alındığında üzerinde en çok çalışma yapılmış ölçek modelidir (Ertan, 2008, s.20). Meyer ve Allen'e göre (1991) aidiyet, işgörenlerin kurumla ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir durumdur. Yaptıkları çalışma neticesinde örgütsel aidiyeti üç boyutta ele almışlardır (Bağcıoğlu, 2017, s.85). Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

i) Duygusal bağlılık: Personelin, kurumuyla olan hissî bağlılığının artmasına katkı

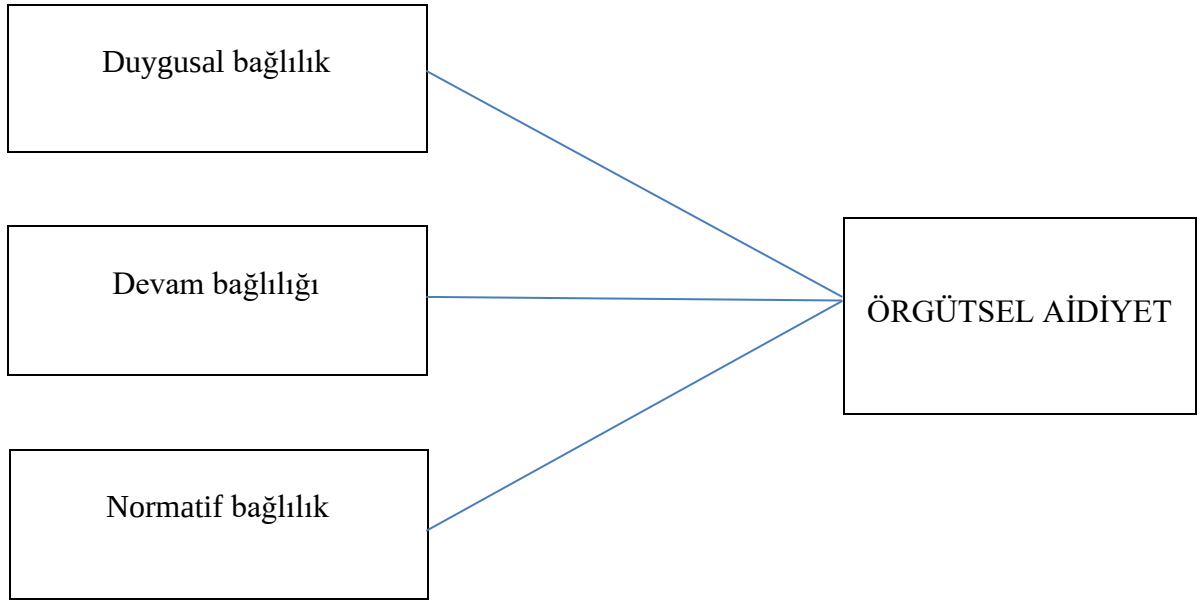
sunup işletmenin hedeflerini ve değerlerini benimsemesini, kurumun faydasına olacak şekilde fazladan gayret göstermesini sağlayan aidiyet türüdür. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, iktisadî açıdan herhangi bir kaygı duymaksızın, kurumun hedefleriyle ve değerleriyle kendisinininkileri özdeş tutmasından ötürü kurumunda kalma yönünde tercihte bulunurlar.

ii) Devam bağlılığı: Personelin işletmeyi terk etmesinin maliyetinin yüksek olacağını öngörüp kurumda kalmasına sebep olan aidiyet çeşididir. Bireyin kurumu için yaptığı yatırımların miktarı ve başka seçenekler adına algılanan azlık bu aidiyet türünde iki önemli unsur olarak dikkat çekmektedir.

iii) Normatif bağlılık: Personelin kurumuna karşı taşıdığı yükümlülüklerin ve sorumlulukların var oluşunu düşünerek kurumundan ayrılmamayı bir görev şeklinde bilmesiyle oluşan aidiyet çeşididir.

Normatif bağlılığın devam bağlılığından ve duygusal bağlılıktan ayrıldığı nokta, bireyin daha önceki tecrübelerinden etkilenmesidir (Dolu, 2011, s.53-54). Diğer bir deyişle, kişi kuruma girmeden önce edindiği ahlak temelli değerlerin etkisi altında kalmaktadır.

Sonuçta, bu üç aidiyet boyutunun işgörenler üzerinde bıraktığı etkiyi kıyasladığımızda; duygusal bağlılığı fazla olanlar kendi istekleri sebebiyle, devam bağlılığı fazla olan kişiler gereksinim duymaları nedeniyle, normatif bağlılığı fazla olan bireyler ise sorumluluklarından ötürü kurumdaki üyeliklerini sürdürmektedir (Bağcıoğlu, 2017, s.85).



Şekil 3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Aidiyet Modeli (Ertan, 2008, s.21)

3. MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL AİDİYET İLİŞKİSİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde “İş Motivasyonu” ile “Örgütsel Aidiyet” ilişkisi üzerine yapılan çalışmalardan birtakım örnekler, “İş Motivasyonu”nun “Örgütsel Aidiyet” üzerine etkisinin irdelenmesine dair metodoloji çalışmaları ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. İş Motivasyonu ile Örgütsel Aidiyet İlişkisini Ortaya Koyan Çalışmalar

İş motivasyonu ve örgütsel aidiyet konuları birbirlerine çok yakın iki kavrammış gibi görülmekle birlikte birbirleriyle etkileşimde olan, ele alınan çalışmaya göre birbirlerine yaptıkları etki farklılık gösterebilen iki ayrı kavramdır. Alanyazında iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet ilişkisini ve bu ilişkinin derecesini ortaya koymayı amaçlayan çok sayıda çalışma mevcuttur. İş motivasyonu ile örgütsel aidiyet ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Ağca ve Ertan (2008), yaptıkları araştırmada kişilerin duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediği belirlenmiştir. Bulgular duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında hem anlamlı hem de pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Varyans analizleriyle kişilerin duygusal bağlılıklarının yaşlarına, görev yaptıkları bölüme, unvanlarına, kıdemlerine ve meslekî tecrübelerine bağlı olarak değiştiği; içsel motivasyonlarının ise yaşlarına, eğitim seviyelerine, çalıştıkları departmana, unvanlarına, kıdemlerine, meslekî tecrübelerine ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği saptanmıştır.

Bulut vd. (2009), yaptığı çalışmada, içsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif doğrultuda olduğu, dışsal ödül sisteminin ise içsel ödüllerle beraber kullanıldığında duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir.

Çakar ve Ceylan (2011), kamu sektöründen ve özel sektörden 84 çalışanı ele alan bu çalışma ile iş motivasyonu, örgütsel aidiyet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışmada yaş, cinsiyet, hizmet yılı, eğitim seviyesi gibi değişkenler ile örgüte aidiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar saptanmış, en güçlü ilişkinin normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında olduğu belirlenmiştir. Kişilerin kurumdan ayrılmayı göze alamamaları ile ortaya çıkan devam bağlılığı yükseldikçe normatif bağlılık da artış göstermektedir. Kişilerin işe katılım ve işe bağlılık

düzeyleri arttıkça kurumun amaçlarına ve değerlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Normatif bağlılık söz konusu olduğunda da benzer bir durum ortaya çıkmakta fakat işe bağlılık ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Açıkalın (2011), Eskişehir ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan işçilerin iş tatmininin örgütsel aidiyetlerini ne düzeyde etkilediğini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; içsel ve dışsal tatminin, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği ancak devam bağlılığına herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Choong, Wong ve Lau (2011), Malezya'daki 4 özel üniversiteden toplam 247 akademisyen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda örgütsel aidiyet ve örgütsel aidiyetin alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Altındış (2011), Yapısal Eşitlik Modelleme (SEM) kullanılarak, örgütsel aidiyet ile motivasyon seviyesi ve devlet hastaneleri içinde sağlık çalışanlarının örgütsel aidiyet ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının içsel motivasyonunun çoğunlukla normatif ve duygusal bağlılıkla açıklandığı saptanmıştır. Bununla beraber, içsel motivasyon üzerinde normatif ve duygusal bağlılığın etkisinin devam bağlılığının etkisinden daha çok olduğu ve dışsal motivasyon üzerinde en fazla etkili olan unsurun normatif bağlılık olduğu ortaya çıkarılmıştır. Devam bağlılığının dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin normatif bağlılıktan daha az olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, duygusal bağlılığın dışsal motivasyon üzerinde en düşük etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Çayırbaş (2013), özel güvenlik sektöründe görev yapan çalışanların örgütsel aidiyet, iş motivasyonu ve iş performansı seviyeleri ile aralarındaki ilişkiler analize tabi tutulmuştur. Çalışanların devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık seviyeleri tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıklarının “yüksek” (3,43), devamlılık bağlılıklarının “yüksek” (3,41), normatif bağlılıklarının ise “orta” (3,20) olduğu görülmüştür. Çalışanların iş motivasyonları içsel motivasyon ile dışsal motivasyon olmak üzere başlıca iki boyutlu olarak analiz edilmiş ve bunun sonucunda, çalışanların hem içsel motivasyon seviyelerinin “yüksek” (3,55) hem de dışsal motivasyon seviyelerinin “yüksek” (3,49) olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların dışsal motivasyon seviyelerinin içsel motivasyon seviyelerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Çalışanların örgütsel aidiyet ile iş motivasyonu boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında

her üç boyutta da içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı, pozitif orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Saraçlı vd. (2014), yaptığı araştırmada kişilerin içsel ve dışsal motivasyonları üzerinde örgütsel aidiyetin etkilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla örgütsel aidiyetin üç alt boyutu olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın dışsal motivasyon üzerindeki ve dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkilerini tespit edebilmek için açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden istifade etmiştir. Araştırmanın sonucunda, akademisyenlerin içsel motivasyonları dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu ve tecrübesi daha çok olan akademisyenlerin içsel ve dışsal motivasyonları diğer akademisyenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyon üzerinde en etkili örgütsel aidiyet boyutu, duygusal bağlılık olarak belirlenirken dışsal motivasyon üzerinde sürekli bağlılığın anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca, dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu da saptanmıştır.

Zeynel ve Çarıkçı (2015), yaptıkları çalışmada anket yöntemini kullanarak meslekî motivasyon, iş tatmini ve örgütsel aidiyet arasındaki nedensellik ilişkilerini değişkenlerin alt boyutlarıyla beraber analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre meslekî motivasyon seviyesi iş tatmini seviyesini ve örgütsel aidiyet seviyesini güçlü ve pozitif şekilde etkilemektedir. İçsel iş tatmini ile meslekî özelliklere bağlı motivasyon arasındaki ilişkinin güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki; içsel iş tatmini ile işyerinde fiziksel şartlara bağlı motivasyon arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki ve içsel iş tatmini ile işyerinde öğrenci boyutuna ilişkin motivasyon arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yıldırım ve Arslan (2015), yaptıkları araştırmada Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personellerin içsel ve dışsal iş motivasyon seviyeleriyle örgütsel aidiyet seviyeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel aidiyet alt boyutlarını belirleyip belirlemediğini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, iş motivasyonu ve örgütsel aidiyete dair toplanan verilerin analizine göre içsel motivasyon unsurlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın anlamlı bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Dışsal motivasyon unsurları ise bu çalışmada sadece duygusal bağlılığın anlamlı bir belirleyicisi olmuştur.

Bilge, Vedat ve Gönügür (2015), yaptığı araştırmada motivasyonun örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini belirlemeyi amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda, dışsal motivasyonun örgütsel aidiyetin alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve

normatif bağıllık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, içsel motivasyonun ise örgütsel bağıllığın devam bağıllığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2018), yaptığı araştırmada motivasyon seviyesinin, örgütsel aidiyet seviyesi üzerindeki etkisinin boyutunu tespit etmeyi ve önemini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada örgütsel aidiyet ve motivasyon arasındaki nedensellik ilişkilerini değişkenlerin alt boyutlarıyla beraber incelemiştir. Bu doğrultuda, Kırıkkale şehrinde faaliyet gösteren hastanelerde 389 sağlık personeli üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler sonucunda, personellerin genel motivasyon seviyeleri ile örgütsel aidiyet arasında ($r= 0.791$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu saptanmıştır. Çalışanların motive edici unsurlara ilişkin algılama düzeyleri ile örgütsel bağıllık ($r= 0.776$), duygusal bağıllık arasında ($r= 0.799$) ve normatif bağıllık arasında ($r= 0,802$) kuvvetli pozitif korelasyon olduğu görülmüşken, motive edici unsurlara dair algılama düzeyleri ve devam bağıllığı arasında ($r= 0.362$) düşük pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Ertit (2019), yaptığı araştırmada motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaç edinmiştir. Bu doğrultuda, Kastamonu kentinde İl Özel İdare’de görev yapan personellere anket uygulaması yapılmıştır. Ankete 220 personel katılmıştır. İşgörenlerde devam bağıllığı ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon algıları arasındaki ilişki düzeyinin düşük olduğu fakat dışsal motivasyon ve normatif bağıllık arasındaki ilişkinin orta kuvvette olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen çalışmalarda görüldüğü gibi, iş motivasyonunun örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi kimisinde anlamlı ve güçlü düzeyde, kimisindeyse anlamlı olmakla birlikte orta düzeydedir. Bu da göstermektedir ki ele alınan çalışmalardaki örneklem büyüklüğü, araştırma sınırlılıkları vb. faktörler bulgulara doğrudan etki etmektedir.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan çalışmanın bu bölümüne kadar olan iki bölümde iş motivasyonu ve etmenleri ile örgütsel aidiyet ve bileşenlerinin kavramsal çerçevesi açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise kavramsal çerçevede açıklanmaya çalışılan değişkenlerin birbirlerine olan etkilerinin neler olduğu istatistik programı vasıtasıyla test edilmiştir. Bununla birlikte, çalışma hakkındaki alt başlıklardan oluşan araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, verilerin toplanması ve ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın

yöntemi bu kısımda yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, üniversitelerde idarî personellerin iş motivasyonu seviyelerinin işe ve kuruma olan bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamaktır. Böylelikle elde edilen bulgular bağlamında ilgili alanyazında yapılacak çalışmalara dair eyleme dönük tavsiyelerin ortaya konması sağlanmış olmaktadır. Araştırmanın genel çerçevesinde, Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ile örgütsel aidiyet algılayışları ve bu kavramlara yönelik etmenler arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı test edilmektedir. Bununla beraber, Batman Üniversitesinde yapılan bu çalışmayla Batman Üniversitesi idarî personellerinin iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet algısının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medenî hâl, görev süresi, bulunulan konum gibi sosyo-demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması da gaye edinilmiştir. Buna istinaden araştırma kapsamında:

- Batman Üniversitesi idarî personellerinin iş motivasyonu etmenleri ve örgütsel aidiyet etmenleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığı,
- Batman Üniversitesi idarî personellerinin örgütsel aidiyet düzeyleri üzerinde iş motivasyonu ve alt boyutlarının etkisinin olup olmadığı,
- Sosyo-demografik özelliklere göre iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet etmenlerinde farklılık olup olmadığı,
- Sosyo-demografik özelliklere göre hangi gruplar arasında iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet etmenlerinde farklılıklar oluşup oluşmadığı, sorularına cevap aranmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Önemi

Batman Üniversitesi, özerk bir kurum niteliğini haiz olmakla birlikte kamu kurumu özelliği taşıyan bir devlet müessesesidir. Şu âna dek yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkiye dair kamu kurumu idarî personelleri üzerinde yeterince ampirik araştırma olmaması bu alanda bir boşluk olduğunu göstermektedir. Alanyazında kamu sektöründe iş motivasyonu ile örgütsel aidiyetin birlikte incelemeye alındığı az sayıda çalışmayla karşılaşılmış, ayrıca Türkiye'deki kaynaklar dikkate alındığında üniversite idarî personellerine dair daha önce yapılan bir çalışma saptanmamıştır. Bu durum göz önünde tutulduğunda Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet açısından hangisini

daha çok benimsedikleri ya da hangisine daha yatkın oldukları araştırmanın önemini ve alanyazına katkısını ortaya koyacaktır. Öte yandan, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı nezdinde yapılan ve illerin sosyoekonomik gelişmişlik seviyesini gösteren SEGE'ye göre Türkiye'deki 81 vilayet içerisinde TRC32 il kodu ile 70. sırada bulunup nüfusu 500 binden fazla olan Batman ili (Taşcı, Özsan ve Meydan, 2013, s.70) sınırlarında yer alan tek üniversite olan Batman Üniversitesinde yapılan çalışmanın bu konudaki alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularının diğer araştırmacılar için faydalı olacağı ve farklı bir perspektif kazandıracağına inanılmaktadır.

3.2.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Araştırma konusu verilerin büyük kısmı birincil kaynaktan yani yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda sorular iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup sorular, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye, ikinci grup sorular ise katılımcıların iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet düzeylerini ölçmeye yönelik ölçeklerden alınmış sorular olarak düzenlenmiştir. Anket formunda yer verilen “İş Motivasyonu Ölçeği”, Eriş (2012, s.117-118) “Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi” adlı tezinden alınmıştır. Eriş ise bu anketi başka çalışmalardan derleyerek meydana getirmiştir. Ölçek 12 sorudan ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar; yönetim tarzı, geliştirme, ücret ve değerlendirme olarak isimlendirilmiştir. Ölçek, beşli Likert tipinde olup ifadelerle ait puanlama; “kesinlikle katılmıyorum” 1, “katılmıyorum” 2, “kararsızım” 3, “katılıyorum” 4, “kesinlikle katılıyorum” 5, biçimindedir. Her bir boyut dörder sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın diğer ölçeği ise; örgütsel aidiyet düzeyini ölçmek adına Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Aidiyet Ölçeği” olup, Karaköse'nin (2012, s.97) “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kaliteleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tezinden alınmıştır. Karaköse ise bu anketi başka çalışmalardan derleyerek oluşturmuştur. Çalışmada veri elde etmek için kullanılan Meyer ve Allen'in Örgütsel Aidiyet Ölçeği, beşli Likert göstergesine göre planlanmış olup, beşli ölçekteki ifadelerin puanlaması; “kesinlikle katılmıyorum” 1, “katılmıyorum” 2, “kararsızım” 3, “katılıyorum” 4, “kesinlikle katılıyorum” 5, şeklindedir. Toplamda 18 sorudan oluşan ölçekte; 1, 3, 5, 7, 8 ve 11. maddeler duygusal bağlılığa, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16. maddeler devam bağlılığına, 9, 10, 12, 14, 17 ve 18. maddeler normatif bağlılığa ilişkindir. Wasti (2000) tarafından 916 özel sektör ve 351 kamu sektörü işgöreni üzerinde ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğu

sınanmıştır. Bahsi edilen çalışmada özel sektör işgörenlerinde Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0.78, normatif bağlılık için 0.80, devamlılık bağlılığı için 0.60 bulunmuştur; kamu işgörenlerinde ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için 0.79, normatif bağlılık için 0.75, devamlılık bağlılığı için ise 0.58 olarak bulunmuştur. Genel olarak kabul edilebilir Cronbach alfa iç tutarlılık en az 0.70 ve 0.80 olduğu düşünüldüğünde ölçeğin devamlılık boyutunun içsel tutarlılığından bahsetmek kolay değildir (Wasti, 2000, s.404). Araştırmada, genel olarak tüm örgütlerde uygulanabilirliği olan Meyer ve Allen (1984-1997) Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Wasti (2000) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır.



Çizelge 3.1. İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Ölçeklerinde Yer Alan İfadeler

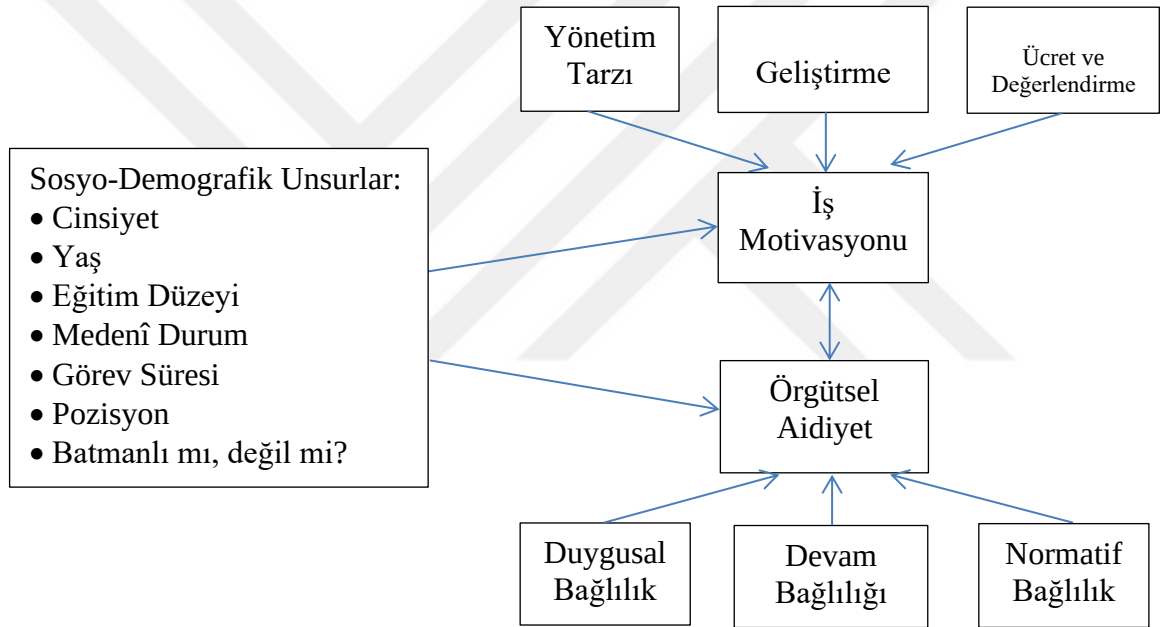
Yönetim Tarzı Boyutu	M1	İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.
	M2	İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.
	M3	İş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.
	M4	İş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.
Geliştirme Boyutu	M5	İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.
	M6	İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.
	M7	İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.
	M8	İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.
Ücret ve Değerlendirme Boyutu	M9	Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler.
	M10	İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.
	M11	İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.
	M12	İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.
Duygusal Bağlılık	ÖA1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim.
	ÖA3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.
	ÖA5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu içeriyorum.
	ÖA7	Şu an bu kurumdan ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddî zarara uğramama neden olur.
	ÖA8	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.
	ÖA11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişeleniyorum.
Devam Bağlılığı	ÖA2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.
	ÖA4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
	ÖA6	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.
	ÖA13	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
	ÖA15	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.
	ÖA16	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.
Normatif Bağlılık	ÖA9	Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum
	ÖA10	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.
	ÖA12	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.
	ÖA14	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
	ÖA17	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.
	ÖA18	Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi zorunluk olarak görüyorum.

3.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada karşılaştırmalı araştırma yöntemine bağlı olarak betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

3.2.4.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırma; bir amaca yönelik, belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem dâhilinde yapılan çalışmalardır (Arıkan, 2004, s.25). Bu araştırmanın modeli, araştırmanın amacına ve hipotezlerine bağlı olarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Model oluşturma, çalışmada geçen kavramların görsellik düzeyi artırılarak soyut olmaktan uzaklaştırılması yani somutlaştırılması çalışmasıdır. Araştırmanın amacına uygun olarak sonuç elde edilmesinde aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

3.2.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- H₀** İş motivasyonu seviyelerinin işe ve kuruma olan aidiyet üzerine etkisi vardır.
- H₁** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık vardır.
- H₂** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların yaşları bakımından farklılık vardır.
- H₃** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların eğitim seviyeleri bakımından farklılık vardır.
- H₄** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların medeni durumları bakımından farklılık vardır.
- H₅** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların kaç yıldır aynı görevde olmaları açısından farklılık vardır.
- H₆** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların konumları bakımından farklılık vardır.
- H₇** İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların Batmanlı olup olmadıkları bakımından farklılık vardır.
- H₈** Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık vardır.
- H₉** Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların yaşları bakımından farklılık vardır.
- H₁₀** Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların eğitim seviyeleri bakımından farklılık vardır.
- H₁₁** Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların medenî durumları bakımından farklılık vardır.
- H₁₂** Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde görev süreleri açısından farklılık vardır.
- H₁₃** Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde pozisyonları bakımından farklılık vardır.
- H₁₄** Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde Batmanlı olup olmadıkları bakımından farklılık vardır.
- H₁₅** Örgütsel aidiyet ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₆** Örgütsel aidiyet duygusunun iş motivasyonuna etkisi vardır.
- H₁₇** İş motivasyonu düzeyinin örgütsel aidiyet davranışı üzerine etkisi vardır.

Araştırma, tür olarak betimleyici bir araştırmadır. Tanımlayıcı araştırma modeli, mevcut durumun analiz edilmesini ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma tümevarım varsayımı ile uygulanmıştır. Tümevarım; bilmek için sınamak, gözlemlemek ve olaylardan gözlem yaparak sonuç çıkarma işlemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden kanunlara gitme yoludur. Çalışma hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.135).

3.2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Batman Üniversitesinde istihdam edilen 299 idarî personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda anketler rastgele yöntemiyle Batman Üniversitesi idarî personellerinden 200'üne dağıtılmıştır. Bu anketlerden 175 adedinin dönüşü sağlanabilmiştir. Bunların içerisinde 13 adedi özensiz bir şekilde işaretlendiği için değerlendirme dışında tutulmuştur. Sonuç olarak 162 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bir araştırmada evreni temsil eden örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası için yeterliliğini istatistiksel olarak belirten çizelge aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Evren Büyüklükleri İçin Gerekli En Düşük Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1000	2000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	19	80	217	278	322	357	370	381	383	384

Kaynak: Sekaran, U., 2003, Research Methods for Business A Skill Building Approach. Fourth Edition. New York John Wileyand Sons Inc. p. 294

Çizelge 3.2'de gösterilen verilere göre ilgili ana kütle için 162 kişiden alınan örneklem sayısının 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hatası için 300 kişiyi temsil edebileceği görülmektedir. Bu verilere göre araştırmada verilerine ulaşılan 162 örneklemin Batman Üniversitesi idarî personellerini temsil ettiği söylenebilir.

3.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Batman Üniversitesi idarî personeli ile sınırlıdır. Batman ilinin içerisinde yer aldığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin sosyo-ekonomik durumu ve şartları göz önünde bulundurulduğunda, başka illerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunma ihtimalinin olması araştırmanın önemli bir sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Katılımcıların anket verilerini özensiz doldurma ihtimalinin olması bir diğer araştırma sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma zamanının yaz tatili sezonuna denk gelmesi diğer bir sınırlılıktır. Ayrıca daha fazla sayıda idarî personeli olan kurumlarda daha çok veriye ulaşılması istatistiksel açıdan daha anlamlı ve geçerli bulgulara ulaşmayı mümkün kılabilir. Diğer bir kısıt ise, yaşanan siyasal olaylar nedeniyle çalışanların ötekileştirilme korkusuyla ankete cevap vermede isteksizliği ve çekinceli davranışları önemli bir kısıt sayılabilir.

3.2.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket araştırma (survey research) yöntemi kullanılmıştır. Toplam olarak 162 katılımcının değerlendirmeleri anketle toplanmış ve SPSS 24.0 programı ile istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon Analizleri) kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde istatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Anket verileri üzerinde parametrik ya da non-parametrik testlerden hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Örneklem sayısının 30'un altında olduğu durumlarda Shapiro-Wilk, 30 ve üzeri olduğu durumlarda Kolmogorow - Smirnov kullanılmıştır (Can, 2014: 89).

Aşağıdaki çizelgede Kolmogorow – Smirnov değerleri verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde;

Çizelge 3.3. Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet Verilerinin Kolmogorow – Smirnov Test Değerleri

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Motivasyon	Örgütsel Aidiyet
N		162	162
Normal Parameters ^{a,b}	Ortalama	2,9470	3,1900
	Std. Sapma	,86292	,72061
Kolmogorov-Smirnov Z		,049	,092
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}	,002 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Motivasyon ölçeği verilerinin parametrik, Örgütsel Aidiyet ölçeği verilerinin ise non-parametrik test teknikleri için uygun olduğu kararı verilmelidir. Ancak veri sayısının 30'dan büyük olması, örneklemin rastgele yöntemle seçilmiş ve uygulanmış olması, Likert ölçeği niteliğiyle 5 seçenekli alternatif sunulması ve aşağıda çizelgede görüldüğü üzere verilerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin (+ 1 - 1) aralığında yer alması verilerin normal dağılıma uyduğunu göstermektedir. Bu nedenle parametrik testler uygulanmasına karar verilmiştir.

Çizelge 3.4. Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet Verilerinin Güvenilirlik ve Skewness - Kurtosis Test Değerleri

Güvenilirlik

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	162	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	162	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.		
Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha		N of Items
Motivasyon	0,896	12
Örgütsel Aidiyet	0,883	18

Statistics

		Motivasyon	Örgütsel Aidiyet
N	Valid	162	162
Skewness		-,115	-,460
Std. Error of Skewness		,191	,191
Kurtosis		-,484	,486
Std. Error of Kurtosis		,379	,379

Altunışık vd.'ye göre (2007) Cronbach Alpha değeri (0 - 1) arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0,5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık vd., 2007, s.116). Yukarıda çizelgede görüldüğü üzere motivasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri 0,896 ve örgütsel aidiyet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri 0,883 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde ölçeklerin iç tutarlılık yani güvenilirlik seviyeleri oldukça yüksektir. Bu açıdan veri toplama araçlarının araştırma için çok uygun olduğu söylenebilir.

3.3. Bulgular

Araştırmaya yönelik olarak toplanan anket formlarında ilk grup sorular katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini içermekte ve Batman Üniversitesi idarî personellerinin temel niteliklerini öğrenmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın bu bölümünde Batman Üniversitesi idarî personellerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin yapılan analizlerle elde edilen bulgulara yer verilmiş, frekans analizleri yöntemiyle; frekanslar, yüzdeler ve yorumlama şeklinde yapılmıştır.

3.3.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri bağlamında araştırmaya katılımcıların yaş, cinsiyet, medenî durumu, eğitim seviyesi, kaç yıldır bu görevde olduğu, kurumdaki pozisyonu/unvanı ve Batmanlı olup olmadığını belirten çizelgeler ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

3.3.1.1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Çizelge 3.5'te gösterilmektedir.

Çizelge 3.5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları Çizelgesi

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
18-25 yaş	8	4,9	4,9
26-35 yaş	82	50,6	55,6
36-45 yaş	49	30,2	85,8
46-55 yaş	19	11,7	97,5
56 yaş ve üzeri	4	2,5	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan üniversite idarî personellerinin yaş gruplarına göre dağılımları; % 50,6'sının (82 kişi) 26-35 yaş aralığında, % 30,2'sinin (49 kişi) 36-45 yaş aralığında, %11,7'sinin (19 kişi) 46-55 yaş aralığında, % 4,9'unun (8 kişi) 18-25 yaş aralığında ve %2,5'inin (4 kişi) 56 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda üniversite idarî personellerinin yaklaşık %85'inin 45 yaş altı yaş gruplarında yer alan orta kuşak gençlerden oluştukları tespit edilmiştir.

3.3.1.2. Katılımcıların Medenî Durumlarına Göre Dağılımları

Batman üniversitesi idarî personellerinden araştırmaya katılanların medenî durumlarına göre dağılımı Çizelge 3.6'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.6. Katılımcıların Medenî Durumlarına Göre Dağılımları Çizelgesi

Medenî Durum	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Evli	127	78,4	78,4
Bekâr	35	21,6	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.6'ya göre araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin medenî durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların % 78,4'ünün (127 kişi) evli, % 21,6'sının (35 kişi) ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yaklaşık % 80'inin evli, kalan kısmının ise bekâr olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin cinsiyetlerine göre dağılımı Çizelge 3.7'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları Çizelgesi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kadın	31	19,1	19,1
Erkek	131	80,9	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.7'ye göre araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; % 80,9'unun (131 kişi) erkek, % 19,1'inin (31 kişi) kadın olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %81'ini erkek çalışanların oluşturduğu, yani erkek egemen bir çalışma ortamı olduğu söylenebilir.

3.3.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim durumlarına göre dağılımı Çizelge 3.8'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları Çizelgesi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İlköğretim	2	1,2	1,2
Ortaöğretim	13	8,0	9,3
Ön Lisans	38	23,5	32,7
Lisans	88	54,3	87,0
Yüksek Lisans	17	10,5	97,5
Doktora	4	2,5	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.8'e göre araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; % 54,3'ünün (88 kişi) lisans, % 23,5'inin (38 kişi) ön lisans, %10,5'inin (17 kişi) yüksek lisans, % 8,0'inin (13 kişi)

ortaöğretim, %2,5'inin (4 kişi) doktora ve % 1,2'sinin (2 kişi) ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %67'sinin üniversite mezunu bireyler olduğu, bunlara ön lisans eğitimi de dâhil edildiğinde %91 gibi ezici bir çoğunluğunun eğitim düzeyinin üniversite olduğu söylenebilir.

3.3.1.5. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmadığına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan Batman Üniversitesi idarî personellerinin Batmanlı olup olmadığına göre dağılımı Çizelge 3.9'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.9. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmadığına Göre Dağılımları Çizelgesi

Batmanlı mısınız?	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Evet	98	60,5	60,5
Hayır	64	39,5	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.9'a göre araştırmaya katılan katılımcıların Batmanlı olup olmadığına göre dağılımları incelendiğinde; % 60,5'inin (98 kişi) Batmanlı olduğu, %39,5'inin (64 kişi) Batmanlı olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin %60 gibi bir çoğunluğunun ilgili ilden olduğu, yaklaşık %40'ının ise farklı illerden gelen çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1.6. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımı

Katılımcıların görev yıllarına göre dağılımı Çizelge 3.10'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.10. Katılımcıların Görev Yıllarına Göre Dağılımları

Kaç yıldır bu kurumda olduğu	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
1 yıldan az	10	6,2	6,2
1-5 Yıl	43	26,5	32,7
6-10 Yıl	81	50,0	82,7
11-15 Yıl	20	12,3	95,1
16-20 Yıl	2	1,2	96,3
21 Yıl ve üzeri	6	3,7	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.10'a göre araştırmaya katılan katılımcıların görev yıllarına göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların % 50'sinin (81 kişi) 6-10 yıl, % 26,5'inin (43 kişi)

1-5 yıl, %12,3'ünün (20 kişi) 11-15 yıl, % 6,2'sinin (10 kişi) 1 yıldan az, %3,7'sinin (6 kişi) 21 yıl ve üzeri ve %1,2'sinin (2 kişi) de 16-20 yıl çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %67'sinin 6 yıl ve üzeri iş ve meslek tecrübesine sahip çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

3.3.1.7. Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların unvan ya da pozisyonlarına göre dağılımı Çizelge 3.11'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.11. Katılımcıların Unvanlarına Göre dağılımları Çizelgesi

Unvanınız/Pozisyonunuz	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Sözleşmeli Pers.	16	9,9	9,9
Memur	103	63,6	73,5
Şef	16	9,9	83,3
Müd. Yrd.	1	,6	84,0
Müdür	18	11,1	95,1
Daire Bşk.	8	4,9	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.11'e göre araştırmaya katılan katılımcıların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde; %63,3'ünün (103 kişi) Memur, %11,1'inin (18 kişi) Müdür, %9,9'unun (16 kişi) Şef, %9,9'unun (16 kişi) Sözleşmeli Personel, %4,9'unun (8 kişi) Daire Başkanı ve % 0,6'sının ise Müdür Yardımcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık %17'sini yöneticiler, çoğunluğunu ise memurlar oluşturmaktadır.

3.3.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan iş motivasyonu ve örgütsel aidiyete ilişkin tanımlayıcı analiz bilgilerine yer verilecektir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin anket formunda yer alan ifadeler ne derecede katıldığını belirlemek için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)” olarak sıfatlandırılmıştır.

Analiz için kullanılan ölçekler 5 cevaplı olduğundan $(n-1)/n$ formülü uygulandığında aralıklar 0,80 (0,80) elde edilmektedir. Bu bağlamda işaretlenen maddelerin ortalama değerleri alınarak sonuçları aşağıdaki Çizelge 3.12'de belirtilen

karşılıklara göre değerlendirilecektir.

Çizelge 3.12. Beşli Likert Tipi Tercih Değer Aralıkları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar	Sınıflandırma
1	Kesinlikle katılmıyorum	1.00 – 1.80	Çok Düşük
2	Katılmıyorum	1.81 – 2.60	Düşük
3	Kararsızım	2.61 – 3.40	Orta
4	Katılıyorum	3.41 – 4.20	Yüksek
5	Kesinlikle katılıyorum	4.21 – 5,00	Çok Yüksek

Çizelge 3.12, ağırlıklarına göre işaretlenen maddelerin karşılıklarını belirten sınırları göstermektedir.

3.3.2.1. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Bu bölümde araştırmada kullanılan iş motivasyonu ölçeğini oluşturan ve 12 yargı cümlesinden oluşup “Yönetim Tarzı”, “Davranışsal” ve “Ekonomik” olmak üzere üç boyutu bulunan ölçeğin tanımlayıcı analiz bilgilerine yer verilecektir.

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “kesinlikle katılmıyorum (1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)”, olarak sıfatlandırılmıştır.

“İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.13. “İş Yerindeki Yönetim Biçimi Çalışanları Ellerinden Gelenin En İyisini Yapmaya Teşvik Eder” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

1. Soru (M1)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	23	14,2	14,2
Katılmıyorum	25	15,4	29,6
Kararsızım	26	16,0	45,7
Katılıyorum	48	29,6	75,3
Kesinlikle katılıyorum	40	24,7	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.13’e göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %29,6’sı (48 kişi) katılıyorum, %24,7’si (40 kişi) kesinlikle

katılıyorum, %16,0'sı (26 kişi) kararsızım, %15,4'ü (25 kişi) katılmıyorum ve %14,2'si (23 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu bağlamda katılımcıların “iş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder” yargısına; katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %55 oranında bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %70'lere ulaştığı görülmektedir. Kalan %30'luk kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.14. “İş Yerinde Yönetim Biçimi Çalışanlara Eşit Fırsatlar Tanır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

2. Soru (M2)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	28	17,3	17,3
Katılmıyorum	38	23,5	40,7
Kararsızım	29	17,9	58,6
Katılıyorum	47	29,0	87,7
Kesinlikle katılıyorum	20	12,3	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.14'e göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %29,0'unun (47 kişi) katılıyorum, %23,5'inin (38 kişi) katılmıyorum, %17,9'unun (29 kişi) kararsızım, %17,3'ünün (28 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %12,3'ünün (20 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların “iş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %42'sinin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %60'a yükseldiği, kalan yaklaşık %40'lık kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.15 “İş Yerinde Çalışanlar İş Etkileyen Kararlara Yeterince Katılır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

3. Soru (M3)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	18	11,1	11,1
Katılmıyorum	41	25,3	36,4
Kararsızım	40	24,7	61,1
Katılıyorum	46	28,4	89,5
Kesinlikle katılıyorum	17	10,5	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.15’e göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %28,4’ünün (46 kişi) katılıyorum, %25,3’ü (41 kişi) katılmıyorum, %24,7’si (40 kişi) kararsızım, %11,1’inin (18 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %10,5’inin (17 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların “iş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır” yargısına, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %39’unun bu görüşü desteklediği kalan yaklaşık %61’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.16. “İş Yerinde Çalışanlar İşini İyi Yapmak İçin Yeterli Yetkiye Sahiptir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

4. Soru (M4)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	10	6,2	6,2
Katılmıyorum	38	23,5	29,6
Kararsızım	40	24,7	54,3
Katılıyorum	58	35,8	90,1
Kesinlikle katılıyorum	16	9,9	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.16’ya göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde çalışanlar işini

iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %35,8’inin (58 kişi) katılıyorum, %24,7’sinin (40 kişi) kararsızım, %23,5’ünün (38 kişi) katılmıyorum, %9,9’unun (16 kişi) kesinlikle katılıyorum, %6,2’sinin (10 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %46’sının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %71’e yükseldiği, kalan yaklaşık %29’luk kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.17. “İş Yerinde Yöneticiler Çalışanların Yeteneklerini Geliştirmelerine Yardım Ederler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

5. Soru (M5)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	21	13,0	13,0
Katılmıyorum	39	24,1	37,0
Kararsızım	32	19,8	56,8
Katılıyorum	50	30,9	87,7
Kesinlikle katılıyorum	20	12,3	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.17’ye göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %30,9’unun (50 kişi) kesinlikle katılıyorum, %24,1’inin (39 kişi) katılmıyorum, %19,8’inin (32 kişi) kararsızım, %13,0’ünün (21 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %12,3’ünün (20 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %43’ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %63’e yükseldiği, kalan yaklaşık %37’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.18. “İş Yerinde Verilen Eğitimler İş Daha İyi Yapmaya Yardımcı Olur” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

6. Soru (M6)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	14	8,6	8,6
Katılmıyorum	31	19,1	27,8
Kararsızım	24	14,8	42,6
Katılıyorum	63	38,9	81,5
Kesinlikle katılıyorum	30	18,5	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.18’e göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %38,9’unun (63 kişi) katılıyorum, %19,1’inin (31 kişi) katılmıyorum, %18,5’inin (30 kişi) kesinlikle katılıyorum, %14,8’inin (24 kişi) kararsızım ve %8,6’sının (14 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %58’inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %73’e yükseldiği, kalan yaklaşık %27’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.19. “İş Yerinde Yapılan Toplantılarda Çalışanlara İstedikleri Anda Söz Hakkı Tanınır ve Çalışanlar Fikirlerini Rahatça İfade Edebilir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

7. Soru (M7)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	19	11,7	11,7
Katılmıyorum	29	17,9	29,6
Kararsızım	33	20,4	50,0
Katılıyorum	55	34,0	84,0
Kesinlikle katılıyorum	26	16,0	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.19'a göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %34,0'ünün (55 kişi) katılıyorum, %20,4'ünün (33 kişi) kararsızım, %17,9'unun (29 kişi) katılmıyorum, %16,0'sının (26 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %11,7'sinin (19 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %50'sinin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %70,4'e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %30'luk kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.20. “İş Yerinde Çalışanların Vereceği Yeni Fikirler Dikkate Alınıp Değerlendirilir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

8. Soru (M8)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	20	12,3	12,3
Katılmıyorum	33	20,4	32,7
Kararsızım	39	24,1	56,8
Katılıyorum	50	30,9	87,7
Kesinlikle katılıyorum	20	12,3	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.20'ye göre araştırmaya katılan katılımcıların “iş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %30,9'unun (50 kişi) katılıyorum, %24,1'inin (39 kişi) kararsızım, %20,4'ünün (33 kişi) katılmıyorum, %12,3'ünün (20 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %12,3'ünün (20 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %43'ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %67'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %33'lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.21. “Çalışanlar Yaptıkları İş Karşılığında Âdil Bir Ücretle Ücretlendirilirler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

9. Soru (M9)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	38	23,5	23,5
Katılmıyorum	38	23,5	46,9
Kararsızım	33	20,4	67,3
Katılıyorum	43	26,5	93,8
Kesinlikle katılıyorum	10	6,2	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.21’e göre araştırmaya katılan katılımcıların “çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %26,5’inin (43 kişi) katılıyorum, %23,5’inin (38 kişi) katılmıyorum, %23,5’inin (38 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %20,4’ünün (33 kişi) kararsızım ve %6,2’sinin (10 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %33’ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %57’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %43’lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.22. “İş Yerinde Yüksek Performans Gösteren Çalışanlar İkramiye, Teşvik, Prim vb. Ekonomik Ödüllerle Ödüllendirilirler” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

10. Soru (M10)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	67	41,4	41,4
Katılmıyorum	39	24,1	65,4
Kararsızım	20	12,3	77,8
Katılıyorum	22	13,6	91,4
Kesinlikle katılıyorum	14	8,6	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.22’ye göre araştırmaya katılan “iş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler” ifadesine

verdikleri cevaplar incelendiğinde; %41,4'ünün (67 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %24,1'inin (39 kişi) katılmıyorum, %13,6'sının (22 kişi) katılıyorum, %12,3'ünün (20 kişi) kararsızım ve %8,6'sının (14 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %22'sinin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %35'e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %65'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.23. “İş Yerinde İyi Olan Her Performans Hak Ettiği Değerde Ödüllendirilir. Ödüllendirme Kişiye Göre Değil İşe Göre Yapılır ve Çalışan Beklediğini Alır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

11. Soru (M11)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	57	35,2	35,2
Katılmıyorum	38	23,5	58,6
Kararsızım	30	18,5	77,2
Katılıyorum	26	16,0	93,2
Kesinlikle katılıyorum	11	6,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.23'e göre araştırmaya katılan “iş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %35,2'sinin (57 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %23,5'inin (38 kişi) katılmıyorum, %18,5'inin (30 kişi) kararsızım, %16,0'sının (26 kişi) katılıyorum ve %6,8'inin (11 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %23'ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %42'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %58'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı bulunmuştur.

“İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.24. “İş Yerinde Çalışanların Fikirlerine Değer Verilir ve Yapılan İyi İşler İçin Çalışanlar Onurlandırılır” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

12. Soru (M12)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	34	21,0	21,0
Katılmıyorum	42	25,9	46,9
Kararsızım	29	17,9	64,8
Katılıyorum	44	27,2	92,0
Kesinlikle katılıyorum	13	8,0	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.24’e göre araştırmaya katılan “iş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %27,2’sinin (44 kişi) katılıyorum, %25,9’unun (42 kişi) katılmıyorum, %21,0’inin (34 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %17,9’unun (29 kişi) kararsızım ve %8,0’inin (13 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “iş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %35’inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %53’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %47’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

3.3.2.2. Örgütsel Aidiyet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

“Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.25. “Kariyer Hayatımın Geri Kalanını Bu Kurumda Geçirmek İsterim” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

1. Soru (ÖA1)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	36	22,2	22,2
Katılmıyorum	27	16,7	38,9
Kararsızım	47	29,0	67,9
Katılıyorum	31	19,1	87,0
Kesinlikle katılıyorum	21	13,0	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.25'e göre araştırmaya katılan "kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %29,0'unun (47 kişi) kararsızım, %22,2'sinin (36 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %19,1'inin (31 kişi) katılıyorum, %16,7'sinin (27 kişi) katılmıyorum ve %13,0'ünün (21 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda "kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim" yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %32'inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %61'e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %39'luk kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

"Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum" sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.26. "Bu Kurumda Kendimi Ailenin Bir Parçası Gibi Hissediyorum" Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

3. Soru (ÖA3)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	18	11,1	11,1
Katılmıyorum	22	13,6	24,7
Kararsızım	31	19,1	43,8
Katılıyorum	60	37,0	80,9
Kesinlikle katılıyorum	31	19,1	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.26'ya göre araştırmaya katılan katılımcılar "bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %37,0'sinin (60 kişi) katılıyorum, %19,1'inin (31 kişi) kararsızım, %19,1'inin (31 kişi) kesinlikle katılıyorum, %13,6'sının (22 kişi) katılmıyorum ve %11,1'inin (18 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda "bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum" yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %56'sının bu görüşü desteklediği kararsızlarla birlikte bu oranın %75'e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %25'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu içeriyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.27. “Çalıştığım Kuruma Karşı Güçlü Bir Aidiyet Duygusu İçeriyorum” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

5. Soru (ÖA5)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	12	7,4	7,4
Katılmıyorum	23	14,2	21,6
Kararsızım	36	22,2	43,8
Katılıyorum	55	34,0	77,8
Kesinlikle katılıyorum	36	22,2	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.27’ye göre araştırmaya katılan katılımcılar “çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu içeriyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %34,0’ünün (55 kişi) katılıyorum, %22,2’sinin (36 kişi) kesinlikle katılıyorum, %22,2’sinin (36 kişi) kararsızım, %14,2’sinin (23 kişi) katılmıyorum ve %7,4’ünün (12 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu içeriyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %56’sının bu görüşü desteklediği kararsızlarla birlikte bu oranın %78’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %22’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Şu an bu kurumdan ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddî zarara uğramama neden olur” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.28. “Şu An Bu Kurumdan Ayrılmam Bundan Sonraki Hayatımda Maddî Zarara Uğramama Neden Olur” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

7. Soru (ÖA7)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	39	24,1	24,1
Katılmıyorum	37	22,8	46,9
Kararsızım	29	17,9	64,8
Katılıyorum	41	25,3	90,1
Kesinlikle katılıyorum	16	9,9	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.28’e göre araştırmaya katılan “şu an bu kurumdan ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddî zarara uğramama neden olur” ifadesine verdikleri cevaplar

incelendiğinde; %25,3'ünün (41 kişi) katılıyorum, %24,1'inin (39 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %22,8'inin (37 kişi) katılmıyorum, %17,9'unun (29 kişi) kararsızım ve %9,9'unun (16 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “şu an bu kurumdan ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddî zarara uğramama neden olur” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %35'inin bu görüşü desteklediği kararsızlarla birlikte bu oranın %53'e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %47'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.29. “Şu An Bu Kurumda Kalmam, İstekten Ziyade Gerekliliktir” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

8. Soru (ÖA8)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	14	8,6	8,6
Katılmıyorum	31	19,1	27,8
Kararsızım	27	16,7	44,4
Katılıyorum	49	30,2	74,7
Kesinlikle katılıyorum	41	25,3	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.29'a göre araştırmaya katılan “şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %30,2'sinin (49 kişi) katılıyorum, %25,3'ünün (41 kişi) kesinlikle katılıyorum, %19,1'inin (31 kişi) katılmıyorum, %16,7'sinin (27 kişi) kararsızım ve %8,6'sının (14 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %56,5'inin bu görüşü desteklediği kararsızlarla birlikte bu oranın %72'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %28'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişeleniyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.30. “Başka Bir İş Ayarlamadan Bu Kurumdan Ayrıldığımda Neler Olacağı Konusunda Endişeleniyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

11. Soru (ÖA11)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	26	16,0	16,0
Katılmıyorum	31	19,1	35,2
Kararsızım	40	24,7	59,9
Katılıyorum	51	31,5	91,4
Kesinlikle katılıyorum	14	8,6	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.30’a göre araştırmaya katılan “başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığında neler olacağı konusunda endişeleniyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %31,5’inin (51 kişi) katılıyorum, %24,7’sinin (40 kişi) kararsızım, %19,1’inin (31 kişi) katılmıyorum, %16,0’sının (26 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %8,6’sının (14 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığında neler olacağı konusunda endişeleniyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %40’ının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %65’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %35’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.31. “Çalıştığım Kurumun Problemlerini Kendi Problemlerim Gibi Hissediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

2. Soru (ÖA2)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	7	4,3	4,3
Katılmıyorum	14	8,6	13,0
Kararsızım	20	12,3	25,3
Katılıyorum	62	38,3	63,6
Kesinlikle katılıyorum	59	36,4	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.31’e göre araştırmaya katılan “çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde;

%38,3'ünün (62 kişi) katılıyorum, %36,4'ünün (59 kişi) kesinlikle katılıyorum, %12,3'ünün (20 kişi) kararsızım, %8,6'sının (14 kişi) katılmıyorum ve %4,3'ünün (7 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %75'inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %87'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %13'lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.32. “Bu Kuruma Karşı Duygusal Bir Bağ Hissediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

4. Soru (ÖA4)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	13	8,0	8,0
Katılmıyorum	26	16,0	24,1
Kararsızım	43	26,5	50,6
Katılıyorum	56	34,6	85,2
Kesinlikle katılıyorum	24	14,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.32'ye göre araştırmaya katılan “bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %34,6'sının (56 kişi) katılıyorum, %26,5'inin (43 kişi) kararsızım, %16,0'sının (26 kişi) katılmıyorum, %14,8'inin (24 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %8,0'inin (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %49,5'inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %76'ya yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %24'lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.33. “Çalıştığım Kurumdan, Dışarıdaki İnsanlara Gururla Bahsediyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

6. Soru (ÖA6)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	19	11,7	11,7
Katılmıyorum	28	17,3	29,0
Kararsızım	35	21,6	50,6
Katılıyorum	48	29,6	80,2
Kesinlikle katılıyorum	32	19,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.33’e göre araştırmaya katılan “çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %29,6’sının (48 kişi) katılıyorum, %21,6’sının (35 kişi) kararsızım, %19,8’inin (32 kişi) kesinlikle katılıyorum, %17,3’ünün (28 kişi) katılmıyorum ve %11,7’sinin (19 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %49’unun bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %71’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %29’luk kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.34. “Benim Avantajıma Olsa Bile Çalıştığım Kurumdan Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmiyor” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

13. Soru (ÖA13)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	21	13,0	13,0
Katılmıyorum	25	15,4	28,4
Kararsızım	30	18,5	46,9
Katılıyorum	62	38,3	85,2
Kesinlikle katılıyorum	24	14,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.34’e göre araştırmaya katılan “benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %38,3’ünün (62 kişi) katılıyorum, %18,5’inin (30 kişi) kararsızım, %15,4’ünün (25 kişi) katılmıyorum, %14,8’inin (24 kişi) kesinlikle katılıyorum ve

%13,0'ünün (21 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %53'ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %72'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %28'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kurumdan şimdi ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.35. “Bu Kurumdan Şimdi Ayrılmanın Burada Çalışan Diğer İnsanlara Karşı Duyduğum Sorumluklar Nedeniyle Yanlış Olacağını Düşünüyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

15. Soru (ÖA15)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	16	9,9	9,9
Katılmıyorum	25	15,4	25,3
Kararsızım	37	22,8	48,1
Katılıyorum	57	35,2	83,3
Kesinlikle katılıyorum	27	16,7	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.35'e göre araştırmaya katılan “bu kurumdan şimdi ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %35,2'sinin (57 kişi) katılıyorum, %22,8'inin (37 kişi) kararsızım, %16,7'sinin (27 kişi) kesinlikle katılıyorum, %15,4'ünün (25 kişi) katılmıyorum ve %9,9'unun (16 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “bu kurumdan şimdi ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %53'ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %76'a yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %24'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.36. “Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

16. Soru (ÖA16)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	24	14,8	14,8
Katılmıyorum	26	16,0	30,9
Kararsızım	35	21,6	52,5
Katılıyorum	53	32,7	85,2
Kesinlikle katılıyorum	24	14,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.36’ya göre araştırmaya katılan “çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %32,7’sinin (53 kişi) katılıyorum, %21,6’sının (35 kişi) kararsızım, %16,0’sının (26 kişi) katılmıyorum, %14,8’inin (24 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %14,8’inin (24 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %47,5’inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %69’a yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %31’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.37. “Bu Kurumdan Ayrılmak İçin Çok Az Seçim Hakkına Sahip Olduğuma İnanıyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

9. Soru (ÖA9)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	15	9,3	9,3
Katılmıyorum	40	24,7	34,0
Kararsızım	35	21,6	55,6
Katılıyorum	51	31,5	87,0
Kesinlikle katılıyorum	21	13,0	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.37’ye göre araştırmaya katılan “bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %31,5’inin (51 kişi) katılıyorum, %24,7’sinin (40 kişi) katılmıyorum, %21,6’sının (35 kişi) kararsızım, %13,0’ünün (21 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %9,3’ünün (15 kişi)

kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %44,5’inin bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %66’ya yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %34’lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.38. “Benim İçin Bu Kurumdan Ayrılmanın Olumsuz Sonuçlarından Biri de, Başka Bir Kurumun Burada Sahip Olduğum Olanakları Sağlayamama İhtimalidir” Yargı Cümlesine Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

10. Soru (ÖA10)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	43	26,5	26,5
Katılmıyorum	37	22,8	49,4
Kararsızım	40	24,7	74,1
Katılıyorum	34	21,0	95,1
Kesinlikle katılıyorum	8	4,9	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.38’e göre araştırmaya katılan “benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %26,5’inin (43 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %24,7’sinin (40 kişi) kararsızım, %22,8’inin (37 kişi) katılmıyorum, %21,0’inin (34 kişi) katılıyorum ve %4,9’unun (8 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %26’sının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %50’ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %50’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.39. “Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmemin En Önemli Nedenlerinden Biri de, Ayrılmamın Kişisel Fedakârlık Gerektirmesidir” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

12. Soru (ÖA12)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	14	8,6	8,6
Katılmıyorum	40	24,7	33,3
Kararsızım	49	30,2	63,6
Katılıyorum	39	24,1	87,7
Kesinlikle katılıyorum	20	12,3	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.39’a göre araştırmaya katılan “bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %30,2’sinin (49 kişi) kararsızım, %24,7’sinin (40 kişi) katılmıyorum, %24,1’inin (39 kişi) katılıyorum, %12,3’ünün (20 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %8,6’sının (14 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %36’sının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %60’a yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %40’lık kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.40. “Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

14. Soru (ÖA14)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	21	13,0	13,0
Katılmıyorum	17	10,5	23,5
Kararsızım	38	23,5	46,9
Katılıyorum	54	33,3	80,2
Kesinlikle katılıyorum	32	19,8	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.40'a göre araştırmaya katılanların "bu kurum benim sadakatimi hak ediyor" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %33,3'ünün (54 kişi) katılıyorum, %23,5'inin (38 kişi) kararsızım, %19,8'inin (32 kişi) kesinlikle katılıyorum, %13,0'ünün (21 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %10,5'inin (17 kişi) katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda "bu kurum benim sadakatimi hak ediyor" yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında %53'ünün bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %76'ya yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %24'lük kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

"Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.41. "Bu Kurumdan Şimdi Ayrılırsam Suçluluk Hissederim" Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

17. Soru (ÖA17)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	30	18,5	18,5
Katılmıyorum	32	19,8	38,3
Kararsızım	36	22,2	60,5
Katılıyorum	42	25,9	86,4
Kesinlikle katılıyorum	22	13,6	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.41'e göre araştırmaya katılan "bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %25,9'unun (42 kişi) katılıyorum, %22,2'sinin (36 kişi) kararsızım, %19,8'inin (32 kişi) katılmıyorum, %18,5'inin (30 kişi) kesinlikle katılmıyorum ve %13,6'sının (22 kişi) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda "bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim" yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %40'ının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %62'ye yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %38'lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

“Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi zorunluk olarak görüyorum” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi:

Çizelge 3.42. “Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmeyi Zorunluk Olarak Görüyorum” Yargı Cümlesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

18. Soru (ÖA18)	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kesinlikle katılmıyorum	22	13,6	13,6
Katılmıyorum	35	21,6	35,2
Kararsızım	30	18,5	53,7
Katılıyorum	49	30,2	84,0
Kesinlikle katılıyorum	26	16,0	100,0
Toplam	162	100,0	

Çizelge 3.42’ye göre araştırmaya katılan “bu kurumda çalışmaya devam etmeyi zorunluk olarak görüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; %30,2’sinin (49 kişi) katılıyorum, %21,6’sının (35 kişi) katılmıyorum, %18,5’inin (30 kişi) kararsızım, %16,0’sının (26 kişi) kesinlikle katılıyorum ve %13,6’sının (22 kişi) kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda “bu kurumda çalışmaya devam etmeyi zorunluk olarak görüyorum” yargısına katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçenekleri dikkate alındığında yaklaşık %46’sının bu görüşü desteklediği, kararsızlarla birlikte bu oranın %65’e yükseldiği tespit edilmiştir. Kalan yaklaşık %35’lik kesimin ise bu görüşe katılmadığı söylenebilir.

Çizelge 3.43. Katılımcıların; İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Boyutları Bağlamında Cevaplarının Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı İstatistikler					
ÖLÇEKLER	Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet Boyutları	Ortalama (μ)	Standart Sapma (σ)	N (Frekans)	Yorumlama
İş Motivasyonu $\mu= 2,947$ $\sigma = 0,86292$	Yönetim Tarzı Boyutu	3,1312	0,95277	162	Orta
	Geliştirme Boyutu	3,2006	1,01113	162	Orta
	Ücret ve Değerlendirme	2,5093	1,05475	162	Düşük
Örgütsel Aidiyet $\mu= 3,1899$ $\sigma = 0,72061$	Duygusal Bağlılık	3,1481	0,73510	162	Orta
	Devam Bağlılığı	3,3848	0,89672	162	Orta
	Normatif Bağlılık	3,0370	0,78723	162	Orta

Katılımcıların iş motivasyonu açısından durumları değerlendirildiğinde ($\mu=2,947$) orta düzeyde bir motivasyona sahip oldukları yani yeni kurulan bir üniversite olan Batman Üniversitesi idarî personellerinin yeterli düzeyde dayanışmaya sahip

olmadıkları ya da henüz aralarında ciddi boyutta birbirlerine güven oluşturmamış oldukları değerlendirilebilir. Örgütsel aidiyetin alt boyutları açısından motivasyon faktörü değerlendirildiğinde ve en yüksek aritmetik ortalamanın ($\mu=3,2006$) “Geliştirme Boyutuna” ait olduğu, bunu “Yönetim Tarzı Boyutunun” ($\mu=3,1312$) takip ettiği ($2,61 < \mu \leq 3,40$) tespit edilmiştir. Ücret ve Değerlendirme Boyutu ($1,81 < \mu=2,5093 > 2,60$) en düşük ortalamaya sahiptir. Durum iki boyut açısından ortalama bir seviyeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim ve geliştirme bağlamında yöneticilerinden beklenen desteği göremedikleri, yöneticilerle astların etkili iletişime sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yine, Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet açısından durumları değerlendirildiğinde ($\mu=3,1899$) ile ($2,61 < \mu < 3,40$) orta düzeyde duygu ve bilince sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel aidiyet alt boyutları açısından durum değerlendirildiğinde ise; en yüksek aritmetik ortalama ($2,61 < \mu=3,3848 < 3,40$) ile “Devam Bağlılığı” olduğu, bunu ortalamanın ($\mu=3,1481$) ile “Duygusal Bağlılık” boyutunun takip ettiği, “Normatif Bağlılığın” ise en düşük ortalamaya ($\mu=3,0370$) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda Batman Üniversitesi idarî personellerinin hem motivasyon hem de örgütsel aidiyet açısından yeterli duygusal erinliğe ulaşamadıkları, kurumu tamamen içselleştirerek kendilerini kurumsal faaliyetlerle özdeşleştirerek, kurum için fedakârlık yapabilecek düzey olmadıkları söylenebilir. Bu durum için bölgenin sosyolojik yapısının ve yaşanan toplumsal süreçlerin etkisi olmuş olabilir.

3.3.3. Katılımcıların Örgütsel Aidiyet ve İş Motivasyonu Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri bağlamında “iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet ölçekleri ve alt boyutları” düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını ortaya koymak üzere ikili değişkenler için t-testi ile üç ve daha fazla değişkenler için ANOVA analizleri yapılmıştır. Farklılık oluşması durumunda t testleri için ortalamalar üzerinden kimin lehine olduğu, ANOVA analizlerinde ise Post Hoc Tukey HSD testleri yapılarak kimin lehine; kimin aleyhine olduğuna karar verilmiş ve yorumlanmıştır. Analizler sonucunda anlamlı farklılığın olduğu bulgulara ayrıca yer verilmiştir.

3.3.3.1. Katılımcıların Örgütsel Aidiyet ve İş Motivasyonu Davranışlarının Medenî Duruma Göre Karşılaştırılması

Çizelge 3.44. Katılımcıların Medenî Durum Değişkenine Göre Farklılıklarının Analizi

Medeni Durum		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t	Serbestlik Derecesi	p
Yönetim Tarzı	Evli	127	3,1516	0,97344	0,08638	0,518	160	0,605
	Bekâr	35	3,0571	0,88302	0,14926	0,548	58,808	0,586
Geliştirme	Evli	127	3,2362	0,99866	0,08862	0,853	160	0,395
	Bekâr	35	3,0714	1,05992	0,17916	0,824	51,835	0,413
Ücret ve değerlendirme	Evli	127	2,5295	1,06235	0,09427	0,465	160	0,643
	Bekâr	35	2,4357	1,03849	0,17554	0,471	55,200	0,640
Duygusal Bağlılık	Evli	127	3,1837	0,69256	0,06146	1,175	160	0,242
	Bekâr	35	3,0190	0,87145	0,14730	1,032	46,486	0,308
Devam Bağlılığı	Evli	127	3,4134	0,86369	0,07664	0,773	160	0,441
	Bekâr	35	3,2810	1,01442	0,17147	0,705	48,421	0,484
Normatif Bağlılık	Evli	127	3,0709	0,78974	0,07008	1,042	160	0,299
	Bekâr	35	2,9143	0,77688	0,13132	1,052	54,921	0,297
Motivasyon ortalaması	Evli	127	2,9724	0,87678	0,07780	0,713	160	0,477
	Bekâr	35	2,8548	0,81608	0,13794	0,743	57,502	0,460
Bağlılık ortalaması	Evli	127	3,2227	0,69549	0,06172	1,100	160	0,273
	Bekâr	35	3,0714	0,80492	0,13606	1,012	48,872	0,316

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte medenî durum değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ve alt boyutları açısından durumlarının farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte medenî durum değişkenine göre katılımcıların iş motivasyonu ve alt boyutları açısından durumlarının farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Yani evli ya da bekâr olmaları katılımcıların iş motivasyonunu etkilememekte ya da aynı yönde etkilemektedir denilebilir. Hipotez (H_4) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte medenî durum değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte medenî durum değişkenine göre katılımcıların örgütsel aidiyet açısından farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin evli ya da bekâr olmaları katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerine etkide bulunmamakta ya da olumlu, olumsuz aynı yönde etkilemektedir denilebilir. Hipotez (H_{11}) reddedilmiştir.

3.3.3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizleri

Çizelge 3.45. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıklarının Analizi

Cinsiyet Değişkeni		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t	Serbestlik Derecesi	p
Yönetim Tarzı	Kadın	31	3,0323	0,81584	0,14653	-0,642	160	0,522
	Erkek	131	3,1546	0,98374	0,08595	-0,720	52,754	0,475
Geliştirme	Kadın	31	3,1935	0,93921	0,16869	-0,043	160	0,966
	Erkek	131	3,2023	1,03083	0,09006	-0,046	48,629	0,964
Ücret ve değerlendirme	Kadın	31	2,4758	1,09422	0,19653	-0,196	160	0,845
	Erkek	131	2,5172	1,04935	0,09168	-0,191	43,998	0,850
Duygusal Bağlılık	Kadın	31	3,1398	0,67918	0,12198	-0,070	160	0,944
	Erkek	131	3,1501	0,75017	0,06554	-0,075	48,882	0,941
Devam Bağlılığı	Kadın	31	3,2581	0,89115	0,16006	-0,874	160	0,383
	Erkek	131	3,4148	0,89880	0,07853	-0,879	45,572	0,384
Normatif Bağlılık	Kadın	31	3,0484	0,64721	0,11624	0,089	160	0,929
	Erkek	131	3,0344	0,81904	0,07156	0,103	55,217	0,918
Motivasyon ortalaması	Kadın	31	2,9005	0,72246	0,12976	-0,333	160	0,740
	Erkek	131	2,9580	0,89505	0,07820	-0,379	54,103	0,706
Aidiyet ortalaması	Kadın	31	3,1487	0,67790	0,12175	-0,353	160	0,724
	Erkek	131	3,1997	0,73250	0,06400	-0,371	48,022	0,712

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte cinsiyet değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ve alt boyutları bağlamında farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte cinsiyet değişkenine göre katılımcıların iş motivasyonu ve alt boyutları açısından farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin kadın ya da erkek olmaları katılımcıların iş motivasyonu düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde etkilemekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H_1) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte cinsiyet değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel aidiyet açısından farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin kadın ya da erkek olmalarının örgütsel aidiyet düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde etkilemekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H_8) reddedilmiştir.

3.3.3.3. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmamasına Göre Karşılaştırma

Çizelge 3.46. Katılımcıların Batmanlı Olup Olmamasının İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Açısından Farklılık Analizleri

Batmanlı mısınız?		N	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası	t	Serbestlik Derecesi	p
Yönetim Tarzı	Evet	98	3,2168	0,96834	0,09782	1,421	160	0,157
	Hayır	64	3,0000	0,92045	0,11506	1,436	139,613	0,153
Geliştirme	Evet	98	3,2781	1,02412	0,10345	1,208	160	0,229
	Hayır	64	3,0820	0,98707	0,12338	1,217	138,316	0,226
Ücret ve değerlendirme	Evet	98	2,5612	1,09889	0,11100	0,775	160	0,439
	Hayır	64	2,4297	0,98648	0,12331	0,793	144,743	0,429
Duygusal Bağlılık	Evet	98	3,1599	0,79298	0,08010	0,250	160	0,803
	Hayır	64	3,1302	0,64205	0,08026	0,262	152,650	0,794
Devam Bağlılığı	Evet	98	3,3776	0,87197	0,08808	-0,126	160	0,900
	Hayır	64	3,3958	0,94023	0,11753	-0,124	127,518	0,901
Normatif Bağlılık	Evet	98	3,0187	0,82587	0,08343	-0,366	160	0,715
	Hayır	64	3,0651	0,72958	0,09120	-0,375	146,105	0,708
Motivasyon ortalaması	Evet	98	3,0187	0,89229	0,09013	1,311	160	0,192
	Hayır	64	2,8372	0,81046	0,10131	1,338	143,725	0,183
Aidiyet ortalaması	Evet	98	3,1854	0,74872	0,07563	-0,100	160	0,920
	Hayır	64	3,1970	0,68106	0,08513	-0,103	143,596	0,918

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte Batmanlı olup olmamasına göre Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ve alt boyutları bağlamında farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte Batmanlı olup olmamasına göre katılımcıların örgütsel aidiyet açısından farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin Batman ilinden ya da Batman ili dışından olmaları katılımcıların iş motivasyonu ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde ve düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir. Hipotez (H_7) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte Batmanlı olup olmamasına göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklanıp farklanmadığı t testi (varyans analizi) ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte Batmanlı olup olmamasına göre katılımcıların örgütsel aidiyet açısından farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin Batman ilinden ya da Batman ili dışından olmaları katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerine farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir. Hipotez (H_{14}) reddedilmiştir.

3.3.3.4. Katılımcıların İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Davranışı Özelliklerinin Karşılaştırılması (ANOVA) Analizleri

Araştırma kapsamında katılımcıların iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet ölçekleri bağlamında verdikleri cevapların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere ikili değişkenler için t-Testi ve üç ve daha fazla değişkenler için ANOVA analizleri yapılmıştır. Farklılık oluşması durumunda t testleri için ortalamalar üzerinden kimin lehine olduğu, ANOVA analizlerinde ise Post Hoc Tukey HSD testleri yapılarak kimin lehine kimin aleyhine olduğuna karar verilmiş ve yorumlanmıştır. Analizler sonucunda sadece anlamlı farklılığın olduğu bulgulara yer verilmiştir.

3.3.3.5. Katılımcıların İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Davranışı Özelliklerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların yaş değişkenlerine göre yapılan ANOVA analizlerine ilişkin bulunan anlamlı değerler Çizelge 3.47’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.47. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi Çizelgesi

ANOVA						
Yaş değişkeni		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Karesi	F	P
Yönetim Tarzı	Gruplar arası	4,654	4	1,163	1,291	0,276
	Grup içi	141,496	157	0,901		
	Toplam	146,150	161			
Geliştirme	Gruplar arası	3,632	4	0,908	0,886	0,474
	Grup içi	160,973	157	1,025		
	Toplam	164,605	161			
Ücret ve değerlendirme	Gruplar arası	3,926	4	0,982	0,880	0,478
	Grup içi	175,185	157	1,116		
	Toplam	179,111	161			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3,331	4	0,833	1,563	0,187
	Grup içi	83,669	157	0,533		
	Toplam	87,000	161			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	6,276	4	1,569	2,000	0,097
	Grup içi	123,185	157	0,785		
	Toplam	129,460	161			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	2,132	4	0,533	0,857	0,491
	Grup içi	97,646	157	0,622		
	Toplam	99,778	161			
Motivasyon	Gruplar arası	3,327	4	0,832	1,120	0,349
	Grup içi	116,559	157	0,742		
	Toplam	119,886	161			
Aidiyet	Gruplar arası	3,589	4	0,897	1,761	0,140
	Grup içi	80,014	157	0,510		
	Toplam	83,603	161			

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte yaş değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu ve alt boyutları açısından farklılık olup olmadığı Anova (F) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte yaş değişkenine göre katılımcıların iş motivasyonu düzeylerinin farklılaşmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaşlı ya da genç olmalarının iş motivasyonu ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde ve düzeyde etkilenmekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H_2) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte yaş değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklılık gösterip göstermediği ANOVA (F) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları

açısından durumlarının farklanmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin genç ya da yaşlı olmasının katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları davranışı düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H_9) reddedilmiştir.

3.3.3.6. Katılımcıların İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Davranışı Özelliklerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Çizelge 3.48. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık Çizelgesi

		ANOVA				
Eğitim düzeyi değişkeni		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Karesi	F	P
Yönetim Tarzı	Gruplar arası	6,965	5	1,393	1,561	0,174
	Grup içi	139,185	156	0,892		
	Toplam	146,150	161			
Geliştirme	Gruplar arası	9,485	5	1,897	1,908	0,096
	Grup içi	155,120	156	0,994		
	Toplam	164,605	161			
Ücret ve değerlendirme	Gruplar arası	1,708	5	0,342	0,300	0,912
	Grup içi	177,403	156	1,137		
	Toplam	179,111	161			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5,028	5	1,006	1,914	0,095
	Grup içi	81,972	156	0,525		
	Toplam	87,000	161			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	4,329	5	0,866	1,079	0,374
	Grup içi	125,131	156	0,802		
	Toplam	129,460	161			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3,517	5	0,703	1,140	0,342
	Grup içi	96,261	156	0,617		
	Toplam	99,778	161			
Motivasyon	Gruplar arası	3,761	5	0,752	1,011	0,413
	Grup içi	116,124	156	0,744		
	Toplam	119,886	161			
Aidiyet	Gruplar arası	3,475	5	0,695	1,353	0,245
	Grup içi	80,128	156	0,514		
	Toplam	83,603	161			

Çizelge 3.48’de görüldüğü üzere yapılan analizler sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personellerinin iş motivasyonu ve alt boyutları bağlamında farklanıp farklanmadığı F (ANOVA) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların iş motivasyonu düzeylerinin farklanmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim düzeyi değişkenine

göre iş motivasyonu düzeylerinde bir farklılık bulunmadığı söylenebilir. Hipotez (H₃) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte eğitim düzeyi değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklılık göstermediği F (ANOVA) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilrlikte eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel aidiyet davranışı açısından durumlarının farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim düzeyindeki çeşitliliğin örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H₁₀) reddedilmiştir.

3.3.3.7. Katılımcıların Görev Süresi Değişkenine Göre İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çizelge 3.49. Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırma Çizelgesi

		ANOVA				
Kaç yıldır görev yaptığı		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Karesi	F	P
Yönetim Tarzı	Gruplar arası	6,871	5	1,374	1,539	0,181
	Grup içi	139,279	156	0,893		
	Toplam	146,150	161			
Geliştirme	Gruplar arası	8,942	5	1,788	1,792	0,117
	Grup içi	155,663	156	0,998		
	Toplam	164,605	161			
Ücret ve değerlendirme	Gruplar arası	7,333	5	1,467	1,332	0,254
	Grup içi	171,778	156	1,101		
	Toplam	179,111	161			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	4,053	5	0,811	1,524	0,185
	Grup içi	82,947	156	0,532		
	Toplam	87,000	161			
Devam Bağlılığı	Gruplar arası	5,638	5	1,128	1,421	0,220
	Grup içi	123,823	156	0,794		
	Toplam	129,460	161			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	4,443	5	0,889	1,454	0,208
	Grup içi	95,334	156	0,611		
	Toplam	99,778	161			
Motivasyon	Gruplar arası	6,430	5	1,286	1,768	0,122
	Grup içi	113,456	156	0,727		
	Toplam	119,886	161			
Aidiyet	Gruplar arası	3,743	5	0,749	1,462	0,205
	Grup içi	79,860	156	0,512		
	Toplam	83,603	161			

Çizelge 3.49’da görüldüğü üzere yapılan analizler sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilrlikte katılımcıların görev süresi değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personellerinin iş motivasyonu ve alt boyutları bağlamında farklılık

farklanmadığı F (ANOVA) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte görev süresi değişkenine göre katılımcıların iş motivasyonu düzeylerinin farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin görev süresi değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinde bir farklılık bulunmadığı söylenebilir. Hipotez (H_5) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte görev süresi değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklanıp farklanmadığı F (ANOVA) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte görev süresi değişkenine göre katılımcıların örgütsel aidiyet davranışı açısından durumlarının farklanmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin görev süresi değişkenine göre örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkiye bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenilebilir. Hipotez (H_{12}) reddedilmiştir.

3.3.3.8. Katılımcıların Unvanı/Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırma

Çizelge 3.50. Katılımcıların Sahip Olduğu Unvan/Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırma Çizelgesi

ANOVA						
Konumunuz		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Karesi	F	P
Yönetim Tarzı	Gruplar arası	4,109	5	0,822	0,903	0,481
	Grup içi	142,041	156	0,911		
	Toplam	146,150	161			
Geliştirme	Gruplar arası	10,710	5	2,142	2,171	0,060
	Grup içi	153,895	156	0,987		
	Toplam	164,605	161			
Ücret ve değerlendirme	Gruplar arası	3,044	5	0,609	0,539	0,746
	Grup içi	176,067	156	1,129		
	Toplam	179,111	161			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	8,279	5	1,656	3,281	0,008
	Grup içi	78,721	156	0,505		
	Toplam	87,000	161			
Devam Bağımlılığı	Gruplar arası	11,278	5	2,256	2,978	0,014
	Grup içi	118,182	156	0,758		
	Toplam	129,460	161			
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	3,757	5	0,751	1,221	0,302
	Grup içi	96,021	156	0,616		
	Toplam	99,778	161			
Motivasyon	Gruplar arası	4,804	5	0,961	1,303	0,266
	Grup içi	115,081	156	0,738		
	Toplam	119,886	161			
Aidiyet	Gruplar arası	7,012	5	1,402	2,856	0,017
	Grup içi	76,591	156	0,491		
	Toplam	83,603	161			

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personelinin “iş motivasyonu ve alt boyutlarının” düzeyleri açısından farklılık oluşturup oluşturmadığı ANOVA (F) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre “iş motivasyonlarında” farklanma oluşturmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiği orun, unvan ya da pozisyonun kendiliğinden isteklenerek iş yapmalarını etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda Hipotez (H_6) reddedilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personellerinin “örgütsel aidiyet ve alt boyutlarının” düzeyleri açısından farklılık oluşturup oluşturmadığı ANOVA (F) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte sahip olduğu unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre “örgütsel aidiyet” düzeylerinin farklandığı tespit edilmiştir ($F=2.856$, $p<0,05$). Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiği orun, unvan ya da pozisyonun “örgütsel aidiyet düzeylerini” etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bağlamda Hipotez (H_8) kabul edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesi ya da %95 güvenilirlikte katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon değişkenine göre Batman Üniversitesi idarî personellerinin “örgütsel aidiyet alt boyutları” açısından durumlarının farklılık oluşturup oluşturmadığı ANOVA (F) testi ile analiz edilmiş, %95 güvenilirlikte katılımcıların sahip oldukları unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre örgütsel aidiyet alt boyutlarından “duygusal bağlılık” ($F=3,281$, $p<0,05$) ve “devam bağımlılığı” ($F=2,978$, $p<0,05$) açısından farklandığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiği orun, unvan ya da pozisyonun “örgütsel aidiyet” düzeylerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Bağlamda Hipotez (H_8) kabul edilmiştir.

Bu farklılığın kimin lehine, kimin aleyhine olduğu Post Hoc Tukey HSD analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda Batman Üniversitesi idarî personeli kadrolarında istihdam edilen katılımcıların “örgütsel aidiyet” duygu ve davranışlarındaki farklılığın rastgele bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; Normatif bağlılık açısından herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.3.4. İlişki (Korelasyon) Analizleri

Ural ve Kılıç'a göre değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının “0 - 0,29” arasında olması durumunda zayıf veya düşük, “0,30 - 0,64” arasında olması durumunda orta, “0,65 - 0,84” arasında olması durumunda kuvvetli veya yüksek, “0,85 – 1” arasında olması durumunda ise çok kuvvetli veya çok yüksek şeklinde yorumlanır. Korelasyon katsayısının karesine (r^2) "belirlilik (determinasyon) katsayısı" denir. Bu katsayı, bir değişkenin diğer değişkene hangi oranda bağlı olduğunu gösteren, bir değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının diğer değişken tarafından açıklanacağını belirten katsayıdır. Bu sayı 0 ile 1 arasında değer alır (Ural ve Kılıç, 2013, s.245).

Araştırma kapsamında “iş motivasyonu” ölçeği alt boyutları olan “yönetim tarzı boyutu”, “geliştirme boyutu”, “ücret ve değerlendirme boyutu” ile “örgütsel aidiyet” ölçeği ve alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları arası ilişki düzeyini göstermek üzere korelasyon analizleri yapılmış ve aşağıda çizelge 3.51’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.51. Katılımcıların İş Motivasyonu ve Örgütsel Aidiyet Boyutları Arası İlişki Çizelgesi

Correlations									
		Yönetim Tarzı	Geliştirme	Ücret Değer.	Duygusal Bağ.	Devam Bağ.	Normatif Bağ.	Motivasyon	Bağlılık
Geliştirme	Pearson Korelasyon	,756**	1						
	p	0,000							
	N	162	162						
Ücret ve Değerlendirme	Pearson Korelasyon	,551**	,513**	1					
	p	0,000	0,000						
	N	162	162	162					
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	,444**	,545**	,408**	1				
	p	0,000	0,000	0,000					
	N	162	162	162	162				
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	,462**	,544**	,455**	,738**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	162	162	162	162	162			
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	,376**	,466**	,410**	,681**	,672**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	162	162	162	162	162	162		
İş Motivasyonu	Pearson Korelasyon	,888**	,878**	,811**	,542**	,568**	,488**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	162	162	162	162	162	162	162	
Aidiyet	Pearson Korelasyon	,479**	,581**	,477**	,894**	,910**	,874**	,598**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	162	162	162	162	162	162	162	162

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 3.51'deki, ilişki (Korelasyon) analizleri incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İş Motivasyonu Ölçeği Alt Boyutları Arası İlişkiler:

İş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzı” boyutu ile “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette ($r=0,756$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2= 0,57$) olmaktadır. Yani iş motivasyonunun yönetim tarzı boyutundaki değişimin; geliştirme boyutundaki değişime %57 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve yönetim tarzının katılımcıların davranışlarının %57'sini açıkladığını ifade etmektedir.

İş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzı” boyutu ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,551$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,3036$) olmaktadır. Yani iş motivasyonunun yönetim tarzı boyutundaki değişimin; ücret ve değerlendirme boyutundaki değişime %30,4 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve yönetim tarzının katılımcıların davranışlarının %30,4'ünü açıkladığını ifade etmektedir.

İş motivasyonu boyutlarından “geliştirme” boyutu ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,513$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,263$) olmaktadır. Yani iş motivasyonunun geliştirme boyutundaki değişimin; ücret ve değerlendirme boyutundaki değişime %26,3 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve geliştirme boyutu katılımcıların ücret ve değerlendirme boyutundaki davranışlarının %26,3'ünü açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel Aidiyet Ölçeği Alt Boyutları Arası İlişkiler:

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile “devam bağlılığı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette ($r=0,738$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,545$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; “devam bağlılığı” boyuttaki değişime %54,5 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “devam bağlılığı ”davranışlarının %54,5'ini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile “normatif bağlılık” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette ($r=0,681$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,545$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; “normatif bağlılık” boyutundaki değişime %46,4 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “normatif bağlılık” davranışlarının %46,4’ünü açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile “normatif bağlılık” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,672$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,45158$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “devam bağlılığı” boyutundaki değişim; “normatif bağlılık” boyutundaki değişime %45,2 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “normatif bağlılık” davranışlarının %45,2’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel Aidiyet Boyutlarından “Duygusal Bağlılık” Boyutu ile İş Motivasyonu Ölçeği Boyutları Arası İlişkiler:

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “duygusal bağlılık” ile “yönetim tarzı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,444$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,1971$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %19,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “yönetim tarzı” davranışlarının %19,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “duygusal bağlılık” ile “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,545$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,297$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutundaki değişime %29,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “geliştirme” boyut

davranışlarının %29,7'sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “duygusal bağlılık” ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,408$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,1664$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %16,6 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutu davranışlarının %16,6'sını açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel Aidiyet Boyutlarından “Devam Bağlılığı” Boyutu İle İş Motivasyonu Ölçeği Boyutları Arası İlişkiler:

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “devam bağlılığı” ile “yönetim tarzı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,462$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,21344$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “devam bağlılığı” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %21,3 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığı” katılımcıların “yönetim tarzı” boyutu davranışlarının %21,3'ünü açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “devam bağlılığı” ile “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,544$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,2959$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “devam bağlılığı” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutundaki değişime %29,6 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığı” katılımcıların “geliştirme” boyutu davranışlarının %29,6'sını açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “devam bağlılığı” ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,455$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına

çevrildiğinde ($r^2=0,2070$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “devam bağlılığı” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %20,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığının” katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutu davranışlarının %20,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel Aidiyet Boyutlarından “Normatif Bağlılık” Boyutu ile İş Motivasyonu Ölçeği Boyutları Arası İlişkiler:

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağlılık” ile “yönetim tarzı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,376$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,1413$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “normatif bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %14,1 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “normatif bağlılık” katılımcıların “yönetim tarzı” boyutu davranışlarının %14,1’ini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağlılık” ile “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,466$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,2171$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “normatif bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutundaki değişime %21,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “normatif bağlılık” katılımcıların “geliştirme” boyut davranışlarının %21,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağlılık” ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,410$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2=0,1681$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “normatif bağlılık” boyutundaki değişim; iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %16,8 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “normatif bağlılık” katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyut davranışlarının %16,8’ini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel Aidiyet Davranışı ile İş Motivasyonu Davranışları Arası İlişki:

Genel anlamda örgütsel aidiyet duygusu ile iş motivasyonu davranışları arası ilişki incelendiğinde; “örgütsel aidiyet” ile “iş motivasyonu” arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette ($r=0,598$) anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,01$). Bu durum belirlilik katsayısına çevrildiğinde ($r^2= 0,3576$) olmaktadır. Yani örgütsel aidiyet duygusundaki bir değişim; iş motivasyonu davranışındaki değişime %35,8 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “örgütsel aidiyet” katılımcıların “iş motivasyonu” davranışlarının yaklaşık %36’sını açıkladığını ifade etmektedir. H_{15} hipotezi doğrulanmıştır.

3.3.5. Etki (Regresyon) Analizleri

Bu bölümde Batman Üniversitesi idarî personellerinin örgütsel aidiyet düzeylerine iş motivasyonu alt boyutlarının etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca “örgütsel aidiyet alt boyutları” ile iş motivasyonu arası etkinin olup olmadığını ölçmek üzere regresyon analizi kullanılmış ve yorumlanmıştır.

3.3.5.1 Katılımcıların Örgütsel Aidiyet ve “İş Motivasyonu Alt Boyutları” Arasındaki Etkinin (Regresyon) Analizi

İş motivasyonu alt boyutları olan “yönetim tarzı”, “geliştirme” ve “ücret ve değerlendirme” boyutlarının parametre olarak örgütsel aidiyete etkisinin olup olmadığı var ise hangi yönde ve ne düzeyde olduğu incelenmiştir.

Çizelge 3.52. Katılımcıların İş Motivasyonu Boyutlarının Örgütsel Aidiyet Düzeyine Etki Çizelgesi

Model Summary^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. hatası	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					R ² değişimi	F değişimi	Sd1	Sd2	p. F Değişimi	
1	,617 ^a	0,381	0,369	0,57236	0,381	32,400	3	158	0,000	1,705

a. Parametreler: (Sabitler), Ücret ve Değerlendirme, Geliştirme, Yönetim Tarzı

b. Bağımlı değişken: Aidiyet

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Karele ortalaması	F	p
1 Regression	31,843	3	10,614	32,400	,000 ^b
Residual	51,761	158	0,328		
Total	83,603	161			

a. Bağımlı değişken: Aidiyet b. Parametreler: (sabitler), Ücret ve Değerlendirme, Geliştirme, Yönetim Tarzı

Batman Üniversitesi idarî personelleri üzerine yapılan araştırma çerçevesinde iş motivasyonu boyutlarının ve “örgütsel aidiyet duygusu” üzerine etkisi 0,05 anlamlılık seviyesinde yani %95 güvenilirlikte yapılan çoklu regresyon (etki) analiziyle (Çizelge 3.52) incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ($p < 0.01$) anlamlılık yani %99 güvenilirlik seviyesinde iş motivasyonunun örgütsel aidiyet düzeyini 0,0381 (%3,8) oranında, doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($R = 0,617$; $R^2 = 0,0381$; Düzeltilmiş $R^2 = 0,0369$; $F = 32,400$; $p < 0.01$).

Çizelge 3.53. Katılımcıların İş Motivasyonu Boyutlarının ve Örgütsel Aidiyete Etki Yönü ve Gücü Çizelgesi

Etmen Katsayıları (Coefficients ^a)												
Model	Standart olmayan etmen katsayıları		Standart etmen katsayısı	t	p.	B için 95,0% güven aralığı		Korelasyon			Eşdoğrusallık İstatistik değerleri	
	B	Std. Hata	Beta			Alt sınır	Üst sınır	Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	1,733	0,163		10,600	0,000	1,410	2,055					
Yönetim Tarzı	0,000	0,076	0,001	0,005	0,996	-0,149	0,150	0,479	0,000	0,000	0,392	2,552
Geliştirme	0,325	0,069	0,456	4,689	0,000	0,188	0,462	0,581	0,349	0,293	0,415	2,411
Ücret ve Değerlendirme	0,166	0,052	0,243	3,189	0,002	0,063	0,269	0,477	0,246	0,200	0,675	1,482

a. Bağımlı değişken: Bağlılık

Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu alt boyutlarının tarzlarının “örgütsel aidiyet duygularına” etkisi 0,05 anlamlılık seviyesinde yani %95 güvenilirlikte yapılan çoklu regresyon (etki) analiziyle (Çizelge 3.53) incelenmiş ve

$Y = a + bX$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine yerleştirildiğinde;

Örgütsel aidiyet = $1,733 + 0,456 X_{\text{Geliştirme}} + 0,243 X_{\text{Ücret ve değerlendirme}} + \mathcal{E}$ şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu iş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzının” örgütsel aidiyete etkisinin olmadığı ya da çok düşük düzeyde olduğu; “geliştirme” boyutunun %45,6 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu, “ücret ve değerlendirme” boyutunun ise %24,3 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir. H_{17} hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.5.2. Batman Üniversitesi İdarî Personelinin “Örgütsel Aidiyet Alt Boyutları” ile İş Motivasyonu Arasındaki Etkinin (Regresyon) Analizi

Çizelge 3.54. Örgütsel Aidiyet Boyutlarının Katılımcıların İş Motivasyonu Düzeylerine Etki Çizelgesi

Özet Model^b

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini n Std. hatası	Değişim istatistikleri					Durbin-Watson
					R ² değişimi	F değişimi	Sd1	Sd2	p. F Değişimi	
1	,602 ^a	0,363	0,350	0,69548	0,363	29,951	3	158	0,000	2,115

a. Predictors: (Constant), NormatifBa, DevamBa, DuygusalBa

b. Dependent Variable: Motivasyon

ANOVA^a

Model	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
1 Regresyon	43,461	3	14,487	29,951	,000 ^b
Düzeltilmiş değerler	76,424	158	0,484		
Toplam	119,886	161			

a. Dependent Variable: Motivasyon

b. Predictors: (Constant), NormatifBa, DevamBa, DuygusalBa

Batman Üniversitesi idarî personelleri üzerine uygulanan örgütsel aidiyet boyutlarının katılımcıların iş motivasyonu düzeylerine etkisi 0,05 anlamlılık seviyesinde yani %95 güvenlilikte yapılan çoklu regresyon (etki) analiziyle (Çizelge 3.54) incelenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde örgütsel aidiyet duygusunun 0,363 (%36,3) oranında, doğrusal ve pozitif yönde “iş motivasyonunu” etkilediği tespit edilmiştir ($R=0,602$; $R^2=0,363$; Düzeltilmiş $R^2=0,350$; $F=29,951$; $p < 0.01$).

Çizelge 3.55. Örgütsel Aidiyet Boyutlarının ve Katılımcıların İş Motivasyonuna Etki Yönü ve Gücü Çizelgesi

Etmen Katsayıları (Coefficients^a)

Model	Standart olmayan etmen katsayıları		Standart etmen katsayısı	t	p.	B için 95,0% güven aralığı		Korelasyon			Eşdoğrusallık İstatistik değerleri	
	B	Std. Hata	Beta			Alt sınır	Üst Sınır	Zero-order	Partial	Part	Tolerans	VIF
1 (Sabit)	0,675	0,253		2,670	0,008	0,176	1,173					
DuygusalBa	0,262	0,119	0,223	2,199	0,029	0,027	0,496	0,542	0,172	0,140	0,393	2,544
DevamBa	0,312	0,096	0,324	3,233	0,001	0,121	0,502	0,568	0,249	0,205	0,402	2,489
NormatifBa	0,130	0,101	0,118	1,282	0,202	-0,070	0,330	0,488	0,101	0,081	0,474	2,112

a. Bağımlı değişken: Motivasyon

Batman Üniversitesi idarî personelinin iş motivasyonu alt boyutlarının tarzlarının “örgütsel aidiyet duygularına” etkisi 0,05 anlamlılık seviyesinde yani %95

güvenilirlikte yapılan çoklu regresyon (etki) analiziyle (Çizelge 3.55) incelenmiş ve

$Y = a + bX$ regresyon formülasyonunda etki değerleri yerlerine yerleştirildiğinde;

Örgütsel aidiyet = $0.675 + 0,223 X_{\text{duygusal bağlılık}} + 0,324 X_{\text{Devam Bağlılığı}} + \mathcal{E}$ şeklinde ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” alt boyutunun iş motivasyonuna etkisinin olamadığı ya da çok düşük düzeyde olduğu ($p > 0,05$); “duygusal bağlılık” boyutun %22,3 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu, “devam bağlılık” boyutunun ise %32,4 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir. H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.



Çizelge 3.56. Hipotezlerin Kabulü - Reddi

Hipotez	Açıklama	Kabul	R e t
H₀	İş motivasyonu seviyelerinin işe ve kuruma olan aidiyet üzerine etkisi vardır.	Kabul	
H₁	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık vardır.		Ret
H₂	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların yaşları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₃	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından farklılık vardır.		Ret
H₄	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların medenî durumları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₅	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların kaç yıldır aynı görevde olmaları açısından farklılık vardır.		Ret
H₆	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların konumları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₇	İş motivasyonu düzeylerinde katılımcıların Batmanlı olup olmadıkları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₈	Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık vardır.		Ret
H₉	Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların yaşları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₁₀	Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından farklılık vardır.		Ret
H₁₁	Örgütsel aidiyet düzeylerinde katılımcıların medenî durumları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₁₂	Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde görev süreleri açısından farklılık vardır.		Ret
H₁₃	Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde pozisyonları bakımından farklılık vardır.	Kabul	
H₁₄	Katılımcıların örgütsel aidiyet düzeylerinde Batmanlı olup olmadıkları bakımından farklılık vardır.		Ret
H₁₅	Örgütsel aidiyet ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul	
H₁₆	Örgütsel aidiyet duygusunun iş motivasyonuna etkisi vardır.	Kabul	
H₁₇	İş motivasyonu düzeyinin örgütsel aidiyet davranışı üzerine etkisi vardır.	Kabul	

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Batman Üniversitesi idarî personellerine uygulanan iş motivasyonu ve örgütsel aidiyet ilişkisi üzerine bir araştırma kapsamında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Batman Üniversitesi idarî personellerinin medenî durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık % 80'inin evli, kalan kısmının ise bekâr olduğu belirlenmiştir.

Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %81'ini erkek çalışanlar oluşturduğu, yani erkek egemen bir çalışma ortamı olduğu söylenebilir.

Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %91'inin üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Batman Üniversitesi idarî personellerinin %60 gibi bir çoğunluğunun ilgili ilden olduğu, kalanın farklı illerden gelen çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Batman Üniversitesi idarî personellerinin yaklaşık %67'sinin 6 yıl ve üzeri iş ve meslek tecrübesine sahip çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık %17'sini yöneticiler, çoğunluğunu ise memurlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların “iş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder” yargısını; yaklaşık %70'inin desteklediği, dolayısıyla iş ortamında katılımcı bir yönetim uygulandığı söylenebilir.

Katılımcıların “iş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır” yargısını yaklaşık %60 oranında desteklediği, dolayısıyla kurumda âdil, eşitlikçi bir yönetim uygulandığı “hak edene hakkının verildiği” söylenebilir.

Katılımcıların “iş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır” yargısına, %61 oranında desteklemediği, bu görüşe katılmadığı, bu bağlamda çalışanlara yönetimde pek yer verilmediği söylenebilir.

Katılımcıların “iş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir” yargısına yaklaşık %71'inin bu görüşü desteklediği, dolayısıyla herkesin kendi işiyle ilgili yeterli yetkiye sahip olduğu söylenebilir.

“İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler” yargısına katılımcıların yaklaşık %63'ünün bu görüşü desteklediği, dolayısıyla çalışanların yetenek gelişimlerinin yöneticilerince izlendiği ve geliştirici faaliyetlere yönlendirildiği söylenebilir.

“İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur” yargısına

katılımcıların yaklaşık %73'ünün katıldığı, dolayısıyla verilen eğitimlerin çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde düzenlendiği söylenebilir.

“İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir” yargısına katılımcıların yaklaşık %71'inin katıldığı, dolayısıyla çalışma ortamının oldukça demokratik olduğu söylenebilir.

“İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir” yargısına katılımcıların yaklaşık %67'sinin onay verdiği değerlendirildiğinde, çalışma ortamlarının bu yargıyı oldukça desteklediği söylenebilir.

“Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler” yargısına katılımcıların yaklaşık %57'sinin bu görüşü desteklediği, dolayısıyla devletin ücret politikalarından çalışanların çok memnun olmadıkları söylenebilir.

“İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler” yargısını katılımcıların yaklaşık %35'inin desteklediği, dolayısıyla kamu çalışanlarının ücret politikalarındaki yan ücretlerden memnun olmadıkları söylenebilir.

“İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır” yargısına katılımcıların yaklaşık %43'ünün katıldığı, dolayısıyla ücret dağıtımında âdil bir sistemin olmamasından yakındıkları söylenebilir.

“İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır” yargısına yaklaşık %53'ünün bu görüşü desteklediği, bu bağlamda kurum içerisinde yeni ve katkı sağlayıcı fikirleri olanların maddî olmasa bile manevî ve sosyal araçlarla ödüllendirildiği söylenebilir.

“Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmek isterim” yargısını katılımcıların yaklaşık %61'inin desteklediği, dolayısıyla Batman Üniversitesi'nin idarî personelleri açısından cazip bir istihdam alanı algısına sahip olduğu söylenebilir.

“Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” yargısına katılımcıların yaklaşık %56'sının katıldığı, bu nedenle de çalışanlar açısından Batman Üniversitesi'nin sıcak bir yuva niteliği taşıdığı söylenebilir.

“Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu içeriyorum” yargısına katılımcıların %78'inin katıldığı, Batman Üniversitesi idarî personellerinde yüksek düzeyde kurumsal aidiyet oluşmuş olduğu söylenebilir.

“Şu an bu kurumdan ayrılmam bundan sonraki hayatımda maddî zarara uğramama neden olur” yargısına katılımcıların %53'ünün katıldığı, bu bağlamda

katılımcıların çoğunluğunun kurumdan ayrılmakla maddî kayıplara uğrayacağını, iş bulmada zorlanacaklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

“Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” yargısına katılımcıların %72’sinin katılıyor olması istihdamın bir zorunluluktan kaynaklandığını, dolayısıyla daha iyi şartlarda bir iş bulunduğu takdirde kurumdan çoğu çalışanın ayrılabilceği şeklinde değerlendirilebilir.

“Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişeleniyorum” yargısına katılımcıların %65’inin katıldığı, bu nedenle örgütsel aidiyet duygusundaki yüksek bulgunun işini kaybetme durumunda gelecek kaygısından etkilendiği şeklinde yorumlanabilir.

“Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” yargısını katılımcıların yaklaşık %87’inin desteklediği, dolayısıyla örgütsel aidiyet düşüncesinin her ne sebeple olursa olsun Batman Üniversitesi idarî personellerinde yüksek düzeyde olduğu, bu durumun kurum başarısında etkili bir unsur olduğu söylenebilir.

“Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” yargısına katılımcıların yaklaşık %76 oranında katıldığı, bu nedenle Batman Üniversitesi yönetiminin çalışanlarını kurumu sevdirecek yönde politikalar ürettiği ve bunları başarıyla uyguladığı yorumlanabilir.

“Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” yargısına katılımcıların yaklaşık %71’inin “evet” yanıtı vermesi, Batman Üniversitesi idarî personellerinin üniversitelerini tamamen içselleştirerek benimsedikleri, her yer ve ortamda kurumlarını savunabilecek duygu ile yüklü oldukları söylenebilir.

“Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” yargısına katılımcıların yaklaşık %72’sinin katılması, çalışanların çalışma ortamı ve şartlarından memnuniyet düzeylerinin yüksekliği ya da işi bırakma durumunda yeni iş bulma imkânlarının sınırlılığı ile ifade edilebilecek bir durumdur.

“Bu kurumdan şimdi ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” yargısına katılımcıların %76 oranında katılmaları kurum içi yüksek dayanışma ve takım ruhu ile yorumlanabilir.

“Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” yargısına katılımcıların %69 oranında katılmaları, çalışanların sağlanan istihdamla Batman Üniversitesinden maddî veya maddî olmayan ödüller bağlamında çok şey kazandıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Bu kurumdan ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum”

yargısına katılımcıların %66 oranında katılmaları, çalışanların herhangi bir iş değiştirme düşüncesinde çok az seçeneğe sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” yargısına katılımcıların %50’sinin sahip olması, Batman Üniversitesinin idarî personelleri açısından diğer kamu kurumu ve özel girişimlerden daha yüksek bir hayat standardı sağlayabilecek özendirme araçlarına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir” yargısına katılımcıların %60’ının katılması, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle yeteneklerinin olgunlaştırıldığı ve idarî personel olarak çalışmanın onları tatmin etmede yetersiz kaldığı, belki akademik çalışmalara katılarak dikey kariyer planladıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” yargısına katılımcıların %76 oranında katılması çalışanlar açısından işin iyi, rahat ve gelişme fırsatları sunan bir ortam oluşturmasıyla yorumlanabilir.

“Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim” yargısına katılımcıların %62 oranında katılmaları çalışanların kurumlarından çok fazla istifade ettikleri ve kendi verdikleriyle kurumdaki aldıklarını karşılaştırdıklarında kendilerini kuruma borçlu hissettikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Bu kurumda çalışmaya devam etmeyi zorunluk olarak görüyorum” yargısına katılımcıların %65’inin katılması kurum içi ilişkilerin ve sağlanan imkânların çalışanların beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların medenî durum değişkenine göre iş motivasyonu ve alt boyutları açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Yani evli ya da bekâr olmaları katılımcıların iş motivasyonunu etkilemediği ya da aynı yönde etkilediği söylenebilir.

Katılımcıların medenî durum değişkenine göre örgütsel aidiyet açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin evli ya da bekâr olmaları katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerinde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde etkilediği söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre iş motivasyonu ve alt boyutları açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin kadın ya da erkek olmalarının iş motivasyonu düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı söylenilebilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel aidiyet açısından durumlarının

farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin kadın ya da erkek olmalarının örgütsel aidiyet düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde etkilemekte olduğu söylenilebilir.

Katılımcıların Batmanlı olup olmamasına göre katılımcıların iş motivasyonu açısından farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin Batman ilinden ya da Batman ili dışından olmaları katılımcıların iş motivasyonu ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde ve düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların Batmanlı olup olmamasına göre örgütsel aidiyet açısından farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin Batman ilinden ya da Batman ili dışından olmaları katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerine farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinin farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin genç veya yaşlı olmalarının iş motivasyonu ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da olumlu, olumsuz aynı yönde ve düzeyde etkilenmekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel aidiyet ve alt boyutları açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin genç veya yaşlı olmalarının katılımcıların örgütsel aidiyet ve alt boyutları davranışı düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinin farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim düzeyi değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinde bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel aidiyet davranışı açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin eğitim düzeyindeki çeşitliliğin örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görev süresi değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinin farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin görev süresi değişkenine göre iş motivasyonu düzeylerinde bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Katılımcıların görev süresi değişkenine göre örgütsel aidiyet davranışı açısından durumlarının farklanmadığı tespit edilmiştir. Batman Üniversitesi idarî personellerinin görev süresi değişkenine göre örgütsel aidiyet ve alt boyutları düzeylerinde farklılığı ölçülebilecek düzeyde etkide bulunmadığı ya da aynı düzeyde etkilemekte olduğu söylenebilir.

Katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre iş motivasyonlarında farklanma oluşturmadağı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiğı orun, unvan ya da pozisyonun kendiliğinden isteklenerek iş yapmalarını etkilemediğı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların sahip olduğu unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre örgütsel aidiyet düzeylerinin farklandığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiğı orun, unvan ya da pozisyonun örgütsel aidiyet düzeylerini etkilediğı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların sahip oldukları unvan/pozisyon düzeyi değişkenine göre örgütsel aidiyet alt boyutlarından “duygusal bağlılık” ve “devam bağımlılığı” açısından farklandığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların üniversitedeki istihdam edildiğı orun, unvan ya da pozisyonun örgütsel aidiyet düzeylerini etkilediğı şeklinde yorumlanabilir.

“Normatif bağlılık” açısından herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

İş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzı” boyutu ile “geliştirme” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette ($r=0,756$) anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “yönetim tarzı” boyutundaki değişimin; “geliştirme” boyutundaki değişime %57 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve yönetim tarzının katılımcıların davranışlarının %57’sini açıkladığını ifade etmektedir.

İş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzı” boyutu ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “yönetim tarzı” boyutundaki değişimin; “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %30,4 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve yönetim tarzının katılımcıların davranışlarının %30,4’ünü açıkladığını ifade etmektedir.

İş motivasyonu boyutlarından “geliştirme” boyutu ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “geliştirme” boyutundaki değişimin; “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %26,3 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “geliştirme” boyutu katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutundaki davranışlarının %26,3’ünü

açıkladığı ifade edilebilir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile “devam bağlılığı” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişimin; “devam bağlılığı” boyutundaki değişime %54,5 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “devam bağlılığı” boyutu davranışlarının %54,5’ini açıkladığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile “normatif bağlılık” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve güçlü şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutundaki değişim; “normatif bağlılık” boyutundaki değişime %46,4 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “normatif bağlılık” boyutu davranışlarının %46,4’ünü açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile “normatif bağlılık” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum örgütsel aidiyet ölçeği boyutlarından “devam bağlılığı” boyutundaki değişim; “normatif bağlılık” boyutundaki değişime %45,2 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “normatif bağlılık” boyutu davranışlarının %45,2’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “duygusal bağlılık” boyutundaki değişimin; “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %19,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “yönetim tarzı” boyutu davranışlarının %19,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “duygusal bağlılık” boyutundaki değişimin; iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutundaki değişime %29,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “geliştirme” boyutu davranışlarının %29,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “duygusal bağlılık” boyutundaki değişimin; iş

motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %16,6 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “duygusal bağlılık” boyutu katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutu davranışlarının %16,6’sını açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “devam bağlılığı” boyutundaki değişimin; “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %21,3 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığı” boyutu katılımcıların “yönetim tarzı” boyutu davranışlarının %21,3’ünü açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “devam bağlılığı” boyutundaki değişimin; “geliştirme” boyutundaki değişime %29,6 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığı” boyutu katılımcıların “geliştirme” boyutu davranışlarının %29,6’sını açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “devam bağlılığı” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “devam bağlılığı” boyutundaki değişimin; “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %20,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “devam bağlılığı” boyutu katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutu davranışlarının %20,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “yönetim tarzı” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağlılık” ile “yönetim tarzı” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “normatif bağlılık” boyutundaki değişimin; “yönetim tarzı” boyutundaki değişime %14,1 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “normatif bağlılık” boyutu katılımcıların “yönetim tarzı” boyutu davranışlarının %14,1’ini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağlılık” ile “geliştirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “normatif bağlılık” boyutundaki değişimin; iş motivasyonu ölçeği “geliştirme” boyutundaki değişime %21,7 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve

“normatif bağıllık” boyutu katılımcıların “geliştirme” boyutu davranışlarının %21,7’sini açıkladığını ifade etmektedir.

Örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağıllık” boyutu ile iş motivasyonu ölçeği “ücret ve değerlendirme” boyutu arası ilişki incelendiğinde; “normatif bağıllık” ile “ücret ve değerlendirme” boyutu arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum “normatif bağıllık” boyutundaki değişimin; “ücret ve değerlendirme” boyutundaki değişime %16,8 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “normatif bağıllık” katılımcıların “ücret ve değerlendirme” boyutu davranışlarının %16,8’ini açıkladığını ifade etmektedir.

Genel anlamda örgütsel aidiyet duygusu ile iş motivasyonu davranışları arası ilişki incelendiğinde; “örgütsel aidiyet” ve “iş motivasyonu” arasında %99 güvenilirlikte pozitif yönlü, doğrusal ve orta şiddette anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum örgütsel aidiyet duygusundaki bir değişimin; iş motivasyonu davranışındaki değişime %35,8 oranında bağlı olduğunu göstermekte ve “örgütsel aidiyet” katılımcıların “iş motivasyonu” davranışlarının yaklaşık %36’sını açıkladığını ifade etmektedir.

Yine %99 güvenilirlik seviyesinde iş motivasyonunun örgütsel aidiyet düzeyini %3,8 oranında, doğrusal ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan etki analizleri sonucunda iş motivasyonu boyutlarından “geliştirme” boyutunun %45,6 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu, “ücret ve değerlendirme” boyutunun ise %24,3 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan etki analizleri sonucunda iş motivasyonu boyutlarından “yönetim tarzı”nın örgütsel aidiyete etkisinin olmadığı ya da çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan etki analizleri sonucunda örgütsel aidiyet duygusunun %36,3 oranında, doğrusal ve pozitif yönde iş motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan etki analizi sonucu örgütsel aidiyet boyutlarından “duygusal bağıllık” boyutunun iş motivasyonuna %22,3 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu, “devam bağıllığı” boyutunun ise iş motivasyonuna %32,4 oranında doğrusal ve pozitif yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Yapılan etki analizi sonucu örgütsel aidiyet boyutlarından “normatif bağıllık” alt boyutunun iş motivasyonuna etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda kurumdaki yöneticilere şu önerilerde

bulunulabilir:

- İşgörenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi, onların örgütsel aidiyetinin artması yani kendilerini kuruma daha fazla bağlı hissetmeleri anlamını taşımaktadır.

- Örgütsel aidiyeti yükseltmek gayesiyle birtakım sosyal etkinlik organize edilebilir.

- Örgütsel aidiyet, işgörenlerin karar alma sürecine aktif şekilde katılmasıyla yükseltilebilir.

- Bireylerin motivasyonunun yükseltilmesi, onlara kişisel gelişim anlamında fırsatlar sunulmasıyla sağlanabilir.

- Kurumda ekip harmonisi gerek motivasyonun gerek örgütsel aidiyetin yükseltilmesi için çok önemli bir unsurdur. Ekip harmonisini sağlamak amacıyla hem dönüşümcü liderlik tarzı hem de birtakım kurum içi ya da dışı aktiviteler kullanılabilir.

Son olarak, motivasyon ve örgütsel aidiyet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmamızda tahmin ettiğimiz sonuçların yanı sıra beklemediğimiz bazı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Kurumdaki görev süresi ve çalışanların eğitim seviyelerinin motivasyon ve örgütsel aidiyete etkisi üzerine kurduğumuz hipotezler reddedilmiştir. Oysaki çalışanların eğitim seviyelerindeki farklılık sonucu ve kurumdaki görev süreleri ile kıdemleri arttıkça motivasyon algıları ve aidiyet düzeylerinin değişeceği kanısındaydık. Aynı alanda çalışacak olan araştırmacılar, hipotez kurarken bu tür farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurmalarıdır. Araştırma zaman ve mekân kısıtlarından dolayı sadece bir şehirde ve üniversite bünyesinde çalışan idarî personeller üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan sonuçlar genelleme açısından sınırlılıklar içermektedir. Benzer çalışma araştırmacılar tarafından birden fazla şehirde, birden fazla üniversitede yapılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir. Çalışmada motivasyon ile örgütsel aidiyet kavramlarını ele alıp arasındaki ilişkileri alt boyutlarıyla beraber incelemeye çalıştık. Araştırmacılar, hem motivasyon hem de örgütsel aidiyet kavramlarını farklı değişkenler ile ilişkilendirerek araştırmalar yapıp yönetim organizasyon alanyazına katkı sunabilirler.

KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Açıkalın, C. (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 237-254, Kütahya.
- Adair, J. (2013). *Etkili Motivasyon*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange, *Advances In Experimental Social Psychology*, 2.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 389-408, Kütahya.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Altındış, S. (2011). Job Motivation and Organizational Commitment Among Health Professionals: A Questionnaire Survey, *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Argon, T. ve Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Awamleh, N. (1996). Organizational Commitment Of Civil Service Managers In Jordan: A Field Study, *Journal of Management Development*, 15(5).
- Atay, D. (2004). *İngilizce Öğretmenlerinin Motivasyon Stratejileri*, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, I(1), İstanbul.
- Ay, F. A. ve Karakaya, A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), Sivas.
- Aygın, A. N. (2007). Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi, *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, Yıl: 41, Sayı: 491.
- Bayhan, G. (2011). Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Bayo-Moriones, J. A., Galdon-Sanchez, J. E. ve Guell, M. (2004). Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data, IZA Discussion Paper No: 1321.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, Ankara.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, Cilt: 1.
- Beck, K. ve Wilson, C. (2000). Development Of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination Of Change With Tenure, *Journal Of Vocational Behavior*, 56.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment, *American Journal Of Sociology*, 66(1).
- Becker, T. E. (1992). Foci And Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making, *Academy Of Management Journal*, 35(1).
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39(2).
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers Of The OCQ For Research Policy, *Personnel Review*, 26.
- Beyer, J. M., Stevens, J. M. ve Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role And Organizational Predictors Of Managerial Commitment, *Academy Of Managerial Journal*, 21(3).
- Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Bilge, H., Vedat, B. A. L. ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Maliye Finans Yazıları*, (1), 83-104.
- Bingham, J. B. (2005). Multiple Obligations: Distinguishing The Dimensionality And Confirming The Role Of Ideology Within The Psychological Contract Framework, *Texas A&M University, Doctor Of Philosophy*, Texas.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Boyacı, M. F. (2010). Örgütsel Bağlılığın Arttırılmasında Etkin İletişim - Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22).
- Brief, P. A. ve Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity, *Academy Of Management Review*, 2(3).
- Brierley, J. A. ve Cowton, C. (2000). Putting Meta Analysis To Work: Accountants' Organizational-Professional Conflict, *Journal of Business Ethics*, 24.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organization, *Administrative Science Quarterly*, 19.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. ve Sergeyev, A. V. (1998). Effects Of Cultural Context On The Antecedents, Correlates And Consequences Of Organizational Commitment: A Study Of Russian Workers, *Journal Of Business Research*, 43.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). İçsel Ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli Ve Çevresindeki Kobi'lerde Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 120-128.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Cameron, K. (2010). Olumlu Liderler ve Üstün Performans, *Excellence, Liderlik Gelişimi Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, 14(158).

- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi*, PEGEM, Ankara.
- Cannon, W. B. (1939). *The Wisdom Of The Body*, Revised And Enlarged Edition, W. W. Norton, New York.
- Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kaan Matbaacılık, İstanbul.
- Chiu, S. K. (2004). *The Linkage Of Job Performance To Goal Setting, Work Motivation, Team Building And Organizational Commitment In The High-Tech Industry In Taiwan*, H. Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doktora Tezi, Florida.
- Choong, Y. O., Wong, K. L. ve Lau, T. C. (2011). *Intrinsic Motivation and Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study*, *International Refereed Research Journal*, 2(4), 40-50.
- Cılız, S. (2017). *Kamu Kurumlarında Çalışan Personelin Kurumsal Aidiyet ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi: İski Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Curran, D. B. (1999). *The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover*, *Human Resource Management Review*, 9(4).
- Cüceloğlu, D. (1993). *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları*, 4. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2011). *İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66, İstanbul.
- Çakınberk, A. K., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, 101, Sivas.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, S. Y. ve Eğinli, A. T. (2010). *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çayırbaş, F. (2013). *Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama*, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, (1), 34-53.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Çolakoglu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, Ankara.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), Erzurum.
- Delfgaauw, J. ve Dur, R. (2007). *Signaling And Screening Of Workers Motivation*, *Journal Of Economic Behavior And Organization*, 62(4), Amsterdam.
- Demirel, Y. (2008). *Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma*, *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 14, Calal-Abad.
- Demirtaş, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*, Menteş Kitabevi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basımevi, İstanbul.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.
- Dönmez, F. Y. (2013). Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Drummond, H. (2000). *Introduction To Organizational Behavior*, Oxford University Press, New York.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. ve Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility Of An Integrative Definition, *Journal Of Applied Psychology*, 79(3), Washington DC.
- Durmuş, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, *Gelişen-Geliştiren Öğretmen, Eğitim Yönetimi*, Sayı: 17.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), İstanbul.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beşinci Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, A. (2013). Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Onikinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eriş, M. (2012). Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Erkal, M. (1987). *Sosyoloji*, Filiz Kitabevi Yayını, İstanbul.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, Isparta.
- Ersay, B. (2015). Kamu Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri ve Bir Alan Araştırması, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Ertit, R. (2019). Motivasyon, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Kastamonu İlinde Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 62, Calal-Abad.
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement, And Their Correlates, *Free Press Of Glencoe*, New York.
- Feldman, A. S. ve Moore, W. E. (1982). Labor Commitment And Social Change In Developing Areas, *Greenwood Press Publishers*, Connecticut.

- Fermanoğlu, E. N. (2015). İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınevi, 4. Baskı, İstanbul.
- Forsyth, P. (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*, Resital Yayıncılık, İstanbul.
- Fukami, C. V. ve Larson, E. W. (1984). Commitment To Company And Union: Parallel Models, *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), Washington DC.
- Gautam, T., Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Organizational Commitment In Nepalese Settings, *Asian Journal Of Social Psychology*, Sayı: 4, Hong Kong.
- Gautam, T., Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification And Organizational Commitment: Distinct Aspects Of Two Related Concepts, *Asian Journal Of Social Psychology*, 7(3), Hong Kong.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2002). Understanding and Managing Organizational Behavior, Pearson Education, Third Edition, New Jersey.
- Gökçora, İ. H. (2005). Toplumsal Yaşamımızda ve Türk-Bilim Dünyasında “Profesyonel ve Profesyonellik” Kavramlarına Değin, *Bilgi Dünyası*, 6(2).
- Griffin, R. W. ve Pustay, M. W. (1996). International Business: A Managerial Perspective, *Addison-Wesley Publishing Company*, Boston.
- Gull, G. A. (1997). Sinerjik İletişim, *Executive Excellence*, Yıl: 1, Sayı: 5.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), İzmir.
- Gülen, H. (2011). Hastanelerde Öğrenme Yönelimin Çalışan Motivasyonu ve Örgütsel Performansa Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Gündüz, A. (2009). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), Washington DC.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development Of The Job Diagnostic Survey, *Journal Of Applied Psychology*, 60(1), Washington DC.
- Halis, M. (2004). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi*, Roma Yayınları, Ankara.
- Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology, *Industrial And Labor Relations Review*, 18(3), New York.
- Herzberg, F., Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I. ve Shaukat, Z. (2010). Effects Of Motivational Factors On Employees Job Satisfaction A Case Study Of University Of The Punjab, *International Journal Of Business And Management*, 5(3), 2010, Lahore.
- Hicks, G. H. ve Gulet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İTÜ İşletme Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Beta Basım, İstanbul.

- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal And Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), Thousand Oaks.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B. ve Wood, V. R. (1985). Organizational Commitment And Marketing, *Journal Of Marketing*, 49(1), Illinois.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), İzmir.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İyilikci, Y. (2012). Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Denizli Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- James, J. ve Edden, M. (2001). *Uzun Saplı Gelincik*, BZD Yayın ve İletişim Merkezi, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kalay, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karakoç, A. (1998). Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karaköse, B. (2012). Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kaliteleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Karatepe, O. ve Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion And Motivation: A Study Of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal Of Hospitality Management*, 26(3), New York.
- Kaya, A. (2000). Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı, *Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi*, Yıl: 39, Sayı: 461, Ankara.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşların Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Sayı: 155, Ankara.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), İstanbul.
- Kerkhof, P., Winder, A. B. ve Klandermans, B. (2003). Instrumental And Relational Determinants Of Trust In Management Among Members Of Works Councils, *Emerald Personnel Review*, 32(5), Amsterdam.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), Manisa.
- Kocabaş, F., Elden, M. ve Yurdakul, N. (1999). *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Koch, J. ve Steers, R. (1978). Job Attachment, Satisfaction And Turnover Among Public Sector Employees, *Journal Of Vocational Behavior*, Sayı: 12, Wisconsin.

- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme*, Organizasyon ve Davranış, Yön Ajans, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*, McGraw Hill, New York.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve Çetin, E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Volume: Bahar, 53.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Lacy, F. J. ve Sheehan, B. A. (1997). Job Satisfaction Among Academic Staff: An International Perspective, *Higher Education*, 34(3).
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect Of Organizational Commitment On The Occupational Stress Outcome Relationship, *Human Relations*, 49(10).
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting And Task Performance*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey.
- Lord, R. L. (2002). Traditional Motivation Theories And Older Engineers, *Engineering Management Journal*, 14(3).
- Lussier, R. N. (1996). *Human Relations In Organizations: A Skill-Building Approach*, MA: Irwin/McGraw-Hill Inc., Boston.
- Lussier, R. N. (2000). *Management Fundamentals-Concepts, Applications And Skill Development*, Ohio.
- Maitland, I. (1997). *İnsanları Motive Etmek*, İlkaynak Kültür Sanat Ürünleri Ltd. Şti, Ankara.
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F. ve Uys, I. L. (2006). The Effect Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment Of Diagnostic Imaging Radiographers, *Radiography*, 12(2).
- Major, D. A., Morganson, V. J. ve Bolen, H. M. (2013). Predictors Of Occupational And Organizational Commitment In Information Technology: Exploring Gender Differences And Similarities, *J Bus Psychol*, 28.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4).
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates and Consequences Of Organizational Commitment, *American Psychological Association*, 108(2).
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Preston, Van Nostrand, New York.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff, *Leadership And Organization Development Journal*, 21(2).
- McInnis, K. J., Meyer, J. P. ve Feldman, S. (2009). Psychological Contracts And Their Implications For Commitment: A Feature-Based Approach, *Journal Of Organizational Behavior*, 74.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Implications, *Journal Of Applied Psychology*, 69.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1).
- Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment, *Academy Of Management Review*, 8.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3).
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants Of Organizational Commitment, *Human Relations*, 41.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, 30(1).
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal Of Vocational Behavior*, 14.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism And Turnover, *Academic Press*, 9(3), New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future Of Work Motivation Theory, *Academy Of Management Review*, 29.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2000). *Organizational Behavior-Foundations, Realities And Challenges*, Ohio.
- Newman, W. H. (1979). *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, TODAİ Yayını, Ankara.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2004). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, The Dryden Press, Mishawaka.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Okutan, M. (1999). *Öğrenmede Motivasyonun Önemi*, Yaşadıkça Eğitim Yayınları.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior, *Journal Of Applied Psychology*, 71(3).
- O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organizations, *California Management Review*, 31(4).
- Özer, Y. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, D. (2018). Örgütsel Adalet ve Motivasyon, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkaya, M., Kocakoç, D. İ. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), Manisa.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özler, N. D. E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

- Özutkan, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), İstanbul.
- Paksoy, M. (1986). İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik), *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(2), İstanbul.
- Pailhé, A. (2002). Working Conditions: How Are Older Workers Protected In France, *Population (English Edition)*, 60(1/2).
- Pehlivan, İ. (1990). Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımı, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 23.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1991). *Motivation And Work Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment, *Journal Of Vocational Behaviour*, 65.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 11(5).
- Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment, *Academy Of Management Review*, 10(3).
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature, *Journal Of Applied Psychology*, 87(4).
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 23.
- Ritzer, G. ve Trice, H. M. (1969). An Empirical Study Of Howard Becker's Side-Bet Theory, *Social Forces*, 47(4).
- Robbins, S. P. (1994). *Organizasyonel Davranışın Temelleri*, Etam A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment: A Study Of Salespeople, *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, 9(1).
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23.
- Sapancalı, F. (1993). *Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, Mpm Yayınları.
- Saraçlı, S., Kesintürk, T., Çiçek, M. ve Gazeloğlu, C. (2014). Examining The Effects Of Organizational Commitment On Intrinsic And Extrinsic Motivation Via Structural Equation Modeling: Turkish Academicians Case, *Fen Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-9.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. Baskı, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Schalk, R. ve Roe, R. E. (2007). Towards A Dynamic Model Of The Psychological Contract, *Journal For The Theory Of Social Behavior*, 37(2).
- Schneider, B. ve Alderfer, C. (1973). Three Studies Of Measures Of Need Satisfaction In Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 18(4).

- Schwarz, N. (1998). Warmer And More Social: Recent Developments In Cognitive Social Psychology, *Annual Review Of Sociology*, 24.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business A Skill Building Approach, Fourth Edition, *John Wileyand Sons Inc.*, New York.
- Selen, U. (2016). Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi: Yerel Yönetim Örneği, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Senter, J. L. ve Martin, J. E. (2007). Factors Affecting The Turnover Of Different Groups Of Part-Time Workers, *Journal Of Vocational Behavior*, 71(1).
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39).
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Shafer, W. E. (2002). Ethical Pressure, Organizational - Professional Conflict And Related Work Outcomes Among Management Accountants, *Journal of Business Ethics*, 38(3).
- Sheldon, M. E. (1971). Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16.
- Simons, T. ve Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 36(1).
- Skinner, B. F. (1953). Science And Human Behavior, *The Free Press*, New York.
- Smith, L. (1999). An Evaluation Of Programmes For Staff In NHS And Hotel Ancillary Staff, *Facilities*, 17(7/8).
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(3).
- Stup, R. E. (2006). Human Resource Management And Dairy Employee Organizational Commitment, Pennsylvania State University, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Taşcı, K., Özsan, M. E. ve Meydan, M. C. (2013). İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, SEGE-2011, Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taylor, F. W. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çizgi Yayınları, Konya.
- Tevrüz, S. ve Sürekli, D. (1997). *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı*, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2. Baskı, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. ve Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict And Organizational Commitment: Examining Two Levels Of Supervisory Support As Multilevel Moderators, *Journal Of Applied Social Psychology*, 35(11).

- Thompson, M. ve Heron, P. (2005). The Difference A Manager Can Make; Organizational Justice And Knowledge Worker Commitment, *International Journal Of Human Resource Management*, 16(3).
- Tınar, M. Y. (1997). Meslekî Sosyalleşme ve Kişilik, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), İzmir.
- Tiryaki, A. (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tong, L. F. (2001). *Work Motivation*, Malay Mail.
- Tucker, M. L., McCarthy, A. M. ve Benton, D. A. (2002). The Human Challenge Managing Yourself And Others In Organization, *Prentice Hall*, New Jersey.
- Tutar, H., Yılmaz, K. M. ve Erdönmez, C. (2003). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, Ankara.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri*, Alfa Akademi, İstanbul.
- Us, A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*, İgiad Yayınları.
- Usta, M. E. (2013). Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Elazığ.
- Uyar, G. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uyargil, C. (1985). *İşletmelerde Verim Artırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizaynı*, Mess Yayını: 95, MESS 25. Yıl Seminerleri Eğitim Kitapları Dizisi, 8.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), İzmir.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Uygur, A. ve Koç H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4).
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetimin Genel Bir Değerlendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, Sivas.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement And Validation, *The Academy Of Management Journal*, 37(4).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist Control And Organizational Commitment Among Professionals: The Case Of Lawyers Working In Law Firms, *Social Forces*, 73(3).
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organization A Normative View, *Academy Of Management Review*, Cilt: 7, No: 3.
- Wong, S., Siu, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact Of Demographic Factors On Hong Kong Hotel Employees' Choice Of Job-Related Motivators, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 5(11).
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic Psychology*, Columbia University Press, New York.

- Yavuz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 23-37.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş.
- Yılmaz, T. (2011). Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yılmaz, Ö. (2018). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), Isparta.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Meslekî Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248, Isparta.

EKLER

EK-1: Anket Formu

“Motivasyon ve Örgütsel Aidiyet İlişkisi: Batman Üniversitesinde Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans Tezi çalışmasına yönelik hazırlanmış anket formundan elde edilen bilgiler; yalnızca bilimsel veri elde etmek gayesiyle akademik araştırmada kullanılacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp anket formunu doldurduğunuz için teşekkür eder, esenlikler dileriz.

Göktuğ ALTUNKAYA
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK
Tez Danışmanı

SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1- Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
- 2- Yaşınız? () 18-25 arası () 26-35 arası () 36-45 arası
() 46-55 arası () 56 ve üzeri
- 3- Eğitim durumunuz? (En son mezun olduğunuz dereceyi seçiniz)
() İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans
() Yüksek lisans () Doktora
- 4- Medenî durumunuz? () Evli () Bekâr
- 5- Kaç senedir bu kurumda görev yapmaktasınız?
() 1 seneden az () 1-5 arası () 6-10 arası () 11-15 arası
() 16-20 arası () 21 ve üzeri
- 6- Bulunduğunuz konum?
() Sözleşmeli personel () Memur () Şef
() Müdür Yardımcısı () Müdür () Daire Başkanı
- 7- Batmanlı mısınız? () Evet () Hayır

Motivasyon Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İş yerindeki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eder.					
2- İş yerinde yönetim biçimi çalışanlara eşit fırsatlar tanır.					
3- İş yerinde çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
4- İş yerinde çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					
5- İş yerinde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
6- İş yerinde verilen eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
7- İş yerinde yapılan toplantılarda çalışanlara istedikleri anda söz hakkı tanınır ve çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilir.					
8- İş yerinde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.					
9- Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında âdil bir ücretle ücretlendirilirler.					
10- İş yerinde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ekonomik ödüllerle ödüllendirilirler.					
11- İş yerinde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.					
12- İş yerinde çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					

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

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Göktuğ ALTUNKAYA
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya 02/01/1986
Telefon : 0533 508 39 58
Elektronik Posta : goktug_altunkaya@hotmail.com.tr

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise :	Çankaya Kılıçarslan Lisesi, Ankara	2004
Üniversite :	Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü, Sivas	2010

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
Aralık 2013 – Mayıs 2017	Prokon Müh. ve Müş. A.Ş.	Büro Memuru
Ekim 2012 – Kasım 2012	Çelikoğlu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Departman Sorumlusu
Haziran 2011 – Aralık 2011	Fulmak Makina San. ve Tic. Ltd. Şti.	İç Ticaret Sorumlusu

YABANCI DİLLER

İngilizce (orta seviye)

Arapça (başlangıç seviye)