

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAHA SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON
DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ÜRETİM İŞLETMESİ ÜZERİNE
ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Furkan YILDIZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI Furkan YILDIZ

TEZİN DİLİ Türkçe

TEZİN ADI Saha Satış Temsilcilerinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Üretim İşletmesi Üzerine Araştırma

ENSTİTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI İşletme

TEZİN TÜRÜ Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ 25.02.2020

SAYFA SAYISI 93

TEZ DANIŞMANLARI Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ

DİZİN TERİMLERİ Saha Satış Temsilcisi, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü, Motivasyon Düzeyi, Motivasyon Araçları

TÜRKÇE ÖZET Bu araştırmada; İstanbul ilinde bulunan X bir ilaç üretim firmasında saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini ve motivasyon düzeylerinin hangi araçlardan olumlu ya da olumsuz etkilendiğini belirlemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Uygulama kapsamına alınan 215 kişi içerisinde 200 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen Mesleki Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Elde

edilen veriler istatistik paket programı (SPSS 23.0) kullanılarak istatistiksel sonuçlara dönüştürülmüştür.

DAĞITIM LİSTESİ

1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

FURKAN YILDIZ



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SAHA SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
MOTİVASYON DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ÜRETİM
İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Furkan YILDIZ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ**

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanması sırasında bilimsel etik kurallarına uyulduğunu, başkalarının ederlerinden faydalanılması durumunda bilimsel normlar doğrultusunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.



Furkan YILDIZ

.../.../2020

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Furkan YILDIZ 'ın “**Saha Satış Temsilcilerinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Üretim İşletmesi Üzerine Araştırma**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Klinik İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nihal GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin doğuşu 1980'li yıllara dayanmaktadır. Bu tarihten itibaren de insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların diğer literatürlerle birlikte nasıl istihdam ve nasıl yönlendirileceği etkinliğine odaklanır. Bu çalışmaların bütünü, çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve işletmenin hedeflerine yönelik araştırmalardan oluşmaktadır. İşletmelerde personel giriş-çıkış sirkülasyonu fazla olunca işletmeye maliyeti de fazla olur. Bu durum firmanın mevcut personeline ve aynı zamanda işletme durumuna piyasada negatif etki olarak yansır. Dolayısıyla günümüzde iç müşteri olarak adlandırılan işletmenin mevcut çalışanlarına yönelik yapılan örgütsel bağlılık ve motivasyon çalışmaları bu yaşanan olumsuzlukları önlemeye yöneliktir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyon düzeylerinin işletmeler açısından ne derece önemli olduğu son yıllarda ortaya çıkmıştır. İşletmeler tarafından çalışanların performansına yönelik yapılan iyileştirme çalışmalarının içinde motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemi büyüktür.

Çalışan motivasyonu, işyerinde departmanın ve hatta şirketin performansını yönlendiren en kritik unsurdur. Çalışanları motive etmek düzenli bir rutin gerektirmektedir. Bazı araştırmalar gösteriyor ki birçok şirket, motivasyonu düşük ve şirketine bağlı olmayan çalışanlara sahip, ortalama çalışanların sadece %13'ü işlerine ve kurumlarına bağlı bir şekilde çalışmaktadır.

Çalışan motivasyonunun önemli olmasının birçok nedeni vardır. Esas nedeni, şirket yönetiminin hedefleri ile buluşmasını sağlayan en önemli unsurdur. Motive ve bağlı çalışanları olmayan bir şirket önemli riskler ve kırılganlıklar taşımaktadır. Motive çalışanlar, üretkenliği arttırabilir ve kurumun çok daha yüksek seviyelerde çıktı elde etmesine olanak sağlar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmenin amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; işletmenin amaçları için yoğun çaba ve gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü arzu şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içerisinde çalışmakta ve böylece örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.

Bu araştırmada saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılığını ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu belirlemek, çalışanları ne derecede

etkilediğini saptamaktır. Bu verilerin elde edilmesi için iki adet ölçek aracılığıyla saha satış temsilcilerine anket uygulanmıştır. Anket sonucundaki veriler istatistik paket programı olan SPSS 23 programında analiz edilmiş, yorumlanmış ve öneriler oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, örgüt, örgütsel bağlılık düzeyi, motivasyon, motivasyon düzeyi, çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı, saha satış temsilcisi.



ABSTRACT

The roots of human resources management dates back to 1980's. Since then, human resources management has been used for human resources. Human resources management focuses on the effectiveness of how to employ and guide employees with the help other literatures. All of these studies consist of researches aimed at the needs, expectations and objectives of the employees. When the personnel entry-exit circulation is more in the enterprises, the cost becomes more for the enterprise. This situation reflects a negative impact both on the current personnel of the firm and on the operating situation in the market. Therefore, the organizational commitment and motivation studies made for the current employees of the company, which is called as internal customer, are aimed at preventing these problems.

Recently, for the enterprises, the importance of organizational commitment and motivation levels of the employees has emerged. Motivation and organizational commitment are the concepts of which have great importance in the improvement works carried out by the enterprises for the performance of the employees. The most critical factor which drives the performance of the department and even the company in the workplace is employee's motivation. A regular routine is needed to motivate employees. Some research shows that; many companies have employees who are low motivated and non-affiliated to their job, averagely only 13% of employees work in a way that depends on their jobs and institutions.

There are remarkable reasons why employee motivation is important. The main reason is the most significant factor that enables the company management to meet its objectives. A company which has unmotivated and non-affiliated employees carries significant risks and vulnerability. Motivated employees can increase productivity and enable the enterprise to achieve much higher levels of output. Organizational commitment means that employees believe and accept the goals and values of the business at a high level; the willingness to make intensive exert for the purposes of the enterprise; can be defined as strong desire of employees to stay and maintain membership in the organization.

Employees with organizational commitment are more cohesive, more saturated, more productive, work with a higher degree of loyalty and sense of responsibility, resulting in less cost for the organization.

The aim of this study is to determine the factors that affect the organizational commitment and motivation levels of field sales representatives and to what extent they affect employees. A survey was applied to the sales representatives via two scales in order to obtain this data. The results of the survey were analyzed in SPSS 23 program which is a statistical package program then the results are interpreted and recommendations were created.

Keywords: Organizational commitment, organization, organizational commitment level, motivation, motivation level, employee motivation, employee engagement, field sales representative.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
TABLolar LİSTESİ	VIII
ÖN SÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ.....	2
1.1. Kavramsal Çerçeve.....	2
1.1.1. Motivasyon Teorileri	3
1.1.2. Kapsam Teorileri	3
1.1.2.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	4
1.1.2.2. Frederick Harzberg'in Çift Faktör (Hijyen) Teorisi	6
1.1.2.3. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı.....	7
1.1.2.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	8
1.1.3. Süreç Teorileri	9
1.1.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	10
1.1.3.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	10
1.1.3.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	11
1.1.3.4. Locke'in Amaç Teorisi	11
1.1.3.5. Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Teorisi.....	12
1.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Motivasyon Araçları)	12
1.2.1. Ekonomik Faktörler.....	13
1.2.1.1. Ücret Artışı.....	13
1.2.1.2. Primli Ücret	14
1.2.1.3. Ekonomik Ödüller.....	14
1.2.1.4. Kâra Katılma	15
1.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	16
1.2.2.1. Öneri Sistemi	17
1.2.2.2. Bağımsız Çalışabilme İmkânı.....	17
1.2.2.3. Statü Sahibi Olma	18
1.2.2.4. Sosyal Katılım	18
1.2.2.5. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence.....	18
1.2.2.6. Çevreye Uyum	19
1.2.2.7. Sosyal Uğraşlar.....	19

1.2.2.8.	Gelişme ve Başarı.....	20
1.2.3.	Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	21
1.2.3.1.	Amaç Birliği.....	21
1.2.3.2.	Eğitim ve Yükselme.....	22
1.2.3.3.	İletişim.....	23
1.2.3.4.	İş Zenginleştirme.....	23
1.2.3.5.	Kararlara Katılma	24
1.2.3.6.	Çalışma Ortamı/Koşulları	24
İKİNCİ BÖLÜM.....		26
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		26
2.1.	Kuramsal Çerçeve.....	26
2.1.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	26
2.1.2.	Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	28
2.1.3.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	28
2.1.3.1.	Allen ve Mayer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	29
2.1.3.2.	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	30
2.1.3.3.	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	31
2.1.3.4.	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	31
2.1.3.5.	Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	32
2.1.3.6.	Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	32
2.1.3.7.	Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	33
2.1.4.	Çoklu Bağlılık Sınıflandırması.....	33
2.1.5.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
2.1.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	37
2.1.7.	Saha Personelinin Örgütsel Bağlılığı	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		46
YÖNTEM		46
3.1.	ARAŞTIRMA MODELİ	46
3.2.	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	46
3.3.	VERİ TOPLAMA ARACI.....	48
3.3.1.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	48
3.3.2.	Motivasyon Ölçeği	48
3.4.	VERİLERİN ANALİZİ.....	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		50
BULGULAR		50

BEŞİNCİ BÖLÜM	68
SONUÇ VE ÖNERİLER	68
SONUÇ	68
ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA	74
EKLER	---



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1 Örgütsel Bağlılığın Tanımları	27
Tablo 2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	35
Tablo 3 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	40
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	47
Tablo 5: Mesleki Motivasyon Ölçeğine Ait Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları	50
Tablo 6: Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarına İlişkin Betimsel Bulgular.....	50
Tablo 7: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	51
Tablo 8: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	52
Tablo 9: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	53
Tablo 10: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Görev Tanımı Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	54
Tablo 11: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 12: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bakış Açılarına İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları	58
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarına İlişkin Betimsel Bulgular	58
Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	59
Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	59
Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	60
Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Görev Tanımı Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	61
Tablo 19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 20: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Mesleki Kıdem Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 21: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ve Motivasyon Seviyesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri.....	64
Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ve Motivasyon Düzeyi Ölçeğinin Birbirleri Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 23: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Motivasyon Düzeyi Ölçeğine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	67

ÖN SÖZ

Çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden, anlayış ve sabrı ile destek olan, tecrübesini paylaşan ve yardımını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Melda KEÇECİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Verileri toplamam sırasında anketime katılım gösteren değerli çalışanlara, değerli yöneticilerime, çalışmama şekil ve düzen bakımından yardımcı olan Muhammet Raşit Yıldız ve Yasin Kaban'a ayrıca teşekkür ederim.



GİRİŞ

Günümüzde işletmeler açısından çalışanların tutum ve davranışlarının incelenmesi önemini arttırmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların performansı en önemli unsurdur. Çalışanların performansını etkileyen ve bağlılık duygusunu etkileyen birden fazla faktör vardır.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları kurum ve çalışan için ortak paydadır. Örgütlerin bu alanda yaptığı çalışmaların karşılığını çalışanlar, işletmenin hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyerek vermektedirler.

Bu araştırmanın birinci bölümünde motivasyon kavramının literatürdeki yeri ve motivasyon araçlarının neler olduğu, bilim adamlarının ortaya koyduğu teorilerden bahsedilmektedir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramının literatürdeki yeri, bağlılık duygusunun nelerden etkilendiğini ve önemli kuramlardan bahsedilmektedir.

Sonrasında ise araştırmanın amacı, verilerin analizi, ortaya çıkan bulguların istatistiki anlatılması ve yorumlanması, önerilerin sunulması bölümlerinden oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

1.1. Kavramsal Çerçeve

Motivasyon kavramı 1880'li yılların başlarında ruhbilimciler tarafından ortaya çıkarılmıştır. Birey tavırlarının en yalın halinden etkilenen motivasyon kelimesi Latince "movare" sözcüğünden oluşmuştur. İngilizce motive sözcüğünden dilimize geçiş yapan motivasyon kelimesi, güdülenme ve eylemde bulunmak anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle motivasyonun, istek, motiveleme, olaya itme, davranışa yönlendirme, yöneltme gibi anlamlarda da kullanılmaya başlandığı görülmüştür. İlerleyen zamanlarda motivasyon kavramı, ruhbilimcilerden ayrı sosyal kuramcılar tarafından da incelenmeye başlanmıştır.¹

Diğer bir anlatılışa göre güdülenme, ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın giderilmesiyle son bulan bir süreçtir. İhtiyacın giderilmesi için birtakım eylemlerin ortaya çıkarılması ve bu eylemlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması mutlak önemdedir. Böylece, ihtiyaç-davranış-sonuç, güdülenmenin en önemli aşamaları olarak görülmektedir.

Çalışanların işlerine olan davranış ve tutumlarına önem veren motivasyon, 1903'larda örgütsel davranış çalışmalarının içinde bulunmasından bu zamana kadar oldukça dikkat çekmiştir. Neoklasik (Davranışsal) düşüncenin yoğun olduğu 1940-1950'li dönemlerde ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları önceki çalışmalardan fazla hız kazanmıştır.²

1960 ve 1970'li yıllarda ise ortaya çıkarılmış olan kuramlar daha sonraki dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalar için uygun bir temel oluşturmuş ve motivasyon yönetim alanında adından en çok bahsettiren konulardan birisi haline gelmiştir. Motivasyon kavramlarının geliştirildiği yıllar baz alındığında sanayileşme ve modern toplum düzeninin etkisini gösterdiği bir dönem olduğu öngörülmektedir. Son 30 yıl içerisinde dünyada oldukça fazla bir sosyoekonomik dönüşüm oluşmuş ve küresel etkiler değişimi iş hayatının vazgeçilmez bir odağı haline gelmiştir. Motivasyon teorileri arasında Adams'ın (1963) iş görenlerin eşitlik kavramları üzerine kurguladığı modeli, hemen

¹ İbrahim Kıray, Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2019, s.3. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

² Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt:1, 86-115, s.100.

hemen her dönemde raġbet görebilecek genel bir durumu ele aldığından oldukça ilgi çekicidir. Türkiye'nin geçmişteki otorite yapısı ve kültürel özelliklerinin, iş görenlerinin bu konudaki düşüncelerini hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi yerel yazın için oldukça önem arz etmektedir.³

1.1.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyona klasik teoriler açısından bakan kapsam teorileri yalnızca bireyleri motive etmeye çalışan etkilerin neler olduğunu araştırmaya odaklanmış, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri konusunda yeterli bir bilgi verememişlerdir. Bu başlık altında toplanmış olan teoriler, insanı daimi olarak fizyolojik ve psikolojik bakımdan gelişen bir varlık olarak inceler ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli bir tutum, algı, his, duygu, arzu ve düşüncelere altyapı oluşturan mantıklı ve hissel yönler içinde bulunmaktadır. Bu nedenle bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin hal ve hareketlerinde bulunan bu etmenleri saptamaya ve sonuçta bu etmenlere hitap ederek kişiyi motive etmeye uğraş göstermişlerdir.⁴

Kapsam teorileri başlığı altında belirtilen dört adet motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar: Abraham MASLOW tarafından belirtilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Frederick HERZBERG tarafından belirtilen ift Faktör Teorisi (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi); Clayton Alderfer'in ERG Kuramı ve David McCLELLAND tarafından belirtilen "başarı ihtiyacı teorisi"dir.

1.1.2. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin davranışlarında bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yöneltten etkileri anlamaya çalışır. Bu teorileri savunanlar, çalışanın, bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının bağlı olduğu örgüt tarafından giderilmesi durumunda bireyin motive olacağına inanmaktadırlar. İhtiyaç hiyerarşisi içinde, giderilen bir ihtiyacın artık güdüleyici olmadığı belirtilmektedir. Her ne kadar bu teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik ve gelişim ihtiyaçları hususunda bilgi sahibi olmalarını sağlamışsa da bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sırada belirtilmesi o kadar da büyük önem taşımamaktadır.⁵

³ Cenk Szen vd, "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı alışanların Motivasyonu zerine Görgül Bir alışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt:22, 395-408, s.397.

⁴ Deniz Yaşar Konur, İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.29. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

⁵ Küçüközkan, *a.g.e*, s.101.

1.1.2.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre birey ihtiyaçlarının kaynağını güdülenme yani motivasyon oluşturmaktadır. İhtiyaçlar temel olarak biyolojik ve içgüdüsel, genetik temele dayanarak bireyleri karakterize ederek bilinçlerinin dışında etkilemektedir. Birey davranışlarının nedenlerinin anlaşılabilmesi ile ihtiyaçlarının karşılanması bağlantılıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin herhangi bir ihtiyacı karşılandığında davranışı etkilemeyi bırakır ve bir diğer yeni ihtiyaç bireyin davranışı üzerinde etkili olmaya başlar. İhtiyaçların birey davranışlarını etkilemesi ve giderilen ihtiyaçların yerini yenilerinin alması süreci bireyin var olduğu sürece devam eder. Maslow'a göre bireylerin ihtiyaçları nizami düzen içinde görülür. Bu söz konusu düzen içerisinde Maslow fizyolojik ihtiyaçları ilk aşamada, kendini gerçekleştirme ihtiyacını ise en son aşamada göstererek sıralamaya tabi tutmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre bireyler fizyolojik (açlık, susuzluk, cinsiyet vs.) güvenlik ve sosyal (ait olma ve sevgi) ihtiyaçlarını düzenli olarak karşılayabilirler fakat saygınlık (takdir edilme ve saygı) ve son aşamada yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı çok az sayıda birey tarafından giderilmesi mümkündür. Kendini gerçekleştirme basamağına peygamberler, azizler, erenler, liderler, büyük sanatkarlar, büyük bilim adamları vs. ulaşabilmektedir. Ancak bu aşamaya ulaşanlar sadece ünlü sayılan insanlar değildir. Yapıcı, insanlara bir karşılık beklemeden fayda sağlayan ve hayatı bir anlama indirgeyebilen insanlar da kendini gerçekleştirmiş sözü geçen basamağı erişmiş olarak tanımlanır.⁶

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar fizyolojik dürtüler olarak incelenmektedir. Yeme, içme, nefes alma, uyku, boşaltım ve cinsellik gibi insanların temelde bulunan ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. Maslow'un kuramında en temel ve öncelikli ihtiyaçlar olarak belirtilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadıkça organizmaya hükmetmekte ve organizma, o anki sözü geçen diğer tüm ihtiyaçlardan öncelikli olarak bu ihtiyacı gidermeye yönelik harekete geçmektedir.
- Güvenlik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar fiziksel güvenlik, finansal güvenlik, zarardan korunma ve hayatta kalmaya devam etmek için gerekli koşulları bir araya getirmeyi ifade etmektedir. Temelinde insanın kendisini güvende hissetme güdüsü olan güvenlik ihtiyaçları; kendini koruma, istikrar, güven duyma,

⁶ Ezgi Aktaş, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Günümüzde Kadına Yönelik Tüketim Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.45-46. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma, planlama, düzen, kural, limit gereksinimi ve koruyuculuğun sürekliliği gibi ihtiyaçları içermektedir.

- Sevme/Sevilme ve Ait olma: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını olumlu bir şekilde karşılayan insan için artık diğer bireyler ile iletişim kurma, bir arada olma, diğer bireyler tarafından varlığının kabullenilmesi, arkadaşlık, sevmek, sevilme, aile kurma ve çevresindekileri etkileme gibi duygular etkili olarak ihtiyaç olmaya başlar. Maslow, bu ihtiyaç kategorisinde insanın sosyal bir varlık olduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaç bireylerin doğasında var olan bir arada yaşama içgüdüleri ile bağlantılıdır.
- Takdir edilme ve Saygı: Maslow bu ihtiyacı iki aşamada tarif etmektedir. İhtiyacın birinci evresi bireyin kendisine duyduğu saygıyı, ikinci evresi ise diğer bireylerin saygısını kazanmayı hedeflemektedir. Kendine saygı duyan insan güçlü olmayı, başarmayı, olgunlaşmayı, ustalaşmayı, kendine güvenmeyi ve bağımsız olarak özgürleşmeyi ister. İkinci evrede ise başkalarının saygısını kazanmayı istemesinde tanınma, statü ve prestij ve itibar kazanma, önemli olma, üstünlük kurma gibi istekler neticesinde gelişir. Bu evrenin karşılanması insanların aşağılık duygularından kurtularak kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde evrensel bir kompleks olan özgüvensiz duygularından kurtulabilir.
- Kendini Gerçekleştirme: Birey, ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisindeki tüm ihtiyaçlarını karşılayabilse de bilgi, beceri ve yetenek açısından kendisini tam olarak ortaya koyamadığı ile ilgili bir düşünceye kapıldığında hissettiği boşluk ve eksiklik nedeniyle ortaya yeni bir ihtiyaç çıkması kaçınılmazdır. Bu ihtiyaç hiyerarşi kuramında en son ve en üst aşamada yer alan kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Hiyerarşi kuramında en başta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insanın kendi potansiyelini "gizli güçlerini" kişiliğinde gizli olan motivasyon kaynağını ortaya çıkarabilmesi, bir işi yalnız başına yapabilmesi ve yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli olarak geliştirme gayesi ile ilgili bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç aşamasında birey, bilimsel, mesleki, sanatsal, dini ve siyasal alanlarda en üst seviyeye çıkmalı ve örnek gösterilecek ve adından söz ettirecek insan özelliklerine sahip olmalıdır. Maslow, hiyerarşi kuramında en üst aşamada bahsettiği kendini gerçekleştirme maddesine her insanın ulaşmasının mümkün

olmadığını çünkü her insanın kendisi için üretmeyi bırakıp toplumun yararı için üretme seviyesine gelmesini her insanın başaramayacağını savunmaktadır.⁷

Sosyal bilimci Abraham Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin kendisini gerçekleştirme ile ilgili bu durumu bireyin yaşamındaki gereksinimleri adım adım anlatmaya çalışmıştır. Teoriye göre belli bir hiyerarşi içerisinde alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlardan hareketle ilk seviyelerdeki bir ihtiyaç karşılanmadan bir üst basamağa geçilmesinin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Sözü geçen bu durum aslında yaşam doyumunun genel tanımıyla bağlantılıdır. Çünkü yaşam doyumu tek yönlü bir boyutta incelenmediği gibi bireyin yaşamına dair genel bir değerlendirme söz konusudur. Ancak yaşamda var olan olayların bireylerin istediği gibi gitmediği bilinmekle birlikte, burada bireyin yaşamında bulunan olumlu duygularının baskın ve egemen olması söz konusudur. Dolayısıyla diğer bir yorumla kişi yaşamından memnuniyet duymaktadır ve kendisini gerçekleştirme yönüyle yeterli bir doyum duygusuna sahiptir.⁸

1.1.2.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen) Teorisi

Herzberg tarafından savunulan çift faktör teorisi, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar kuramından sonra en çok bilinen ve literatürde yer alan kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, diğer bir deyişle iş doyumu ile ilgili geliştirilen ilk sıralarda bulunan kuramlardan biri olarak kabul görmüştür. Herzberg'in çift faktör teorisi birbirinden farklı değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından beklediği durumları ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi koşullarının demotive ve işe karşı isteksizlik ortaya çıkardığını belirlemeyi amaçlamıştır. Teori, doyum ve doyumsuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve çalışma ortamında birbirlerine zıt etmenler olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre "doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir".⁹

⁷ Aktaş, **a.g.e**, s.49-51.

⁸ Sedat Kula ve Bekir Çakar, "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, 191-210, s.193.

⁹ Ferda Şule Kaya vd, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1.Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi", **Akademik Bakış Dergisi**, 2013, 1-18, s.4.

Davranış bilimleri okulunu bir bütün olarak gören Herzberg'in iş motivasyonuna kamusal yaklaşımı da söz konusudur. Sunduğu bu teori ile ortaya çıkan iş zenginleştirmesinin olduğundan fazla motivasyona neden olması ve bunun da daha fazla şirket kârı sağlaması kamusal anlamda da katkı sağlayıcı olarak tanımlanmaktadır. Başarı; ilerleme, iş ilgisi, tanıma ve sorumluluk duygusunu barındırır ve gerçek motivasyonu sağlamaktadır. Bunun gibi birtakım unsurlar Herzberg teorisi altında, güçlü motivasyon görevi görmektedir ve bu nedenle daha bir iyi iş performansına yol açabileceği düşünülmüştür. Ancak bu faktörlerin olmaması diğer yönleme zıt bir şekilde beklenen memnuniyetsizliğe neden olmaz.¹⁰

1.1.2.3. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Literatürde "ERG" kuramı olarak bilinen Alderfer'in ERG Kuramına göre bireylerin üç temel gereksinimi vardır. Bu temel gereksinimler "Varoluş", "İlişki Kurma" ve "Gelişme" olgularıdır. Bu kuram Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet-sevgi ihtiyacı, statü-saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını daha basite indirgeyerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Önceki cümlede belirtilen gereksinim sıralaması daha da sadeleştirilerek incelenmektedir. Clayton Alderfer'in bu ihtiyaçlar kuramını sadeleştirmesinin nedeni ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayatla bağ kurmadığı ve doğru sonuçlar vermediği yargısına ulaşmış olmasıdır. ERG kuramına göre ihtiyaçlar üç temel aşamada incelenmektedir.¹¹

- Varlık Gereksinimleri: Bunlar en temelde ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmeyle ilgili ihtiyaçlardır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. Bir iş gören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel imkanlar, refah bir yaşam ortamı ve iş güvenliği ile gidermesi mümkündür.
- İlişki Gereksinimleri: Bu gereksinimler, diğer bireylerle ilişkileri, duygusal destek, saygı, itibar ve aidiyet duygusu gibi gereksinimlerinin giderilmesini kapsar. Bu ihtiyaçlar işte, iş arkadaşları ile sosyal iletişim, iş dışında da arkadaşlar ve aile ile giderilebilir.

¹⁰ Nurdan Kayım, "Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon; Şeytan Marka Giyer Filmi", **Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi**, 2018, 31-45, s.36.

¹¹ Gökhan Tekin ve Burçin Görgülü, "Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini", **Social Sciences Studies Journal Dergisi**, 2018, 1559-1566, s.1560-1561.

- Gelişme Gereksinimleri: Bu ihtiyaçlar insanın sosyal çevresi ile verimli şekilde yenilik ve kabiliyetlerini olumlu yönde ileri seviyeye taşıyacak şekilde etkileşimlerini barındırmaktadır. Bu gereksinimlerin giderilmesi, bireysel yeteneklerin daha fazla gelişmesine, yeni yeteneklerin kendini göstermesine neden olur. Bir iş, mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak giderilmesi mümkün değildir. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar ve ihtiyaçların giderilme döngüsü kendini tekrar eder.¹²

1.1.2.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın geliştirmiş olduğu motivasyon/etkileşim teorisine göre bireylerin üç farklı ihtiyacı vardır. Bu gereksinimler; başarı gereksinimi, güç gereksinimi ve aidiyet (ait olma) gereksinimi olarak belirlenmiştir ve insanlar bu ihtiyaçları toplumsallaşma süreci içinde öğrenmektedirler. Teoride sosyal öğrenmeye ve kişiliğe daha fazla önem verilmiştir. Başarı ihtiyacı ile tüketim yapıları arasındaki bağlantıları ölçen çalışmaların sonuçlarına göre yüksek başarı ihtiyacında olan insanlar genellikle geleneksel kıyafetler yerine spor kıyafetler giymeyi ve sigara kullanmayı tercih eden, lüks araba almaya daha az niyetli bireyler olarak tespit edilmiştir. McClelland ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma bulgularına göre insanların üç merkezi ihtiyacı olarak tespit ettikleri başarı, birlikte olma ve güç ihtiyacı birey motivasyonunu tespit etmede temel teşkil etmektedir.¹³

- Başarı İhtiyacı: Bireylerin büyük bir kısmında başarı ihtiyacı bulunmakta fakat bu ihtiyacı karşılayacak ortamı ve fırsatı bulmakta güçlük çekmektedirler. Bunun nedeni ise ihtiyaçların şiddeti, kişilere, toplumlara ve kültürlere göre farklılık göstermesidir. Bireylerin, kendi alanlarında başarılı ve mükemmel olma gibi istek ve duyguları, başarı güdüsüyle belirtilmektedir. Başarı ihtiyacı daha yüksek kişilerin girişimcilik, risk alma eğilimi, sabır ve fırsatları değerlendirme gibi ilk

¹² Fatmanur İnce Özgenel, Edirne Merkez İlçedeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2014, s.8.(*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

¹³ Büşra Küçükçivil, "Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme", *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 2019, 79-102, s.86-87.

sıradaki davranışları bulunmaktadır. Yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireyler, başarması güç ve emek gerektiren, hedefler belirlemede ve bunlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve tecrübeyi elde ettikten sonra bunları kullanacak davranışlar sergilemektedirler.

- **Güç İhtiyacı:** Güç gereksinimi bireyin çevresine hâkim olma arzusunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeptendir ki birey çevresiyle olan ilişkisinde etkinliğini artıracak farklı araçlara başvurmaktadır. Güç ihtiyacı, bireylerin hal ve hareketlerini değiştirmek için onları etkileme, insanları kontrol etme, diğer insanların üzerinde otorite kurma, bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrol kazanma isteği ve rakibi ya da düşmanı yenme olarak da belirtilmektedir. Güç ihtiyacıyla hareket eden girişimcilerin, iş görenler tarafından seilmekten çok, onlara etki etmeyi ve kontrol altına almayı istedikleri dikkat çekmektedir. Bu nedenden dolayı girişimci kişiler, başkalarına bağlı kalarak çalışmayı istememektedirler. Güç ihtiyacı girişimcileri harekete geçirip onları amaçları neticesinde ilerlemelerini sağlamaktadır. Girişimcilerin başarıya ulaşabilmesi için güç ihtiyacının tek başına yeterli olmadığı, başarı ihtiyacıyla birlikte anlam kazandığı sonucuna varılmıştır.
- **Bağlanma (Ait Olma) İhtiyacı:** Bağlanma ihtiyacı, insanlar tarafından seilme, itibar görme, bir grup ya da takımın üyesi olarak kabul edilme, prestij kazanma, dost ve yardımsever bireylerle aynı iş ortamında çalışma, ilişkilerde uyumu koruma, çatışmalardan kaçınarak sosyal faaliyetlere iştirak etme olarak ifade edilmektedir. Yüksek bağlanma ihtiyacına sahip olan insanlar, başarıya ulaşmak için diğer insanlarla yakın ilişki içinde olma isteğine sahiptirler. Başka insanlarla pozitif ilişkiler kurma ihtiyacı, bu ilişkileri devam ettirme ve sevdikleri kişiler tarafından seilme ve kabul edilme isteği, bu ihtiyaca sahip bireylerin özellikleri arasında yer alan başlıca niteliklerdir.¹⁴

1.1.3. Süreç Teorileri

İçerik teorilerinin güdülenmenin karmaşık yapısını anlatımda yetersiz düzeyde bulunmasıyla süreç teorileri ortaya çıkmış ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Süreç teorileri daha çok güdülenmenin işleyişini, yapısını bilişsel eylemlerle ifade edilmiştir. Süreç teorileri, motivasyon ile ilgili değişkenler (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların

¹⁴ Ercan Özçoban, "Temel Motivasyon Kaynaklarının Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2019, 813-818, s.816-817.

motivasyon yaratmak için nasıl birleştğini anlatmaya ve öğretmeye çalışır. Bu grupta yer alan kuramlardan yola çıkarak gereksinimler kişiyi eyleme iten etmenlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak birçok dışsal etmen de kişinin hal ve tavırlarını ve motivasyonunu etkiler. Vroom'un bekleme teorisi, Lawler ve Porter'in beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'in amaç teorisi ve Skinner'in davranışsal şartlandırma teorisi oluşturur. Bu teoriler arasında literatürde en çok ismi geçenler aşağıda gözlemlenmiştir.¹⁵

1.1.3.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu görüşe göre beklenti, belirli bir hareketin önceden belirlenmiş bir ödülle ödüllendirileceğine yönelik algı çalışmasıdır. Birey gösterdiği çaba karşılığında ödül geleceğini düşününce bunun karşılığında işte gösterdiği çaba artacaktır. Aksi bir durumda beklenti algısı oluşmayacak ve bu konuda artı bir çaba sarf etmeyecektir. Vroom'un teorisi şu şekilde açıklanabilir.

Valens (çaba sonucu ödül arzulanması) + bekleme = Davranış + hedefe ulaşma + tatmin. Kişinin birden farklı sonuçlar arasından birini seçme sebebinin şiddeti de denebilir. Valensi olduğundan yüksek olan bireyin o işe karşı çabası da yüksek olur. Valens kişilerin bireysel seçimlerini ortaya çıkarır. Bazıları para ya da bilinme hedefli olumlu bir valensi elde etmişken bazıları da yapılan işten oluşan stres gibi olumsuz valense sahip olabilirler.¹⁶

1.1.3.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

İşletmelerde güdülenme hususu ile ilgili incelemelerin ana amacı kişinin performans ve çalışmasından kaynaklanan tatmin arasında ilişkinin neticesini ve ne yönlü olduğunu incelemektir. Lawler ve Porter, Vroom'un teorisini, işletmelerin bu konularla ilgili koşul ve gerçeklerini göz önüne alarak geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter teorilerine, ödülün kişisel algı göz önünde bulundurarak değişebileceğini belirtmişlerdir. Ödüllendirme adaleti, bireyin ortaya koyduğu başarısının incelenmesinden doğan ve onun nihai doyumunu etkileyen bir unsurdur. Lawler ve Porter içsel ve dışsal etkilere bağlı ödüllerden söz etmektedir. İçsel ödüller, insanların gösterdiği performans sonucu başarıma, gelişme,

¹⁵ Küçüközkan, *a.g.e.*, s.106.

¹⁶ Kanuni Süleyman Ulukuş, "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerinin Motivasyona Etkisi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2016, 247-262, s.252.

takdir edilme gibi kişinin çabalarını kendi kendine ödüllendirmesidir. Dış ödüller ise ücret, terfi gibi çabalanan performansa göre organizasyonun sağladığı ödüllerdir. Lawler ve Porter iş yapısının ancak bir kimseye bir işi iyi bir şekilde başarmış olma duygusunu karşıya hissettirebilecek kadar değişken ve güçlü olduğu, bu sebeple iş görenin kendisine yönelik ödüllendirebildiği hallerde içsel ödüllerin iyi performans ile direkt ilişkili olabileceğini savunmaktadırlar. Ve yine Lawler ve Porter, dışsal ödüllerin performans ile zayıf bir bağlantısı olduğunu savunmaktadırlar. Birey burada ödülü incelemeye alırken, başkalarının performanslarıyla kıyaslayarak adil olup olmadığına karar verir.¹⁷

1.1.3.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın ortaya çıkarılan eşitlik kuramı, çalışan kimselerin sürekli olarak kendilerini meslektaşlarıyla kazanılan ücret, yan hak, terfi, mevki, prestij gibi kavramlarla bilhassa aynı mevkide olduğu çalışanlarla kıyasladığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda ulaştığı eşitsizlik kavramı iş göreni motive eder ve konuyu giderici davranışta bulunur.¹⁸

Eşitlik Teorisi, göreceli yoksunluk teorisinin "sonuçların göreceli kıyaslanması" yorumundaki vurgusunu devam ettirmiştir. Ancak teoride yoruma eklenerek, bahsedilen ahlaki bir standardizasyon vardır. Dolayısıyla, iş gören kendisini demotive eden neticeler elde edebilir lakin bu yalnızca, bireylerin çabalarının sonucunda çıkan bulguların oranının, kıyaslamaya girdiği diğer bir kişi ya da taraftan farklı olduğunda adalet algısı olmayacaktır.¹⁹

1.1.3.4. Locke'in Amaç Teorisi

Locke'in amaç teorisine göre, iş başarısının belirleyicisi çalışanın amaçları ve örgüt tarafından teşvik edilen özendiriciler, çalışanın amaçları üzerindeki algıları yoluyla davranışı etkiler. Bireylerin davranışları istekli amaçlarla yön bulur. Ancak, amacın başka

¹⁷ Yusuf Uyan, Çalışanlarda Denetim Odağının Herzberg Kuramı ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.41-42. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹⁸ Ulukuş, **a.g.e**, s.253.

¹⁹ Kemal Poyraz vd, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 71-91, s.76.

amaçlarla çatışması durumu ya da ortamın çalışan tarafından uygun olarak algılanmaması sebebiyle amaçlar her zaman davranışa sebep olmayabilir.²⁰

Bu teoride bahsedilen amaçlar, çalışanın işleriyle ilgili belirledikleri amaç ve hedeflerdir. Görevde bazı nitelik ve nicelik standartları varsa, bunlar da amaç olarak tanımlanmaktadır. Teoriye göre, insan, çevresinde maruz kaldığı olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyi ile değerlendirmeye alarak amaçlar belirler ve davranışları bu amaca yönelir. Amaç ne kadar zor olursa insanın amaca ulaşmak için daha fazla çaba harcaması gerekeceğinden, bu amaçlar iş başarısını artırır. İş başarısını arttırabilmek için örgüt vizyon ve misyonlarını açıkça ortaya koymalı, çalışanlara amaca ulaşma derecesi hakkında geri bildirimlerle bulunmalıdır.²¹

1.1.3.5. Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Teorisi

Motivasyon teorisi olarak ele alınan davranışsal şartlandırma, adından da anlaşılacağı gibi davranışların kaynakları üzerinde değil davranışların sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu teori davranışların sebeplerini değil davranışları değerlendiren faktörleri analiz etmektedir. Çünkü teori, davranışların, karşılaşılabileceği sonuçlar tarafından şartlandırıldığı öngörüsüne dayanmaktadır. Bu teorinin savunucuları "davranışların çevreye bağlı" olduğunu düşünmektedir. Bu kişilere göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmedir. Skinner, birey davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından etkilenip belirlendiğini bu nedenle birey çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürer. Güdülenme ödülle olabileceği gibi cezalandırma şeklinde de değerlendirilebilir.²²

1.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Motivasyon Araçları)

Motivasyonun temel hedefi iş görenlerin arzulu ve verimli performans göstermesine ortam hazırlamaktır. Bu ana hedefi gerçekleştirmek için çalışanı işe iten etmenlerle ilgili süregelen araştırmalar ve incelemeler gerçekleşmiştir. Motivasyon araçları çalışanların iş performanslarını daha iyi hale getirmek için yardımcı olmaktadır. Motivasyon faktörleri

²⁰ Mustafa Gür, Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1987, s.57. (*Bilim Uzmanlığı Tezi*)

²¹ Onur, *a.g.e*, s.59.

²² Yaşar Göçer, Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.58. (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

çalışanların meslektaşlarıyla beraber kıyaslamaya girmeyip birbirlerini tamamlayan özelliktedir.²³ Motivasyonda kullanılmak istenen araçlar ve etmenler her koşulda ve her an benzer sonucun ortaya çıkması düşük bir ihtimaldir. Herhangi bir iş gören için oldukça önem arz eden motivasyon aracı meslektaşı için herhangi bir anlam ifade etmeyebilir. Örnek verecek olursak; birey için ekonomik faktörlerden olan ücret aracı diğer faktörlerden daha fazla rağbet görür iken bazı çalışanlar için ekonomik faktörlerden daha önemli olan benzer dışı etmenler olabilir. Kişinin sözü geçen faktörlere göstereceği rağbet, eşitlik durumuna, toplumsal ve çevresel etmenlere, değerlerine göre benzersizlik gösterebilmektedir. Motivasyon hususunda objektif bakıldığı zaman bazı araçların değişilmez olması rağbete konu olsa da iş görenin özelliğine göre, topluma göre, kuruma göre motivasyon sistemi oluşturma ihtimali düşüktür. Farklı çalışmalarla ortaya konulan önem basamağı çeşitlilik ifade eden motivasyon araçları ise; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak üç ayrı aşamada gözlemlenmiştir.²⁴

1.2.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller, kâra katılma, olmak üzere dört ayrı aşamada incelenmektedir.

1.2.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlar kategorisinde daha fazla uygulanan faktör ücret artışıdır. Ücret, insanların iş ortamında, görevlerine gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tutuma etki eden önem arz eden faktördür. Ücretin, hali hazırda motivasyona etki eden etmenler arasında daha fazla dikkat çeken faktörlerden birisi olması oldukça yaygındır.²⁵

Diğer bir deyişle ücret, iş görene, gösterdiği çaba sonucunda verilen maddi (para) ve maddiyat dışı emek karşılığıdır. Başka bir yorumla ücret ise, maddi ve maddi çeşidinden nitelendirilen faydalardır. Ücret artışı çalışana ekonomi konusunda katkı sağlamakla birlikte, yüksek gelir seviyesine elde eden çalışanın toplumsal konjonktürde statü ve prestiji de artmaktadır. Ücret, insanların performansları karşılığında hak ettiği ve kazandığı en temel geliri olduğundan, yalnızca hayatını devam ettirme de değil ayrıca

²³ Kıray, *a.g.e*, s.24.

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa, 2005, s.64.

²⁵ Abdulrahim Yıldırım ve Erkan Turan Demirel, "Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanlar Örneği", *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 133-154, s.134.

sosyallik düzeyini de artırıcı bir etkidir. Ücret artışı ile ilgili literatürdeki yorum iş göreni motive ettiğidir.²⁶

1.2.1.2. Primli Ücret

Primli ücret, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi gayesi ile çalışanlarına net anlaşılan ücretin dışında çabasına bağlı olarak prim alabilme imkanını sağlamak, iş görenlerin motivasyon tatminini gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerden bir tanesidir.²⁷

Primli ücret, bireylerin kurumda hizmet verdikleri sürede bilgi, beceri ve çabalarına bağlı ödenen bir ücret türüdür. Bu prime dayalı yöntemin destekçileri ücret kaynaklarını tanımlarken objektiflik gösterirken, öğrenmeye ve mesleki ve kişisel becerilerini arttırmaya destek sağladığını belirtmektedirler. Buna göre çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmaya destek oldukları derecede sabit ücretlerinin ek olarak kazanç sağlamaları da mümkündür. Primli ücret yöntemi genellikle, çalışanların motivasyon tatminini üst seviyelere yükseltmek için çoğunlukla başvurdukları bir yöntemdir.²⁸

Lakin primli ücret yönteminin uygulaması düşünüldüğü kadar basit ve faydalı olmamaktadır. Özellikle yapılan ve gerçekleştirilen hizmetin maddi karşılığının hesaplanması zor ise, primli ücret yöntemini uygularken oluşacak zorluklarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Primli ücret yönteminin diğer bir zorluğu ise iş görenin daha fazla performans göstermesine zemin hazırlayarak, kişinin yıpranmasına ve hizmet kalitesinin düşmesine sebep olabilme ihtimalidir. Bu yöntemde en sık başvurulan sistemler ise, hizmet adedine göre, aracı ücret gibi kullanılan sistemlerdir.²⁹

1.2.1.3. Ekonomik Ödüller

Ödüller, çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyerek iş tatmini sağlamak ve çalışanları motive de etmektir. Ödül yönteminin çeşitli esas alınan maddelerin dikkate alınması yardımıyla çıktısı olumlu sonuçlandırılabilir. Bu maddeler şunlardır;

²⁶ Kıray, **a.g.e**, s.25.

²⁷ Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, 92-105, s.96.

²⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.458.

²⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010, s.517.

- Ölçülebilir hizmetin ödüllendirilmesi
- Ödüllendirmenin hayata geçirilebilir olması
- Her bireyin ödüllendirilmesi
- Ödüllerin ulaşılabilir olması
- Ödüllerin gösterilen çaba sonucu verilmesi
- Ödüllerin söz verilen tarihte verilmesi³⁰

Ekonomik ödüller, söylenen hedefi gerçekleştirebilme, beklenen iş miktarı vb. konularda diğerlerine göre daha iyi çaba gösteren iş görenlere ulaştırılmaktadır. Ekonomik ödüllerin en kullanılan yöntemi ikramiyelerdir. Bireyin gösterdiği başarılı hizmet dönemi ve ödül ile arasındaki tutarlılık ilkesi oldukça önem arz etmektedir. Ödüllendirme yöntemi olumlu bir şekilde devam ettirilemez ve tutarsız bir ödüllendirme politikası uygulanır ise yaşanan bu olumsuz süreç çalışanların motivasyonunu negatif şekilde etkiler ve kurumun hedefleri dışına çıkmış olur.³¹

1.2.1.4. Kâra Katılma

Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya teşvik edebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve başarılı bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur. İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları çalışanların performanslarını olumlu yönde etkili olmaktadır. Çalışanların işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasına teşvik etmektedir. Kâra katılma uygulanırken kârın çalışanlara nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir.³²

³⁰ Kıracı, **a.g.e**, s.26.

³¹ Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", **Journal Of International Social Research**, 2015, 944-964, s.958.

³² https://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar_, (Erişim Tarihi: 08.11.2019)

Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir;

- Nakit Olarak Ödül: Belirlenen dönem sonundaki oluşan kârın önceden belirlenmiş bir oran ile iş görenlere dağıtılması söz konusudur.
- Ertelenmiş Ödül: Emekliye ayrılma vb. durumlarında emeklilik ikramiyesi çalışana ödenmez ve her dönem sonunda oluşan kârın belirlenen oranı ayrı bir hesapta çalışan için bekletilmesidir.
- Karma Ödül: Nakit ve ertelenmiş ödül sisteminin birlikte uygulanma şeklidir. Dönem sonunda oluşan kârın belirli kısmı dönem sonunda çalışana ödenirken diğer kısım ise daha sonra ödenmesi için bekletilmektedir.
- Hisse Senedi Verilmesi: Bazı kurumlar tarafından uygulanan yöntemdir. Dönem sonunda oluşan kârın paylaştırılması yerine hisse senedinin verilmesidir.³³

Bu tür tatmin edici araçların yanında kâra katılmanın bazı olumsuz durumları bulunmaktadır. Her iş görene kâr hakkının dağıtımı uygulanması durumunda kurumun kârında fazla pay sahibi olmayan çalışanların kârdan hakkı olmayan bir pay alması neticesinde eşitsizlik oluşturan bir ortamın ortaya çıkabilmesidir. Bahsedilen ortam pay hakkı bulunmayan bireylerin motivasyon kaybına yol açmaktadır.³⁴

1.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Bireylerin yaşamında psiko-sosyal araçların konumu oldukça fazla bir öneme sahiptir. Kişilerin işinde gelecek kaygısı olmaması, kurumda uygulanan terfi uygulamaları kişilerin tatminini yükseltici olması, özel ve gerektiren zamanlarda yetkilerin devri, sosyal gruplara katılım olanaklarının artırılması, örgütte rekabet ortamının ilgi çekici olması vb. konular verimliliği önemli ölçüde arttırmada gerek duyulan psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.³⁵ Psiko-sosyal etmenlerin iş ortamında ilk iş gününden itibaren örgütlerde iş görenleri robot gibi değerlendiren politikalardan vazgeçilip, çalışanlara saygı duyan ve

³³ (https://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar, 08.11.2019)

³⁴ Kıray, **a.g.e**, s.27.

³⁵ Kıray, **a.g.e**, s.27.

değer veren politikalar yöntem edilmiştir. Bu söz konusu politikalar, kişilerin işlerine bağlılığını artırarak performansını iyileştirmeye yönelten ve teşvik eden politikalarlardır.³⁶

1.2.2.1. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, iş görenlerin öneri ve düşüncelerini çekinmeksizin dile getirmelerine olanak sağlamaktadır. Bahsedilen bu yöntem, kurumda tatmin edici bir politikanın uygulandığının ifadesidir. İş görenler çalışma ortamında düşüncelerini ve önerilerini özgür bir şekilde dile getirebiliyorlarsa ve bu önerilere değer verildiğini görüyor ve örgüt yararlanıyorsa o kurumda yönetim kurulu ve bireyler arasında güçlü denilebilecek bir iletişim süreci yaşanıyor denilebilir. Çalışma ortamında üstlere fikirlerini ve önerilerini arz edebilen bireyler yaşadıkları ortamda saygınlık kazanmaktadırlar. Öneri, işletme yetkilileri tarafından pozitif bir şekilde görüldüğü anda iş görenin psikolojik tatminini arttıracak ve kendine değer verildiğini düşünerek benliğini örgütün önemli bir üyesi olarak görecektir ve yaşanan bu süreç kişinin motivasyonuna önemli derecede etki edecektir.³⁷

1.2.2.2. Bağımsız Çalışabilme İmkânı

Bağımsız bir şekilde yer ve zaman fark etmek sizin emek vermek olanağı, çalışanların özellikle kişilik hislerinin tatmin düzeyini arttırması veya kişisel gelişim seviyesini hızlandırması için oldukça önemlidir. İş gören, rahat bir çalışma ortamında benliğini örgütün bir üyesi olarak görmekte ve görevini başarıyla gerçekleştirecek donanıma sahip olan değerli çalışan olarak hissetmektedir. Stres ve baskılı bir ortamda hizmet sergilemek ve görev almak iş görenlerin yaptıkları işin verimsizliğe dönüşmesine yol açmaktadır. Yani özgür çalışma ortamı bireyin motivasyonuna etki eden en önemli faktörlerden biridir. Birey belirli alanlarda belirli seviyede özgür bir ortamda çalışabilmeyi arzu eder ve bu arzusu giderilene kadar çalışanın performansında verimsizlikler görülebilir. Bahsedilen bu tarz çalışma ortamları iş veren tarafından sağlanabilirse, iş görenin işi bitirebilme yeteneği ve performansını arttırmak için gösterebileceği çaba ön plana çıkabilmektedir.³⁸

³⁶ Sedat Yumuşak, "İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 2008, 241-251, s.245.

³⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e*, s.82.

³⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, *a.g.e*, s.75.

1.2.2.3. Statü Sahibi Olma

Statü, toplumda çevre tarafından dikkat edilen değerlerden oluşmuş bir saygınlık bütünlüğüdür. İş görenler saygınlık ifade eden bir statüyü kazanabilmek için büyük uğraşlar sergilemektedirler. Bireylerin elinde bulunan statü değeri, çalışma ortamında bulunan meslektaşlarından ve yaşadığı sosyal çevreden saygınlık sahibi biri gibi gözükmelerini sağlamaktadır. Bireylerin sahip oldukları unvanları ayırt edilmeksizin sonuca ulaştırdıkları görev için ortamından gelen olumlu yorumlar tatmin duygusunu pekiştirmektedir. Hizmetleri karşılığı saygınlıkları artan bireyler işlerinde daha fazla performans sergileyerek verimlerini arttırmaktadırlar.³⁹

1.2.2.4. Sosyal Katılım

Çalışanın kurumda göreve gelmesiyle birlikte başlayan bir süreci ifade eder. Objektif olarak bakıldığında insanlar kuruma işe girişinden itibaren çeşitli sosyal çevrelerde bulunmak gayesi ile çaba gösterirler ve çalışma ortamında birden fazla çeşitli bireylerle aynı çevrede yer alarak, bireylerle diyalogunu sürdürme girişimindedirler.⁴⁰

İş görenler eğer örgüt tarafından benimsenmezse başka bir iş arayışına girmeleri kaçınılmazdır. Eğer iş görenler örgüt tarafından benimsenirse ve örgütte tatminkâr diyaloglar oluşturursa normalden daha fazla etkili biçimde performans göstereceklerdir. Üstlerin birçoğu iş görenlerin ücret, prim vs daha çok önem verdiklerine inandıkları için sosyalleşme algısına önem göstermemektedirler. Tam aksine iş görenlerin sosyal çevrelerde bulunma çabası sosyalleşme duygusuyla beraber oldukça normallik gösteren davranış biçimidir. Bu algının farkına varan üstler, bireylerin birbiriyle olan diyaloglarına önem vererek destek çıkmaktadırlar.⁴¹

1.2.2.5. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence

Kurumda, herhangi iş görenin hangi ortamda hangi meslektaşıyla hangi hizmeti vereceğini ve hangi seviyede başarı göstereceğinin farkına varması bireyin özgüvenini artırarak içinde daha çok çaba göstermesine olanak sağlayacaktır.⁴²

³⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006, s.517.

⁴⁰ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2006, s.168.

⁴¹ Kiray, *a.g.e*, s.29.

⁴² Mehmet Şerif Şimşek, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s.147.

İş güvenliği, bireysel uğraşlar bakımından oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik olarak korunma biçimleri günümüzde tarihe göre gelişim göstermiştir. Bu güvenlik önlemlerinin birçoğu günümüzde devlet tarafından kanunen zorunlu kılınmıştır. Ancak işletme politikaları bu sistemleri daha faydalı hale getirebilir ve birer teşvik aracı olarak kullanılmasını ve çalışanın motivasyonunu arttırabilir. Böylece oluşturulan iş güvenliği ile iş görenlerin işlerinden memnun olmalarına ve tatmin hissi duymalarına olanak sağlanır.⁴³

1.2.2.6. Çevreye Uyum

Araştırmalar sonucunda diğer bireylerle olumlu ilişkilere sahip bireylerin, diğer bireylere nazaran mutluluk hislerinin fazla olduğu incelenmiştir. İnsanların büyük bir kısmı günlük yaşantısının çoğunluğunu iş yerinde geçirdiği için huzurlu çalışma ortamı ve pozitif diyaloglar oluşturma davranışlarının öncelikli basamağı çalıştıkları yer oluşturmalıdır. Bireylerin iş yerinde bulunan fiziki şartlara uyum gösterdiği gibi sosyo-psikolojik kurallarına da uyum göstermelidir. Çalışma ortamında sessiz ve stresli durumda bulunan bireyler çalıştıkları örgüt ve kendileri için pozitif bir ortam yaratmamaktadır. Bahsedilen bu dönemde işletmedeki üstlerin yegâne yapmaları gereken davranış, kuruma yeni giriş yapan bireylere, ilgili her hususta yardımlarını sergilemek ve gerekli bilgilendirmeleri yaparak oryantasyonu başarılı bir şekilde tamamlamaktır.⁴⁴

1.2.2.7. Sosyal Uğraşlar

Hizmet gösterdikleri ortamda, iş görenlerin ara vermeksizin çalışması mümkün değildir. Belirli aralıklarla dinlenme zamanları ya da geçirdikleri muhabbet zamanları iki taraf içinde faydalı olacaktır. Bu vakitleri daha faydalı hale getirmek için iş verenler farklı sosyal faaliyetler bulabilirler.

İş görenler bağlılık duygusunun çok önemli bir kısmını yetiştirildiği ve beraber yaşadığı aile vs. insanlarda, akrabalarında, üye olduğu gruplarda olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle ihtiyaç olarak hisseder. Bu bakış açısından yola çıkarak yöneticilerin çalışanlar için bazı sosyal çabalardan vazgeçmemeleri ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü

⁴³ Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, İstanbul, 2005, 67-79, s.73.

⁴⁴ Kıray, *a.g.e*, s.30.

partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri gibi motivasyon amaçlı sosyal aktiviteleri desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece çalışma ortamında iş birliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve çalışanlar işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyar ve motive olurlar.⁴⁵

Çalışanlar boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler tarafından çeşitli sosyal aktivitelere yer verebilirler. Bu aktiviteler kısaca şöyle sıralanabilir;

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel yerlere geziler düzenlenmesi,
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- Çalışanların doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,
- Sinema, tiyatro, vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması.

Örgüt tarafından düzenlenip çalışanların katıldığı sosyal aktiviteler, ekip ruhunu pekiştirdiği gibi değişik aktivitelerle bir araya gelen çalışanlar arasında da bir kaynaşma sağlar.⁴⁶

1.2.2.8. Gelişme ve Başarı

Başarılı olmak ihtiyacı; insanların psikolojik olarak rahatlamlarına, öz güven hislerinin artmasına, yeni başarılar yaşamak için gayretlerinin ortaya çıkmasına yol açar. Bireyin doğasında bulunan bu en tabii kural bütün meslekler gruplarında geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, yüksek makam terfileri alma vardır. Bu hissiyat yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve her daim ilk gün ki arzu gibi tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından prensip haline getirilmelidir.⁴⁷

⁴⁵ Nurten Nayir, Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyonu: X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.30. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁴⁶ Kurban Ünlüönen ve Müjdat Ertürk, "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Ankara, 2007, s.31.

⁴⁷ Tahir Tamer Kumkale, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 1996, s.164.

Öte yandan gelişme ve terfi alma, bireyi mutlu eden bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere mutlak doyum sağlamaktadır. Bununla birlikte terfi alma gelir düzeyinde bir artış da sağlar. Parasal ve psikolojik ödülleri de içinde barındıran bir faktör olma özelliğine sahip olan terfi alma kavramı, aynı tutardaki paranın getireceği olumlu etkiden daha fazla olumlu bir etki oluşturur.⁴⁸ Çalışanına yeteneklerini geliştirme, terfi ve başarı imkanları fırsatı sunan işletme çalışanı üzerinde daha dikkat çekici bir öneme sahip olur.

1.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Bireylerin motivasyonunu oluşturan örgütsel-yönetmel etmenler; hedef bütünlüğü, eğitim olanağı ve yükselme, diyalog, iş zenginleştirme, hizmet genişlemesi/hizmet genişletme, kararlara katılım, terfi ve yükselme olanakları ve performanslarını sergiledikleri ortamlar/koşullar şeklinde yorumlanabilir. Ve bahsedilen bu kavramlar; bitirilen görevin neticeleri, ekiple yürütölen işlerden duyulan memnuniyetlik, fiziki unsurlardan duyulan memnuniyetlik ve katılımcılık uygulamalarından duyulan memnuniyetlik şeklinde aşama aşama da incelenebilir.⁴⁹

1.2.3.1. Amaç Birliğı

Amaç birliğı, işletme hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında denge sağlamak için oluşturulan bir yönetim şeklidir. İşletmelerin belirli amaçlara ulaşmaları için çalışanlarıyla diyalog kurmaları ve onları kazanmaları gerekir. Bir başka deyişle, örgütler para kazanmasının yolu iş görenlerini kazanmaktan geçmektedir. Başarı ancak bu yöntemle kazanılabilir. Bunu sağlamanın en etkili yolunun ise, çalışanların amaçlarını bilerek bu amaçlar ile işletme amaçlarının aynı doğrultuda olduğı söylenebilir. Amaç birliğı diğeri bir bakışla örgütsel birliğı de oluşacak ve bu durumda bireyler amaca ulaşmak için katılımcı olacak ve dolayısıyla motivasyon da bununla birlikte gelecektir.⁵⁰

⁴⁸ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 1993, s.324.

⁴⁹ Edip Örucü ve Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletme Örneğı", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 2008, 85-97, s.91.

⁵⁰ Nayir, *a.g.e*, s.31-32.

1.2.3.2. Eğitim ve Yükselme

Eğitim, yöneticinin elinde faydası yüksek olan önemli bir motivasyon aracıdır. Eğitim, yeni bilgilerin insanlara sunulması, davranış ve tutumlarda değişiminin sağlanması ve çalışanlarda tatmin olgusunun sağlanması ve yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıyı içinde barındıran organizasyonun sürekli olarak yeni ilke ve bilgiler edinmesi bu sistemin bir parçasıdır. Organizasyonun bunu sağlaması ise, bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkân bulacaktır.⁵¹

Eğitimin örgüte ve çalışanlara olan faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanları işe yaklaştırır,
- Çalışanların moralini ve motivasyonunu yükseltir,
- İşletme içi bireyler arası diyalogları üst seviyeye çıkarır,
- Çalışanları yönetim seviyesindeki sorumluluk seviyesine çıkarır,
- Örgütlerde çalışan devrini azaltır,
- Çalışanlar ile üstler arasındaki diyalogu arttırır,
- Çalışanları yeteneklerine göre değerlendirmeye yardım eder,
- Verimi arttırır, niteliği geliştirir, zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar,
- İletişim tıkanıklığına odaklanır ve işlerin uygun bir şekilde yürütülmesine imkân verir.

Eğitim ve yükselme politikası daha çok örgütlerin uyguladıkları motivasyon politikasıyla eş zamanlı yürütülür. Eğitim, bir dürtüdür. Güdülen hedef ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı sektör gruplarında uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda kişisel becerileri arttırmadır. Yükselmede güdülen hedef ise, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması yoluyla iyi ve daha üst kademelere gelmektir. Eğitim çoğunlukla yükselmenin aracı ya da basamağı olarak düşünülmekte ve uygulanmaktadır.⁵²

⁵¹ Ergül, **a.g.e**, s.73.

⁵² Kumkale, **a.g.e**, s.104-105.

1.2.3.3. İletişim

İletişim, örgüt içinde haber, bilgi ve emirlerin yayılmasını sağlayan başarılı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir, bilgi ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgüt içinde iyi organize edilmiş bir iletişim ağı çalışanlar için güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, önerilerini aktarabilmek, kendilerine verilen değer algısı inancını güçlendirir. Çalışanların öz güven ve kendilerine olan saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda isteyerek harcamalarına teşvik eder. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yönetici tarafından astlarının görevlerini daha iyi organize etmesine ve denetlemesine oldukça faydalı olmaktadır. Özetle, örgüt çalışanlarını bilgilendirme ve motive etmede uygulanan en önemli ve en faydalı araçlardan biri olan iletişim, iş birliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir süreç özelliğini taşımaktadır.⁵³

1.2.3.4. İş Zenginleştirme

İşletmede, faaliyet sürecinde gereksiz işlerin elenmesi, tekrarlanan işlerin birleştirilmesi gibi yöntemlerle daha az maliyetle ve daha fazla verim sağlanarak yapılmasının sağlanmasıdır. İş zenginleştirme, işi iş görenlerin gözünde çekici hale getirmek için sarf edilen çalışmalar olarak da tanımlanabilir. Diğer bir bakışla iş zenginleştirme, etkinlik alanının genişletilmesi, sorumluluğunun artırılması ve iş görenin katılımıyla işi ilgi çekici ve tatmin giderici bir hale getirmektir. İş zenginleştirmenin hedefi, iş görenlere kendilerini denemeleri ve becerilerini uygulamada daha fazla fırsat tanıyarak işlerini daha kolay yapmak için ortam sağlamaktır.

İş geliştirmenin birden fazla yararından bahsedilebilir;

- Çalışanı tek düze iş yapmaktan kurtarır,
- Çalışana gelişme fırsatı verir,
- Çalışana yükselme fırsatı verir,
- Çalışan daha fazla sorumluluk almayı öğrenir,
- Çalışanın kendi iç muhasebesini yapmasını sağlar.

⁵³ Selma Karatepe, *Örgütsel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.229.

İş zenginleştirmenin bahsettiğimiz bu yararları dışında çeşitli sayıda sakıncaları da söz konusu olabilmektedir. Bir işletmede işlerin aşırı dikey iş zenginleştirme, bireylere pek çok karara katılma olanağı tanımakla birlikte, bireyin işi hala rutini içerdiği için anlamlı bir geri bildirim elde edememekte ve yeteneklerini yeterince kullanamadığını hissetmektedir.⁵⁴

1.2.3.5. Kararlara Katılma

Kararlara katılım, son zamanlarda yönetim bilimcilerinin ilgilendiği etkili motivasyon Araçlarından biridir. İş görenlerin iş yapma potansiyelini uyararak, iş tatmini meydana getiren bir uygulamadır. Bu sistem, işletmede kararların alınırken, iş görenlerin de söz sahibi olmalarına olanak sağlamaktadır.⁵⁵

Malhotra'ya göre kararlara katılım iş görenlerin karara bağlanması hususunda dile getirdikleri düşüncelerinin de öneme sahip olduğunu ya da çalışma ortamında bilhassa benliklerinin hizmet faktörleriyle alakalı kararlara katkıda bulunabildiklerini hissedebilme şeklinde ifade edilebilir. Malhotra, karara bağlama esnasında birey iştirakinin iş tavrının yönetsel beklentilerini iletmenin dolaylı yöntemi gibi yorumlanabildiğini ve bireyin gösterdiği çaba açısından da tatmin sağlayan önemli bir faktör olabilme ihtimalini desteklemektedir.⁵⁶

1.2.3.6. Çalışma Ortamı/Koşulları

İş görenlerin verimliliği ve motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri olan iş yerinde bulunan ortam önem arz eden bir role sahiptir. Örgütte üstlerin olumlu sonuçlanan farklı uğraşları, iş gücüne pozitif anlamda etki eden ve teşvik eden görev ortamı sağlamaktadır. Bunun nedeni iş yerinin ortamı, kalitesi, insanların motivasyon düzeyini ve sergiledikleri çabayı etki etmektedir. Çalışanların hizmetini sunma şartları, bireylerin yaşamı ve sağlığı için farklı çok sayıda olumsuzluklara yol açabilmektedir. Çalışma koşullarının bir takım maddelerden etkilenmesi mümkündür;

⁵⁴ Nayir, **a.g.e**, s.34-35.

⁵⁵ Güneş Çetok, Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011, s.61. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

⁵⁶ Neeru Malhotra vd, "Linking Rewards To Commitment: An Empirical Investigation Of Four Uk Call Centers, **The International Journal Of Human Resource Management**, England, 2007, 2095-2128, s.102.

- İklim ve meteorolojik etkiler; sıcaklık, nem, iş yeri, gürültü, gazlar, radyasyon, toz, duman ve diğer zararlı faktörler.
- Öznel faktörler; iş görenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni hali ve monotonluk seviyeleri vb.
- Kuruma bağlı araçlar; mesai/vardiya saatleri, görev takvimi, mesai süresi, iş ritmi.⁵⁷

İyi belirlenmeyen çalışma şartları, verimliliğin azalmasına neden olarak iş görenlerin ve bundan dolayı işletmede çalışan bütün personelin performansını azaltmaktadır. Kötü şartların bu şekilde sürmesi durumunda iş ortamındaki baskı ve huzursuzluk kendini göstererek bireyler için katlanılmaz mesai saatlerine ve çalışma isteğinin yok olmasına neden olmaktadır. Çalışılan iş ortamı göz önünde bulundurularak daha uygun çalışma şartlarının oluşturulması bireylerin motivasyonunda oldukça önemli bir konumdur.

⁵⁷ Deasy Aseanty, "Impact Of Working Ability, Motivation And Working Condition To Employee's Performance; Case In Private Universities In West Jakarta", Trisakti University, ***OIDA International Journal Of Sustainable Development***, Jakarta, 2016, 35-42, s.37.

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiş ve konu ile ilgili araştırmalar incelenmiştir.

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımları hakkında literatürde birden fazla yaklaşımlar mevcuttur. Bunun nedeni psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi alanlarda incelemeler yapılması ve araştırmacıların, bağlılığı kendi çalışma alanlarına göre kendi bakış açılarında tanımlamalarıdır.⁵⁸

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine inanması, emir ve beklentilere istekli bir şekilde uyması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütün değerlerini benimser, örgütün hedeflerini kendi hedeflerinin üstünde tutar. Örgüte bağlılığın güçlü olması çalışanların davranışlarını dışarıdan yönetilen, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok davranışın başarılı sonuçlarından ve içsel ödüllerden kaynaklandığı öne sürülmüştür. Örgüte bağlılığı, bireyin kurumda kaldığı süre içinde gösterdiği emek, zaman, çaba, edindiği prestij ve para vs. gibi değerleri işletmeden ayrıldığı zaman yitireceği korkusu ile kuruma bağlılığı devam etmesi şeklinde tanımlanmıştır. Birey kuruma duygusal bağlılık hissettiği için değil, örgütteki maddi ve manevi kazançlarını kaybetmemek için örgütte çalışmaya devam etmek için kendisini zorunlu hisseder.⁵⁹

Bireylerin sistemde tutulması ve örgütsel görevleri yerine getirmeleri için güdülenmeleri iş verenin öncelikleri arasında yer bulmaktadır. Örgütsel bağlılığı diğerlerinden fazla olan bireylerin örgütte insanlarla daha uyumlu oldukları, sadakat ve sorumluluk duygularının daha güçlü olduğu ve daha çok verim alındığı bilinmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütün bulunduğu her alanda önem kazanmaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s.66.

⁵⁹ Süheyla Gökmen, *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996, s.1-2.
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁶⁰ Cevat Celep, *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Aldanma*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s.17.

Tablo 1 Örgütsel Bağlılığın Tanımları⁶¹

Duygusal Yönetim	
Kanter, (1968)	Kişinin duygusal varlığının örgüte bağlanmasıdır.
Sheldon, (1971)	Bireyin kimliğini örgüte bağlayan bir davranış ya da kuruma doğru bir yöneliştir.
Buchanan, (1974)	Örgütün hedeflerine ve değerlerine, bireyin hedeflerle ve değerlerle ilgili konumuna ve özellikle örgütün, araçsal değerinden farklı olarak duygusal bağlılık göstermesidir.
Mowday, Porter, Steers, (1982)	Bir çalışanın örgütte sarf ettiği çaba sonucundaki konumu ve kurumun olaylarına üyelik sağlamasıdır.
Maliyete Dayalı Yönetim	
Kanter, (1968)	Örgüte üyeliğin devam etmesi halinde getirdiği kazanç ve örgütten ayrılmanın ortaya çıkardığı maliyettir.
Becker, (1960)	Herhangi bir iş gören tutarsız çıkarlarını anlamlı bir eylem doğrultusunda ilişkilendirildiğinde bağlılık kendini gösterir.
Hrebiniak Alutto, (1972)	Dönem içinde kişisel çizgi, kurumsal süreçlerin ve değişikliklerin bir neticesi karşılığında kendini gösteren yapısal bir olgudur.
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluğa Dayalı Yönetim	
Wiener, Gechman, (1977)	Bağlılık tutumları, bağlılığın amacı ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul görmüş tutumlardır.
Wiener, (1982)	Kurumsal amaç ve menfaatler ile uyumlu tavırda davranış sergilemeye yönelik içselleştirilmiş normatif streslerin hepsidir.
Marsh, Mannari, (1977)	Bağlılık duyan birey, kıdemi arttıkça kendisine sunulan terfi iyileştirilmesi ya da motive ettiğine dikkat etmeksizin, örgüte üyeliğinin doğru olduğunu düşünür.

Tablo 1’de belirtildiği gibi çalışanların örgütsel bağlılığını bireysel amaçlar ve duygusal açıdan inceleyen tanımlar, araç olarak gören değerlerden bağımsız olarak örgütle bütünleşmesi üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte maliyete dayalı tanımlar, örgütün imkân sağladığı kazanımlar ve örgütten ayrılma esnasında bireyin kayıpları ile

⁶¹ Pınar İlter, Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 2019, s.8. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

bağlantılı olarak örgütsel bağlılığı tanımlamışlardır. Ahlaki açıdan örgütte kalmayı zorunlu kılan diğer tanımlama grubunda ise, çalışanın örgütte kalmayı maddi ve manevi çıkarlar açısından değerlendirmeden içselleştirmesi olarak tanımlanmıştır.⁶²

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin sürekliliğinin sağlanması için çalışanların örgütte tutulmaları gerekmektedir. Örgütte çalışan bireyler bir insan vücudu gibi işlev görmektedir. Örgüt içerisinde yönetici kadronun azalması ve kurum hiyerarşisinin düzleşmesi ile çalışanlar karar almada ve işlerin yürütülmesinde daha fazla sorumluluk kazanmışlardır. Çalışanlara duyulan güven olgusunun artması çalışanların örgüte bağlılıklarını daha önemli hale getirmiştir.⁶³

Çalışanlar gösterdikleri performansın karşılığı olarak kurumdan maddi (ücret, prim) veya manevi (terfi, sertifika) bir karşılık bekler. Çalışanların işyerinde verim gösterebilmeleri için gerekli bilgi ve beceriye ek olarak örgüte ilişkin yapıcı ve olumlu motivasyon girişimlerine de ihtiyaç duyulmaktadır.⁶⁴

Örgütsel bağlılığın sağlanması bireylerin duygusal ihtiyaçlarının örgüt içinde giderilmesi, çalışanların iletişim düzeyleri ve örgüte bağlanmayı içermektedir. Yöneticilerin, bireylerden daha fazla performans göstermelerini istemesi ancak iş görenlerin örgütten beklediklerini istenilen oranda karşılanmaması, bireylerde bağlılık yerine tükenmişlik sendromuna ve örgüte karşı yabancılaşmaya neden olma ihtimali çok yüksektir.⁶⁵

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan incelemelerde bağlılık iki ayrı aşamada incelenmiştir. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde araştırmalarını yaparken, örgütsel bağlılık üzerinde araştırmalar yapanlar ise tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Mowday, Porter ve Steers, bu iki bağlılık türü arasındaki farklılıkları belirten tanımlamaları yapmıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanların amaçlarının ve değerlerinin, örgütün amaçlarıyla aynı doğrultuda olması durumunda ortaya çıkan bir

⁶² İlter, **a.g.e**, s.8-9.

⁶³ Doğan, **a.g.e**, s.68.

⁶⁴ Akyay Uygur, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009, s.11-12.

⁶⁵ İlter, **a.g.e**, s.9.

bağlılık türüdür. Davranışsal bağlılık ise, bireylerin örgütte sorunları nasıl ele aldığını gösteren olayların süreci ile ilgilidir.⁶⁶

2.1.3.1. Allen ve Mayer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık modellerinde, örgütsel bağlılığı, psikolojik bir durum, davranışsal bağlılığı ise davranışsal süreklilik olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç evrede incelemiştir.⁶⁷

Duygusal bağlılık, çalışanın kendisini kuruma adanması ve kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi ve tanımlamasıdır. Çalışan örgüte karşı güven duyar ve örgütte güven ve iş birliği içerisinde çalışmalarını devam ettirir. Duygusal bağlılık iş görenlerin sadakat, sevgi, ait olma gibi duygularla çalıştıklarını ve örgüte psikolojik yönden daha fazla bağlı olduklarını tanımlamıştır. Duygusal bağlılığın kişisel özellikler, iş koşulları ve iş deneyimi tarafından etkilendiğini öne sürülmüştür. İş deneyimi duygusal bağlılığı yönlendiren en önemli unsurlardan biridir. Deneyimsiz çalışanların işe başladıklarında örgütten maddi taleplerinin diğer çalışanlara göre fazla olması, tecrübeli çalışanların beklentilerini ve temel gereksinimlerini karşılaması, tecrübeli çalışanların tecrübesiz çalışanlara göre daha güçlü duygusal bağlılık geliştirmelerine olanak sağlar.⁶⁸

Devam bağlılığı, örgütün çalışana sunduğu imkânlardan vazgeçilememesi durumunda, kişinin örgütte çalışmaya ihtiyaç duyması ve örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmasıdır. Bireylerin örgütlerine yaptığı yatırımlar, alternatiflerinin az olması, örgüt için sarf edilen emek ve zamanın, sonuçlarının farkında olmaları devam bağlılığı üzerinde olumlu bir izlenime sahiptir.⁶⁹

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalma sebebinin moral değerlere dayanması durumudur. Bağlılık hisseden çalışanlar kurumda kalmaya kendilerini zorunlu tutarlar. Çalışanlar daha ahlaki ve doğru davranış olduğuna inandıkları için kurallara uymaya özen gösterirler.⁷⁰

⁶⁶ Doğan, **a.g.e**, s.71.

⁶⁷ İlter, **a.g.e**, s.10.

⁶⁸ Uygur, **a.g.e**, s.18.

⁶⁹ İlter, **a.g.e**, s.10.

⁷⁰ Celep, **a.g.e**, s.19-20.

Normatif bağıllığın örgütün iş görene yaptığı yatırımlara, bireylerin karşılık vermesine dayalı olarak geliştiği savunulmuştur. Örgütün iş görenlere kendilerini borçlu hissedecekleri ayrıcalıklar arz edilmesi ve çalışanın dengeyi sağlayabilmek için örgüte karşı zorunluluk duygusu hissedecekleri ve örgütte kalması için kendini motive etmesi ileri sürülmektedir. Normatif bağıllığın psikolojik sözleşmeye dayalı olması örgüt ve çalışanın karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin inançlarından oluşur. Psikolojik sözleşmenin taraflarından birinin tarafından ihlale uğraması durumunda karşılıklı duygular yeniden gözden geçirilir.⁷¹

2.1.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, çalışanın örgüt ile yakınlaşmasının örgütün çalışanlar üzerindeki güç ve yetkilerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Etzioni, örgütsel bağıllığı negatif yabancılaştırıcı, tarafsız-hesapçı ve pozitif-moral bağıllık olarak üç evrede incelemiştir. Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışana kurumu cezalandırıcı veya zararlı görmesi durumunda örgütte kalmaya zorlamasıdır. Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşur ve çalışan psikolojik olarak örgüte bağıllık duygusu olmamasına rağmen kurumda kalmaya devam eder.⁷²

Tarafsız-hesapçı bağıllıkta çalışanlar örgütün kendilerine teklif ettiği ücretin karşılığında gösterilmesi gereken performansı gösterebilecekleri motivasyon düzeyine göre uygun bağıllık gösterirler. Örgüt ile çalışanları arasındaki alışveriş ilişkisine göre, çalışanlar örgütlerine kattıkları karşılığında kazanacakları ödüllerden dolayı bağıllık düzeyleri buna göre değişmektedir.⁷³

Moral bağıllık ise, iş görenin örgütün değerlerini içselleştirmesi ve harcanan performans düzeyinin ödüller tarafından değişmediği bağıllık türüdür. Moral bağıllık örgütün hedefleri, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile otoriteyle özdeşleme temeline dayanmaktadır.⁷⁴

⁷¹ Doğan, **a.g.e**, s.97.

⁷² Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.89.

⁷³ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014, s.26.

⁷⁴ İlter, **a.g.e**, s.12.

2.1.3.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Wiener, örgütsel bağlılığı araçsal bağlılık ve normatif bağlılığı olmak üzere 2 temel alan bir model geliştirmiştir. Araçsal örgütsel bağlılık hesapçı, çıkarıcı ve bireysel menfaatler kazanmaya dayalıyken normatif bağlılık moral ve değer yapılıdır. Normatif bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarını gözeterek şekilde davranmak için içselleştirilmiş baskılar yaratır. Araçsal bağlılık çalışanları ben merkezli hareket ettirirken, normatif bağlılık çalışanları örgütsel merkezli hareket ettirmektedir.⁷⁵

Araçsal bağlılık açısından kurum, bireyin bir takım ihtiyaçlarını karşılmasına yönelik kendisinden örgütün amaçları doğrusunda örgüte yardım etmesini talep etmektedir. Değişim ilişkisinin dengede ya da çalışan lehine olduğu sürece bireyin bağlılığı mutlaka devam edecektir. Normatif bağlılık gösteren çalışan kuruma duygusal açıdan bağlanır ve örgütün değerlerini benimseyerek kendi değerleri ile özdeşleştirir.⁷⁶

2.1.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

O'Reilly ve Chatman'a göre çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ üç şekilde olabilir;

- **Uyum:** Çalışanın örgütteki tutum ve davranışları, kurumdaki diğer çalışanlarla birlikte oluşturdukları ortak inançlardan dolayı değil, belli ödüller kazanmaya yöneliktir. Uyum, çalışanın daha önemli gördüğü ödülleri elde etmek ve belirli cezalardan kaçınmak için izlediği bir yöntem türüdür.
- **Özdeşleşme:** İş görenin örgütte doyurucu ilişkiler gerçekleştirmesi sonucu, örgütten kazandıklarını kendine mal etmeden grubun bir parçası olmaktan gurur duymasını ifade eder. Çalışanlar kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirir.
- **İçselleştirme:** Örgütün değerleri ile çalışanın kendi değerlerinin aynı doğrultuda olması durumudur. Çalışanlar iç dünyalarını kurumdaki diğer bireylerin değer sistemleriyle uyumlu hale getirdiğinde gerçekleşir.⁷⁷

⁷⁵ Balay, **a.g.e**, s.26.

⁷⁶ Hadice Erdoğan, Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.38.
(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁷⁷ İlter, **a.g.e**, s.13.

2.1.3.5. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn'a göre kurum içerisinde çalışanların rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani çalışanların örgüte bağlılık duymasını sağlayan iç ödül ve dış ödüle dayalı sistemler vardır. Çalışanlar bu ödüllere dayalı olarak performanslarını ortaya koyarlar. İç ödüller anlamsal sistemi, dış ödüller ise araçsal sistemi ifade etmektedir. Anlamsal ve araçsal sistemler ayrımı, bireylerin sisteme olan duyarlılığının niteliğini tanımlar. İçsel ödüllendirme, sistem içindeki bireylerin değer ve gereksinimleriyle bağlantılıdır. Bireylerin rollerini, aldıkları ücret, kurumdaki diğer arkadaşlarından hoşlanmaları ya da başka dış düşüncelerle yerine getirmeleri bir araçsal sistem ilişkisidir.⁷⁸

2.1.3.6. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle özdeşleşme gücü ve kuruma sarılmaları olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık 3 aşamayla betimlenir;

- Örgütün değerlerine inanma ve örgüt amaçlarını içselleştirme.
- Örgüte faydalı olmak için çaba sarf etme de istekli olma.
- Örgütte kalma ve sürekliliği sağlamak için güçlü bir istek içinde olma.⁷⁹

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal olarak iki grupta ele almışlardır. Tutumsal bağlılık örgütün hedeflerinin çalışanın hedefleriyle aynı doğrultuda olması ve bu hedefleri gerçekleştirmek için güçlü bir istek duymasıdır. Davranışsal bağlılık ise davranışsal hareketlere kişinin bağlanmasından kaynaklanır. Tutumsal ve davranışsal bağlılık anlamlı bir ilişki vardır. Bağlılık tutumları bağlılık eylemlerine yol açarken, bu davranışlar dönüşte bağlılık tutumlarını örgüte karşı geliştirir.⁸⁰

⁷⁸ Balay, **a.g.e**, s.30.

⁷⁹ George A. Zangaro, "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, Philadelphia, 2001, 14-22, s.15; **aktaran** Servet Atik, İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2012, s.43.

⁸⁰ İlter, **a.g.e**, s.13.

2.1.3.7. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Buchanan II bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık, çalışanın araçsal bir değerden ayrı olarak örgütün faydasına bağlılık duyması olarak tanımlanır. Örgütsel bağlılığı 3 gruba ayırmıştır. Bunlar;

- Özdeşleşme: Çalışanın, örgütün amaç ve değerlerini, kendisinin amaç ve değerleriyle bir tutmaktır.
- Sarılma: Çalışanın iş rolünün faaliyetlerine psikolojik olarak kendini vermesidir.
- Sadakat: Çalışanın örgüte duygusal yakınlık hissi geliştirmesi ve örgüte bağlılığıdır.⁸¹

2.1.4. Çoklu Bağlılık Sınıflandırması

Çoklu bağlılık perspektifine göre bir birey tarafından duyulan bağlılık bir başkasının duyduğu bağlılıktan farklı olabilir. Yani bir bireyin örgüte bağlılığı, örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara daha insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı özel bağlılıkların varlığını, yokluğunu ve gücünü belirleyebilir. Çoklu bağlılık kapsamında saha satış personeli olarak yönetici ve saha satış ekibinin de eğitimine, deneyimine ve çalışma arkadaşlarına, yönetime vb. farklı farklı bağlanabilecekleri anlaşılmaktadır.⁸²

- Örgüte Bağlılık: Çalışanların örgüte bağlılık duyması, çalışan yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, ancak yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri göstermelerine yardım eder.⁸³ Örgütsel yapı ve pozitif örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme çalışanın örgüte bağlılığı üzerine etkili olmaktadır.⁸⁴
- Mesleğe Bağlılık: Marrow ve Wirth, mesleğe bağlılığı kişinin mesleği ile sıkı bir bağ ile birlikte olması ve çalışmaya bağlılığının bir formu olarak

⁸¹ Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974, 533-546, s.533.

⁸² Balay, *a.g.e.*, s.32.

⁸³ Birgül Çakır, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.78. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁸⁴ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, 125-139, s.125.

tanımlanmaktadır. Çalışan için mesleği daha çok değer kazandığında mesleğinin ideolojisini içselleştirerek onu daha iyi duruma getirmek için güdülenir. Mesleğe bağlılık üç aşamada incelenebilir.

- 1) İşe Dönük Genel Tutum: İş ile alakalı değer ve yargıların içselleşmesi durumudur.
- 2) Gelecekteki Meslek Gayesi: Gelecekte yapacağı iş için plan yapılmaya istekli olunması.
- 3) İşin Göreceli Önemi: İş ile iş haricindeki eylemler arasında tercih yapılması.

Mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir alanda yetenek ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir.⁸⁵

- İşe Bağlılık: İşe bağlılık kişinin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. İşe bağlılık, bireyin işiyle psikolojik olarak aynı doğrultuda buluşmasıdır.⁸⁶ İşe bağlılık, bireylerin yaptıkları işlerden aldıkları haz ve bu işi yapmayı sürekli hale getirmek için oluşan istekleri ile tanımlanmaktadır. İşlerine bağlı çalışanlar, başka faaliyetlerden çok kendi işleriyle ilgilenme isteğindedirler.⁸⁷
- Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık: Buchanan'a göre, çalışanın seçtiği çalışma grubu, kişilerin rehberlik ve güvende hissetme gereksinimlerini gidermekle örgütteki personeller üzerinde etkili olmaktadır.⁸⁸ Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem kişisel hem de örgüt için birtakım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir bireyin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması, performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlayabilmektedir.⁸⁹ İş

⁸⁵ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 1999, 7-15, s.11.

⁸⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.19.

⁸⁷ Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 52-66, s.57.

⁸⁸ Celep, *a.g.e*, s.222.

⁸⁹ İnce ve Gül, *a.g.e*, s.20.

arkadaşlarına bağlılığın güçlü olması çalışma hayatına ilişkin problemlerin çözümünü için çalışma arkadaşlarından destek alabilmeleri ve dayanışma duygusunun yüksek olmasını sağlar. Bu sebeple arkadaş bağlılığının yüksek derecede olmasının güçlü örgüt bağlılığını sağlayabileceği ve sosyalleşmenin az olmasının bireysel yatırımları artırmasına rağmen örgütsel bağlılığı düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁰

- **Yönetime Bağlılık:** Gilmer, iş görenlerin yönetime bağlılığını, yasaları yapan, yayınlayan ve yöneten güce bağlılığı ve bunları diğer bireylere ileterek, uygulanması olarak tanımlar. Bununla birlikte yönetime iyi düzeyde bağlılık olgusu oluşurken yönetimin uyguladığı hareket tarzına daha az bağlılık duyulabilir. Luthans ve arkadaşları yaptıkları araştırma sonucunda hiyerarşik olarak üst düzey pozisyonlarda çalışanların örgütlerine daha çok bağlılık duyduklarını ileri sürmüşlerdir.⁹¹

2.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Nortcraft ve Neale 'dan esinlenerek örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bir tablo halinde özetlenmiştir.

Tablo 2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler⁹²

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
İş Beklentileri	İşin Niteliği ve Önemi	Yeni İş Bulma Olanakları
Psikolojik Sözleşme	Yönetim	Profesyonellik
Kişisel Özellikler	Ücret Düzeyi	İşsizlik Oranı
	Nezaret	Sektörün Durumu
	Örgütsel Kültür	Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu
	Örgütsel Adalet	
	Örgütsel Ödüller	
	Takım Çalışması	
	Bulunan Sektörün Durumu	

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, tecrübe, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, rol belirliliği, rol çatışması, yapılan işin önemi ve niteliği, güvenlik, özerklik, karar

⁹⁰ Balay, **a.g.e.**, s.55.

⁹¹ İtter, **a.g.e.**, s.15-16.

⁹² İnce ve Gül, **a.g.e.**, s.22.

alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, sağlanan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışındaki yan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, terfi olanakları, ücret, tanımlama, diğer çalışanlarla uyum, liderlik tutumları, piyasadaki iş imkanları, bireylere hissettirilen alaka ve rutinlik olarak ifade edilmiştir.⁹³

Salancik, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri görünürlük, davranışın geri döndürülemez olması ve irade olarak tanımlamıştır.

- **Görünürlük:** Bağlılık, davranışın ne kadar görülebildiği ve gözlenebildiğine bağlıdır. Gizli ve görünemeyen davranışlar bağlılık gücünü azaltır. Çünkü gözlenemeyen davranışlar çalışanla açıkça bağlantılı değildir. Kişiyi örgüte bağlamanın en basit ve belki de en kolay yolu, bilinen ve büyük bir kurum ile bireyi tanıtmaktır. Eğer çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak görürse örgütü ve örgütün hedeflerini destekler. Büyük ve tanınan bir kurumda işe başlayan birini kitle iletişim araçlarıyla kamuoyuna duyurma örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yapacaktır.⁹⁴
- **Davranışın Geri Döndürülemez Olması:** Geri döndürülemezlik; davranışın baki olduğunu, inkâr edilemeyeceğini veya değiştirilemeyeceği anlamına gelmektedir. Örgütler geri dönüşü olmayacak faaliyet ve davranışların örgütsel bağlılığa etkisini bildikleri için çalışanlarına başka örgütlere geçtiklerinde verilmeyecek fırsat ve imkanlar sunarlar. Çalışan örgütten ayrıldığında bu fırsat ve imkanlardan vazgeçecektir. Davranışın geri döndürülemezliğini bilen çalışan bu fırsat imkanları kaybetmemek için örgütte kalacak ve bağlılığı artacaktır.⁹⁵
- **İrade:** Örgütsel bağlılığın istenilen gibi gerçekleşmesi kişinin iradesiyle hareket etmesine bağlıdır. Kişinin diğer bireyler etkisi altında aldığı kararlar, yapmak zorunda olduğu görevler ve işler çalışanın örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. Bundan dolayı bireyler daha az etki altında, zorunluluk olmayan durumlarda yaptıkları işlerde kendi iradelerini kullandıklarının

⁹³ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.99-100.

⁹⁴ Gerald R. Salancik, "Commitment Is Too Easy", **Organizational Dynamics**, 62-80, s.64.

⁹⁵ Salancik, **a.g.e.**, s.65-66.

bilincinde oldukları için örgütsel bağlılıkları bu gibi durumlarda negatif etkilenmemektedir.⁹⁶

2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Wiener'a göre örgütsel hedeflerin kabul edilebilir olması yüksek seviyede bağlılık sağlarken, aksi durumlarda kurumun dağılmasına yol açabilecek düşük seviyede bağlılığa dönüşmektedir. Randall, örgütsel bağlılık seviyelerinin çalışan ve örgüt bazında pozitif ve negatif sonuçlarını ele almıştır. Buna göre örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı, yüksek düzeyde olması ve pozitif, negatif sonuçlarının sınıflaması yapılması mümkündür.⁹⁷

Ayrıca Kocaoğlu (2007) yaptığı çalışmada, çalışanların yönetime katılımının sağlandığı katılımlı yönetim anlayışında politikalarını izleyen ve sürdüren bir kurumda çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynadıklarından ve karar alma süreçlerine dahil olabildiklerinden dolayı örgütsel bağlılık seviyeleri oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur.⁹⁸

Düşük Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçları: Bağlılık seviyesinin düşük olmasının örgüt ve iş gören için dolaylı olarak pozitif etkisi söz konusudur. Çalışanın bağlılığının düşük seviyede olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya fırsat yaratan bir çalışma ortamının çıkması, yenileşmenin zorunluluğunu önemli düzeyde artırabilir. Bu durum kişilerin başka bir işe yönelmesine sebep olabilir. Çalışanın başka bir iş araması, örgütün kaynaklarını etkili kullanmasını, yeni çalışanların işe alınmasını sağlar. Çalışanların örgüte yönelik eleştirilerinin artması örgütü değişime yöneltir.⁹⁹

Negatif Sonuçları: Blau ve Boal, örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanların hem grup bağlılığı hem de kişisel görevlerde diğer çalışanlardan daha az çaba gösterdiklerini savunmakta ve bu durum çalışanları duygusuz ve en az değerli iş görenler olarak değerlendirmektedirler. Bu iş görenlerin örgütsel beklentileri hesapçı

⁹⁶ Salancik, *a.g.e*, s.68.

⁹⁷ İter, *a.g.e*, s.18.

⁹⁸ Muharrem Kocaoğlu, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.89. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁹⁹ Celep, *a.g.e*, s.39-40.

değerlere dayanır. Bu gruptaki kişiler örgütün hedefleriyle özdeşleşmedikleri için düşük örgütsel bağlılığa rağmen, yüksek seviyede iş bağlılığına sahip olmaları mümkündür. Bu tip çalışanlar başka bir örgütte daha cazip fırsat bulduklarında kendi istekleriyle iş yerinden ayrılabilirler. Örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlar yüksek düzeyde iş bırakma eğilimine sahip olsalar da iş alternatiflerinin az olması bu yönelimi sınırlamaktadır.¹⁰⁰

İlimli Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçları: İlimli örgütsel bağlılıkta çalışan, deneyimsel olarak güçlü olmakla birlikte özdeşleşme ve bağlılık seviyesi yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Kişi kurumda sorumluluğunu yerine getirebilecek kapasitesinde ve yeteneğinde kendini örgüte adanmıştır.¹⁰¹ İlimli bağlılık örgüte sadakat ve güven duygularının en üst seviyede olduğu, bununla beraber örgütün bazı değerlerinin kabul gördüğü bağlılık türüdür. İş görenler örgütün beklentilerini karşılarken kendi değerlerini koruyarak kişisel tercihlerini yaparlar. Örgüt, bireylerin görev sorumluluğu ve sadakat duygularından yararlanarak çalışanı daha uzun süre işyerinde tutar ve iş doyumunu artırır.¹⁰²

Negatif Sonuçları: Bu gruptaki çalışanlar üst kademedeki yöneticilere yeterince önem vermemekte ve örgütün üst kademelerine geldiklerinde zorunlu bir anlaşma içerisinde olabilirler. İş görenlerin fikir önerme, fedakârlık, yardımseverlik gibi bağlılık özelliklerinin desteklenmesi örgütü standarttan kurtarır. Ancak iş görenlerin toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında kararsızlık alma ihtimalleri kafalarının karışmasına ve verimin düşmesine neden olabilir.¹⁰³

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Pozitif Sonuçlar: Çalışan örgüte sadık olmasının, örgütün ona getirilerinin olacağına inanmakta ve ücret, mesleki başarıdan doyum almaktadır. Örgüte gösterilen sadakatin karşılığında örgüt bu çalışanları üst pozisyonlara terfi ederek ödüllendirmektedir. Örgüt açısından çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı kararlı işgücünün

¹⁰⁰ Balay, *a.g.e*, s.94-95.

¹⁰¹ Ali Osman Zeyrek, Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.66. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰² Celep, *a.g.e*, s.44-45.

¹⁰³ Donna M. Randall, "Commitment And Organization: The Organization Man Revisited", *Academy Of Management Review*, 460-471, s.464: aktaran Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2014, s.97.

oluşmasını zemin hazırlar ve örgütün amaçlarının benimsenmesine ve verimin artmasına yol açar.¹⁰⁴

Negatif Sonuçlar: Bağlılık seviyesinin yüksek olmasının sonuçları arasında bilişsel açıdan ziyade duyuşsal düzeyin aktif olması nedeniyle negatif yönü daha ağır basmaktadır. Çalışan örgütsel değerlere ileri düzeyde kendini adadığından gelişme ve örgüt içindeki hareketlilikte sınırlama görülmektedir. Çalışanların kimliği örgüt içerisinde tehlikeye girebilmekte ve iş görenin örgüt dışı hayatında çatışmaya, toplumsal ilişkilerinde sıkıntılar yaratmaya sebep olabilmektedir. Örgütte nitelik yönüyle yetersiz çalışanların bulunması verimsizliğe yol açabilir, örgütsel kaynakların uygunluk arz etmeyen kullanımına ve örgüt içi esnekliğin azalmasına sebep olabilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Randall, **a.g.e**, s.464.

¹⁰⁵ Celep, **a.g.e**, s.48-49.

Tablo 3 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları¹⁰⁶

	Bireysel		Örgütsel	
	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Özgün ve yaratıcı düşünme, insan kaynaklarının etkin kullanımı	Mesleki gelişimin, yavaşlaması, ayrılma, örgütsel amaçların bozulması	Düşük performansın önüne geçilmesi, bireyin zararının sınırlanması	Gecikme, devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü
İlımlı Bağlılık Düzeyi	Sadakat, güvenlik, ileri bağlılık duygusu	Mesleki gelişme olanaklarının sınırlı olma ihtimali	İş doyumunun yüksek olması, ayrılma isteğinin az olması	İş görenin üyelik davranışlarının sınırlandırılması
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Mesleki gelişim, beklentilerin karşılanması	Değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim	Yüksek seviyede görev rekabeti, örgütsel amaçların karşılanması	Yenileşme ve uyum yoksunluğu

Tablo 3’de görüldüğü üzere düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılığın çalışanın örgüte olan bakış açısı, örgütün değerlerini benimsemesi, örgütte kalma isteği, örgüt için sarf ettiği emek ve gösterdiği performans seviyesini, örgüte ait olma düşüncesini olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt ve kişi açısından üç bağlılık seviyesinin de farklı sonuçların ortaya çıkması, kurum ve çalışanların örgütteki davranışlarını, kararlarını etkilemektedir.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Randal, **a.g.e**, s.462.

¹⁰⁷ İler, **a.g.e**, s.21.

2.1.7. Saha Personelinin Örgütsel Bağlılığı

Saha çalışanlarının örgütsel bağlılığı, mesleği anlama ile başlayıp, mesleki rolleri kabul etme, satış yaparak hırs ve azim doyumunun sağlanması ve çalışanın örgütte kabul görmesi ve işin kendi amaçlarıyla aynı doğrultuda olması sonrasında gerçekleşmiş olur. Rollerin kabul edilmesi ve işletme tarafından kabullenilme sürecinde, kurumun değerleri, sektörün kültürü ve meslektaş ilişkileri etkili olmaktadır.¹⁰⁸

Saha Personellerinin Bağlılık Odakları

Saha personellerinin bağlanma odaklarının önem verilen bağlılıklara göre değişiklik gösterdiği ve saha çalışanlarının satış etkinliklerine, firmalarına, meslektaşlarına farklı düzeylerde bağlanabildikleri saptanmıştır. Saha personellerinin bağlanma odakları şu şekilde sınıflanabilir;

- **Örgüte Bağlılık:** Çalışanların örgüte bağlılığı örgütün hedef ve değerlerinin içselleştirilmesi, bunların hayata geçirilmesi için daha fazla çaba gösterme ve örgütte kalma isteğinin sürdürülmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanların başarılı olması ve örgütün amaçlara ulaşması için örgüte bağlılık sağlanması gerekmektedir.
- **Çalışma Grubuna Bağlılık:** Çalışma grubuna bağlılık, saha çalışanlarının örgütteki diğer saha çalışanlarıyla özdeşleşme ve bağlılık duygusunu içermektedir. Çalışma grubunu oluşturan saha temsilcileri arasında güven, iş birliği ve dostluk ilişkilerinin olması çalışma grubuna bağlılığı arttırmakta ve grup üyelerinin birbirlerini desteklemeleriyle örgütün verimliliğine katkı sağlamaktadır.
- **Mesleğe Bağlılık:** Çalışanın mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlere uygun olarak davranma isteği ve rollerini etkin olarak yerine getirme beklentisinde olmasıdır. Mesleğine adanan bir satış temsilcisi mesleki değerleri doğrultusunda temsil-müşteri ilişkileri kurar. Bu durum ise müşterinin istenilen davranışları geliştirmesinde kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Celep, **a.g.e**, s.147-148.

¹⁰⁹ İtter, **a.g.e**, s.21.

Saha satış temsilciliği; müşteriler, kurum, mesleki deneyim ve ürünü satma isteğini içerisinde barındıran karmaşık bir süreçtir. Çalışanların mesleki coşku ve enerjisi sürdürmeleri için mesleki bağlılıklarının olması gerekmektedir. Örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duyan personel, adandığı kurumun amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, kurumun istek ve beklentilerine gönüllü bir şekilde uyar ve kurumda çalışma sürekliliğinin olmasını ister. Gönüllü adanmışlık başkaları tarafından kontrol edilen etkinliklerden ziyade etkinliğin kendisinden sağlanan başarı ve içsel güdülenme ile ilgilidir. Bağlılık duyan bireyler için önemli olan içsel güdülenmenin sağlanmasıdır. Bu hususta bağlılık sebepleri farklılık göstermektedir. Saha çalışanları, satışa, kurumlarına, müşterilerine bağlılık duyabilirler. Çalışanların kendi çabaları sonucunda elde ettikleri başarılar, kuruma ve müşterilerine bağlılıklarını artırmaktadır.¹¹⁰

Benzer Çalışmalara Ait Bulgular

Çalışanların kuruma ilişkin üç bağlılığı; firmaya katkıda bulunma gayesi, firmaya üyeliğini devam ettirme arzusu ve firmanın ticari amaçlarının kabul edilmesi olarak düşünülebilir. Buna ek olarak satışa bağlılık, çalışanın satış alanında farklılık oluşturma yönünde inançlı olması, müşteriye firmaya kazandırmaya inanması ve gerekli çabayı ortaya koyması olarak tanımlanabilir.¹¹¹

Ağca ve Ertan (2008) çalışanların duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının hangi değişkenlerden etkilendiğine yönelik yaptığı çalışmada, duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine bağlı olarak değişmediğini belirlemiştir.¹¹²

Yusein (2013) yaptığı çalışmada işletmede 7-10 yıl hizmet süresine sahip katılımcıların dışsal motivasyon düzeylerini diğerlerine göre daha yüksek bulmaktadır. Bu kıdem grubunda bulunan çalışanların kurumun sunduğu imkân ve olanaklardan daha fazla yararlanma avantajına sahip olabileceğini düşünmektedir. Bir yıldan az süredir ve

¹¹⁰ Celep, **a.g.e**, s.143-144.

¹¹¹ İlter, **a.g.e**, s.22.

¹¹² Veysel Ağca ve Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık ve İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Afyon, 2008, C.10 S.2, 135-156, s.146-147.

1-3 yıl çalışanların dış motivasyon düzeyleri ise diğer grupta bulunanlara göre en düşük seviyede bulunmaktadır.¹¹³

Aydın (2019) örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisi adlı yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılığında 25 yaş ve altı çalışanların içsel motivasyon puanları, 26-45 yaş grubuna göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. 25 yaş ve altı ve 26-30 yaş grubu iş görenlerin dışsal düzenleme-sosyal puanları, 41-45 yaş grubu iş görenlerin algılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek belirlemiştir.¹¹⁴

Perdeci (2019) örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın hizmet süresine göre farklılıklar gösterdiğini saptamıştır. 15-20 yaş gruplarının örgütsel bağlılık düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Genel örgütsel bağlılık düzeyi unvana göre müdür yardımcıları ve müdürlerde daha yüksek bulunmuştur.¹¹⁵

Akman (2017) öğretmenlerin algılarına yönelik yaptığı araştırmada, öğretmenlerin iş motivasyonu ve özdeşleşmeye yönelik algılarının pozitif yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Özdeşleşme alt boyutunun, iş motivasyonu ve boyutları arasında, genel itibari ile pozitif yönlü, düşük düzeyde ancak anlamlı ilişkiler belirlemiştir.¹¹⁶

Ünal (2014) hemşireler üzerinde örgütsel bağlılık ve motivasyonu incelediği çalışmada motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel bağlılığın artması hemşirelerin motivasyonunu arttırdığı gibi motivasyonu yüksek olan hemşirelerinde örgüte bağlılığının paralel arttığını gözlemlemiştir.¹¹⁷

¹¹³ Renginar Yusein, Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s.129-130. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹¹⁴ Serra Aydın, Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon İlişkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019, s.46. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹¹⁵ Osman Perdeci, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2015, s.74. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

¹¹⁶ Yener Akman, "Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Motivasyonu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki", **HAYEF Journal Of Education**, İstanbul, 2017, C.14 S.1, 71-88, s.79.

¹¹⁷ Huriye Ünal, Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.106.**(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılıkla beraber motivasyon düzeylerinin ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. İki değişkenin hangi araçlardan ne derecede etkilendiğini belirterek sektör hakkında bilgilendirici veriler ortaya koymak öncelikli amaçtır.

Örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Çalışanın motivasyon düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkta pozitif yönlü bir artış beklenmesi söz konusudur. Öyle ki kurum tarafından çalışanın motive edilmesi o çalışanın örgüte karşı sorumluluğunu arttıracak, örgüt amaçları için olağandan daha fazla çaba sarf edecektir. Ekonomik faktörler tarafından motive olan çalışanlar örgüte üyeliğinin sürdürülmesini isteyecek ve dolayısıyla örgütün hedefleri doğrultusunda performansını üst düzeye çıkarması beklenecektir.

Hipotezler

H₁: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₂: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₃: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₄: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri görev tanımı özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₅: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₆: Çalışanların mesleki motivasyon seviyeleri mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₇: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₈: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₉: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₀: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri görev tanımı özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₁: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₂: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

H₁₃: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ve motivasyon düzeyi ölçeğinin birbirleri arasında ilişki vardır



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntem, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, uygulama sürecinin detayları ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği açıklanmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi belirlenmiş olup betimsel ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin incelenmesinde betimsel tarama modeli kullanılmışken, bu düzeyler arasındaki ilişki ise ilişkisel tarama yöntemi ile şekillenmiştir. Tarama modelleri, bir konu üzerinde mevcut olan görüşleri, ilgileri, yetenekleri ve davranışları belirlemeyi amaç edinen bir modeldir.¹¹⁸

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2019 Aralık ayında X bir Türk ilaç üretim firmasında görev yapmakta olan toplam 360 saha satış çalışanları ve 40 müdürden oluşmaktadır. Firmanın isteği üzerine firmanın ismi saklı tutulmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün %95 güven düzeyi ve .05 hata payı ile en az evreni bilinen örneklem hacmi hesaplanması formülünden hesaplanmış ve toplam 196 kişiden oluşması gerekmektedir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme hatalı gelebilecek cevapların ihtimali doğrultusunda 215 kişiye gönderilmiş ve 200 cevap alınarak örneklem oluşturulmuştur. Örnekleme ilişkin yüzde ve frekans dağılımı Tablo 4'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

¹¹⁸ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.78.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	93	46,5
Erkek	107	53,5
Toplam	200	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde(%)
20-29 yaş	66	33,0
30-39 yaş	104	52,0
40 yaş veya üzeri	30	15,0
Toplam	200	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	87	43,5
Bekâr	113	56,5
Toplam	200	100,0
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lisans	168	84,0
Yüksek Lisans	32	16,0
Toplam	200	100,0
Görev Tanımı	Sayı	Yüzde(%)
Ürün Tanıtım Uzmanı	163	81,5
Yönetici/Müdür	37	18,5
Toplam	200	100,0
Mesleki Kıdem	Sayı	Yüzde(%)
1-5 yıl	78	39,0
6-10 yıl	94	47,0
11-15 yıl	28	14,0
Toplam	200	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları analiz edildiğinde; %46,5'inin kadın, %53,5'inin erkek, yaşlarına göre dağılımları analiz edildiğinde; %33,0'ının 20-29 yaş, %52,0'ının 30-39 yaş, %15,0'ının 40 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Medeni durumlarına göre dağılımları analiz edildiğinde; %43,5'inin evli, %56,5'inin bekâr, eğitim durumlarına göre dağılımları analiz edildiğinde; %84,0'ının lisans, %16,0'ının yüksek lisans olduğu belirlenmiştir. Görev tanımlarına göre dağılımları analiz edildiğinde; %81,5'inin ürün tanıtım uzmanı, %18,5'inin yönetici/müdür, mesleki kıdemlerine göre dağılımları analiz edildiğinde; %39,0'ının 1-5 yıl, %47,0'ının 6-10 yıl, %14,0'ının 11-15 yıl olduğu belirlenmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekleri araştırmada kullanmak için izinler alınmış ve mailleri çalışmanın sonunda gösterilmiştir. Verilen cevapların sağlıklı olması için araştırmaya katılanların kazanılan ücreti ve kişisel bilgileri sorulmamıştır.

3.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada alışanların örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek üzere kullanılan ve Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin “Uyum” boyutunda 8 madde, “Özdeşleşme” boyutunda 8 madde ve “İçselleştirme” boyutunda ise 10 madde olmak üzere toplam 26 madde yer almaktadır. 1-8. maddeler örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum alt boyutunu, 9–16. maddeler ölçeğin özdeşleşme alt boyutunu ve 17–26. maddeler ise ölçeğin içselleştirme alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçme aracındaki “ Kesinlikle katılmıyorum (1) “, “ Katılmıyorum (2) “, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilip puanlanmıştır. Her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, katılımcıların her maddeye katılma düzeyi “1.00–1.80: Kesinlikle katılmıyorum”, “1.81–2.60: Katılmıyorum”, “2.61–3.40: Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “3.41–4.20: Katılıyorum”, “4.21– 5.00: Kesinlikle katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.¹¹⁹

3.3.2. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeği Yıldırım (2006) tarafından çalışanlara yönelik geliştirilmiştir. Ölçek firma çalışanlarının mesleki motivasyon seviyelerini ortaya çıkarmak için toplam 27 maddeden ve Ekonomik Motivasyon, Psiko-Sosyal Motivasyon, Örgütsel-Yönetmel Motivasyon adı verilen üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte 23 sorudan oluşan iki ayrı bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde yer alan sorular çalışanları motive etme düzeyine ilişkin sorulardır. İkinci bölümde ise birinci bölümdeki maddelerden yola çıkarak bu araçların ne derecede kullanıldığı ve çalışanların beklentilerinin ne ölçüde giderildiğine ilişkin verilere ulaşmayı sağlayan maddeler yer almaktadır. Motivasyonda özendirici araçlar ve iş tatminini etkileyen soruları içeren anket soruları Ekonomik, Psiko-sosyal, Örgütsel ve Yönetmel Faktörler ile ilişkilendirilmiş ve

verilerin incelenmesi bu üç faktör kapsamında değerlendirilmiştir. Ankette yer alan 1,4,18,21 soru numaraları Ekonomik Faktörler ile ilgili, 5,10,11,12,13,16,19,25 numaralı sorular Psiko-Sosyal Faktörler ile ilgili, 2,3,6,7,8,9,14,15,17,20,22,23,24,26,27 numaralı sorular da Örgütsel Yönetmel Faktörler ile ilgilidir. Bu ölçekte “Kesinlikle katılmıyorum (1)”, “ Katılmıyorum (2) “, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilip puanlanmıştır.

Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Ölçekler, ilgili firmanın Genel Müdürü, İnsan Kaynakları Direktörü ve Satış Direktörü tarafına sunulmuş, onayları ve izinleriyle saha çalışanlarına uygulanmıştır. Kullanılan ölçekler için gerekli izinler e-posta yoluyla alınmıştır. Ölçeklerin uygulanması aşamasında çalışanlar Türkiye'nin birçok bölgesinde faaliyet gösterdiği için Google anket yoluyla kişilere mail yoluyla anket adresi (url) gönderilmiştir. Ölçek 215 kişiye gönderilmiş ve 200 kişiden olumlu sonuç alınmıştır. Verilerin toplanması 20.11.2019 tarihinde başlayarak 10.12.2019 tarihinde tamamlanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Saha satış temsilcisine örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin araştırılması amacıyla yapılan bu çalışmada 200 saha satış temsilcisine “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23 (Statistical Package for the Social Sciences 23) programına aktarılmış ve bazı istatistik testler uygulanmıştır. Verilerin analiz aşamasına ölçeklere ait verilerin dağılımı için normallik testi ile başlanmıştır. Öncelikle betimsel yöntemler ile dağılımın normallığı incelenmiştir. Dağılıma ilişkin aritmetik ortalama ve medyan gibi istatistiksel değerlerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Dağılıma ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları -1 ile +1 değerleri arasında bulunmuştur. Demografik özelliklerinin farklılaşmasının belirlenmesine yönelik 2'li grup karşılaştırmalarında t-testi ve 2'den fazla grup karşılaştırmalarında anova test yapılmış olup, anova testi sonucunda oluşan farklılığın hangi gruplardan ortaya çıktığının bulunması gayesi ile Post Hoc Test grupları arasından Scheffe analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri ise Cronbach's Alpha analizleri ile yapılmıştır. Sonrasında iki ölçekte bulunan alt boyutların birbirleri ile arasında ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon uygulanarak son olarak ölçekler arasındaki ilişkinin yordanmasına yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde, saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri araştırmanın alt problemleri doğrultusunda açıklanmıştır

Mesleki Motivasyon Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları

Çalışmanın gelinen noktasında mesleki motivasyon ölçeğine ait, betimsel istatistiklere, toplanan verilerin demografik özelliklerine göre farklılıkların neler olduğuna ait bulgulardan bahsedilmiştir.

Tablo 5: Mesleki Motivasyon Ölçeğine Ait Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Ekonomik Faktörler	0,127	200	0,000	3,20	3,25	-0,226	-0,306
Psiko-Sosyal Faktörler	0,109	200	0,000	3,68	3,77	-0,998	1,036
Örgütsel Yönetmel Faktörler	0,084	200	0,002	3,24	3,82	-0,806	0,729
Genel Mesleki Motivasyon	0,078	200	0,005	3,38	3,42	-0,714	0,454

Verilerin hangi veri grubundan ortaya çıktığını bulmak gayesi ile; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilerek, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde saptanmasından normların dağılımının normal olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6: Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açılarında İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	ss
Ekonomik Faktörler	3,20	0,69
Psiko-Sosyal Faktörler	3,68	0,55
Örgütsel Yönetmel Faktörler	3,24	0,59
Genel Mesleki Motivasyon	3,38	0,53

Mesleki motivasyon ölçeği alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların mesleki motivasyon genel düzeylerinin ($\bar{x}= 3,38$) olduğu belirlenmiştir. Ekonomik faktörler alt

boyut düzeyinin ($\bar{x}= 3,20$) olduğu belirlenmiştir. Psiko-sosyal faktörler alt boyut düzeyinin ($\bar{x}= 3,68$) olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yönetsel faktörler alt boyut düzeyinin ($\bar{x}= 3,24$) olduğu belirlenmiştir.

H₁: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 7: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Ekonomik Faktörler	Kadın	93	3,17	0,69	-0,556	0,579
	Erkek	107	3,23	0,69		
Psiko-Sosyal Faktörler	Kadın	93	3,70	0,50	0,663	0,508
	Erkek	107	3,65	0,59		
Örgütsel Yönetmel Faktörler	Kadın	93	3,31	0,53	1,559	0,121
	Erkek	107	3,18	0,63		
Genel Mesleki Motivasyon	Kadın	93	3,42	0,48	1,023	0,308
	Erkek	107	3,34	0,57		

Katılımcıların mesleki motivasyon algıları cinsiyet özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Katılımcıların mesleki motivasyon cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₁** hipotezi reddedilmiştir.

H₂: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 8: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	p
Ekonomik Faktörler	Evli	87	3,19	0,69	-0,156	0,876
	Bekâr	113	3,21	0,69		
Psiko-Sosyal Faktörler	Evli	87	3,69	0,58	0,303	0,762
	Bekâr	113	3,66	0,52		
Örgütsel Yönetmel Faktörler	Evli	87	3,26	0,64	0,352	0,725
	Bekâr	113	3,23	0,55		
Genel Mesleki Motivasyon	Evli	87	3,39	0,57	0,279	0,781
	Bekâr	113	3,37	0,49		

Katılımcıların mesleki motivasyon algıları medeni durum özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Katılımcıların mesleki motivasyon medeni durum gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) H₂ hipotezi reddedilmiştir.

H₃: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 9: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	t	p
Ekonomik Faktörler	Lisans	168	3,21	0,68	0,331	0,741
	Yüksek	32	3,16	0,78		
	Lisans					
Psiko-Sosyal Faktörler	Lisans	168	3,71	0,51	2,194	0,029*
	Yüksek	32	3,48	0,67		
	Lisans					
Örgütsel Yönetmel Faktörler	Lisans	168	3,28	0,53	2,047	0,042*
	Yüksek	32	3,04	0,80		
	Lisans					
Genel Mesleki Motivasyon	Lisans	168	3,41	0,48	2,011	0,046*
	Yüksek	32	3,21	0,71		
	Lisans					

p<0,05*

Katılımcıların mesleki motivasyon algıları eğitim durumu özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Katılımcıların psiko-sosyal faktörler alt boyut düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (t= 2,194; p=0.029; p<0.05) **H₃** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans (**$\bar{X}=3,71$**) olanların psiko-sosyal faktörler algıları yüksek lisans (**$\bar{X}=3,48$**) olanlara göre daha fazladır. Katılımcıların örgütsel yönetmel faktörler alt boyut düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (t= 2,047; p=0.042; p<0.05) **H₃** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans (**$\bar{X}=3,28$**) olanların örgütsel yönetmel faktörler algıları yüksek lisans (**$\bar{X}=3,04$**) olanlara göre daha fazladır. Katılımcıların genel mesleki motivasyon düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (t= 2,011; p=0.046; p<0.05) **H₃**

hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans ($\bar{X}=3,41$) olanların genel mesleki motivasyon algıları yüksek lisans ($\bar{X}=3,21$) olanlara göre daha fazladır.

H₄: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin görev tanımı özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 10: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Görev Tanımı Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Görev Tanımı	n	\bar{X}	ss	t	p
Ekonomik Faktörler	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,20	0,69	-0,211	0,833
	Yönetici/Müdür	37	3,22	0,70		
	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,71	0,52		
Psiko-Sosyal Faktörler	Yönetici/Müdür	37	3,50	0,63	2,121	0,035*
	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,27	0,57		
	Yönetici/Müdür	37	3,12	0,66		
Örgütsel Yönetmel Faktörler	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,40	0,51	1,493	0,137
	Yönetici/Müdür	37	3,26	0,60		
	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,40	0,51		
Genel Mesleki Motivasyon	Yönetici/Müdür	37	3,26	0,60	1,493	0,137
	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,40	0,51		
	Yönetici/Müdür	37	3,26	0,60		

p<0,05*

Katılımcıların mesleki motivasyon algıları görev tanımı özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Katılımcıların psiko-sosyal faktörler alt boyut düzeylerinin görev tanımı özelliklerine göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (t= 2,121; p=0.035; p<0.05) **H₄** hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Görev tanımı ürün tanıtım uzmanı ($\bar{X}=3,71$) olanların psiko-sosyal faktörler algıları yönetici/müdür ($\bar{X}=3,50$) olanlara göre daha fazladır.

H₅: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 11: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Ekonomik Faktörler	20-29 ⁽¹⁾	66	2,86	0,53	14,276	0,000**	(1-2) (1-3)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,40	0,69			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,28	0,74			
Psiko-Sosyal Faktörler	20-29	66	3,58	0,58	2,077	0,128	
	30-39	104	3,75	0,49			
	40 veya üzeri	30	3,63	0,64			
Örgütsel Yönetmel Faktörler	20-29 ⁽¹⁾	66	3,04	0,59	7,195	0,001**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,38	0,51			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,19	0,71			
Genel Mesleki Motivasyon	20-29 ⁽¹⁾	66	3,19	0,50	7,195	0,001**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,50	0,47			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,35	0,64			

p<0,01**

Katılımcıların mesleki motivasyon algıları yaş özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için uygulanan anova testi sonucuna göre; Çalışanların ekonomik faktörler alt boyut algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (F= 14,276, p=0.000, p<0.01) **H₅** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaşı 20-29 yaş ($\bar{X}=2,86$) olanların ekonomik faktörler algılarının 30-39 yaş ($\bar{X}=3,40$) ve 40 yaş ve üzeri ($\bar{X}=3,28$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütsel yönetmel faktörler alt boyut algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olması kabul gördüğünden (F= 7,195, p=0.001, p<0.01) **H₅** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaşı 30-39 yaş ($\bar{X}=3,38$) olanların örgütsel yönetmel faktörler algılarının 20-29 yaş ($\bar{X}=3,04$) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların genel mesleki motivasyon algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (F= 7,195, p=0.001, p<0.01) **H₅** hipotezi

kabul edilmiştir. Yaşı 30-39 yaş ($\bar{X}=3,50$) olanların genel mesleki motivasyon algılarının 20-29 yaş ($\bar{X}=3,19$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Farkın hangi özelliklerden kaynaklandığının bulunması için post hoc test grupları içerisinde Scheffe testi kullanılmıştır.

H₆: Çalışanların mesleki motivasyon seviyelerinin mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 12: Çalışanların Mesleki Motivasyon Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Ekonomik Faktörler	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	2,89	0,56	25,608	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,27	0,69			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	3,85	0,49			(2-3)
Psiko-Sosyal Faktörler	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	3,50	0,58	12,759	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,70	0,51			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	4,08	0,30			(2-3)
Örgütsel Yönetmel Faktörler	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	3,02	0,57	15,994	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,28	0,58			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	3,70	0,33			(2-3)
Genel Mesleki Motivasyon	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	3,16	0,49	21,375	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,42	0,52			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	3,85	0,28			(2-3)

p<0,01**

Çalışanların mesleki motivasyon algıları mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için uygulanan anova testi sonucuna göre; Çalışanların ekonomik faktörler alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan (F= 25,608, p=0.000, p<0.01) H₆ hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}=3,85$) olanların ekonomik faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=2,89$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,27$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,27$) olanların ekonomik faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=2,89$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların psiko-sosyal faktörler alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunması kabul edildiğinden (F= 12,759, p=0.000, p<0.01) H₆ hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}=4,08$) olanların psiko-sosyal faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,50$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,70$) olanlara

göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,70$) olanların psiko-sosyal faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,50$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütsel yönetsel faktörler alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan ($F= 15,994, p=0.000, p<0.01$) H_6 hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}=3,70$) olanların örgütsel yönetsel faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,02$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,28$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,28$) olanların örgütsel yönetsel faktörler algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,02$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların genel mesleki motivasyon algılarının mesleki kıdem gruplarına göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğu ($F= 21,375, p=0.000, p<0.01$) H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 11-15 yıl ($\bar{X}=3,85$) olanların genel mesleki motivasyon algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,16$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,42$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,42$) olanların genel mesleki motivasyon algılarının 1-5 yıl ($\bar{X}=3,16$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ölçeğine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Bakış Açıklarına İlişkin Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Uyum	0,151	200	0,000	2,40	2,28	0,832	0,556
Özdeşleşme	0,123	200	0,000	3,35	3,31	-0,445	-0,730
İçselleşme	0,130	200	0,000	3,70	3,81	-8,99	0,540
Genel Örgütsel Bağlılık	0,090	200	0,000	3,24	3,25	-0,213	-0,735

Verilerin hangi veri grubundan ortaya çıktığını bulmak gayesi ile; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilerek, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde saptanmasından normların dağılımının normal olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Bakış Açıklarına İlişkin Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{x}	ss
Uyum	2,40	0,71
Özdeşleşme	3,35	0,76
İçselleşme	3,70	0,53
Genel Örgütsel Bağlılık	3,24	0,31

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık genel düzeylerinin ($\bar{x}= 3,24$) olduğu belirlenmiştir. Uyum alt boyut düzeyinin ($\bar{x}= 2,40$) olduğu belirlenmiştir. Özdeşleşme alt boyut düzeyinin ($\bar{x}= 3,35$) olduğu belirlenmiştir. İçselleşme alt boyut düzeyinin ($\bar{x}= 3,70$) olduğu belirlenmiştir.

H₇: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin cinsiyet özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 15: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	p
Uyum	Kadın	93	2,35	0,68	-0,984	0,326
	Erkek	107	2,45	0,73		
Özdeşleşme	Kadın	93	3,37	0,74	0,271	0,786
	Erkek	107	3,34	0,78		
İçselleşme	Kadın	93	3,70	0,55	-0,002	0,998
	Erkek	107	3,70	0,52		
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	93	3,24	0,33	-0,390	0,697
	Erkek	107	3,25	0,30		

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları cinsiyet özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Katılımcıların örgütsel bağlılık cinsiyet gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₇** hipotezi reddedilmiştir.

H₈: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin medeni durum özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 16: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	n	\bar{X}	ss	t	p
Uyum	Evli	87	2,42	0,71	0,358	0,721
	Bekâr	113	2,39	0,71		
Özdeşleşme	Evli	87	3,36	0,79	0,223	0,824
	Bekâr	113	3,34	0,74		
İçselleşme	Evli	87	3,74	0,51	0,876	0,382
	Bekâr	113	3,67	0,55		
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	87	3,27	0,31	1,002	0,317
	Bekâr	113	3,22	0,32		

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları medeni durum özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının saptanması için yapılan t-testi sonucuna göre;

Çalışanların örgütsel bağlılık medeni durum gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) H_8 hipotezi reddedilmiştir.

H_9 : Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin eğitim durumu özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 17: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	ss	t	p
Uyum	Lisans	168	2,35	0,67	-2,383	0,018*
	Yüksek Lisans	32	2,67	0,82		
Özdeşleşme	Lisans	168	3,40	0,72	2,010	0,046*
	Yüksek Lisans	32	3,11	0,93		
İçselleşme	Lisans	168	3,74	0,47	2,750	0,007**
	Yüksek Lisans	32	3,47	0,76		
Genel Örgütsel Bağlılık	Lisans	168	3,26	0,29	2,030	0,044*
	Yüksek Lisans	32	3,14	0,42		

$p<0,01^{**}$ $p<0,05^*$

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları eğitim durumu özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Çalışanların uyum alt boyut seviyelerinin eğitim durumu özelliklerine göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan ($t= -2,383$; $p=0.018$; $p<0.05$) H_9 hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu yüksek lisans ($\bar{X}=2,67$) olanların uyum algıları lisans ($\bar{X}=2,35$) olanlara göre daha fazladır. Katılımcıların özdeşleşme alt boyut düzeylerinin eğitim durumu özelliklerine göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan ($t= 2,010$; $p=0.046$; $p<0.05$) H_9 hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans ($\bar{X}=3,40$) olanların özdeşleşme algıları yüksek lisans ($\bar{X}=3,11$) olanlara göre daha fazladır. Çalışanların içselleşme alt boyut düzeylerinin eğitim durumu özelliklerine göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan ($t= 2,750$; $p=0.007$; $p<0.01$) H_9 hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu lisans ($\bar{X}=3,74$) olanların içselleşme algıları yüksek lisans ($\bar{X}=3,47$) olanlara göre daha fazladır. Çalışanların genel örgütsel bağlılık seviyelerinin eğitim durumu özelliklerine göre farkının istatistiksel açıdan anlamlı bulunduğundan ($t= 2,030$; $p=0.044$; $p<0.05$) H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Eğitim

durumu lisans ($\bar{X}=3,26$) olanların genel örgütsel bağlılık algıları yüksek lisans ($\bar{X}=3,14$) olanlara göre daha fazladır.

H₁₀: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin görev tanımı özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 18: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Görev Tanımı Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Görev Tanımı	n	\bar{X}	ss	t	p
Uyum	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	2,37	0,67	-1,512	0,132
	Yönetici/Müdür	37	2,56	0,85		
Özdeşleşme	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,39	0,72	1,349	0,179
	Yönetici/Müdür	37	3,20	0,91		
İçselleşme	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,73	0,52	1,426	0,155
	Yönetici/Müdür	37	3,59	0,59		
Genel Örgütsel Bağlılık	Ürün Tanıtım Uzmanı	163	3,26	0,31	1,111	0,268
	Yönetici/Müdür	37	3,19	0,35		

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları görev tanımı özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan t-testi sonucuna göre; Çalışanların örgütsel bağlılık görev tanımı özelliklerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlılık göstermediğinden ($p>0.05$) **H₁₀** hipotezi reddedilmiştir.

H₁₁: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yaş özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 19: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Yaş Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Uyum	20-29 ⁽¹⁾	66	2,60	0,77	5,543	0,005**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	2,25	0,58			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	2,52	0,86			
Özdeşleşme	20-29 ⁽¹⁾	66	3,04	0,64	9,548	0,000**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,54	0,72			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,38	0,92			(1-3)
İçselleşme	20-29 ⁽¹⁾	66	3,48	0,56	10,825	0,000**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,85	0,43			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,68	0,65			
Genel Örgütsel Bağlılık	20-29 ⁽¹⁾	66	3,11	0,26	10,948	0,000**	(1-2)
	30-39 ⁽²⁾	104	3,32	0,31			
	40 veya üzeri ⁽³⁾	30	3,28	0,34			(1-3)

p<0,01**

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaş özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan anova testi sonucuna göre; Çalışanların uyum alt boyut algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F= 5,543, p=0.005, p<0.01) **H₁₁** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaşı 20-29 yaş ($\bar{X}=2,60$) olanların uyum algılarının 30-39 yaş ($\bar{X}=2,25$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların özdeşleşme alt boyut algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F= 9,548, p=0.000, p<0.01) **H₁₁** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaşı 20-29 yaş ($\bar{X}=3,04$) olanların özdeşleşme algılarının 30-39 yaş ($\bar{X}=3,54$) ve 40 yaş veya üzeri ($\bar{X}=3,38$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanların içselleşme alt boyut algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F=10,825, p=0.000, p<0.01) **H₁₁** hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaşı 30-39 yaş ($\bar{X}=3,85$) olanların içselleşme algılarının 20-29 yaş ($\bar{X}=3,48$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların genel örgütsel bağlılık algılarının yaş özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul edildiğinden (F= 10,948, p=0.000, p<0.01) **H₁₁** hipotezi kabul edilmiştir. Yaşı 20-29 yaş ($\bar{X}=3,11$) olanların genel

örgütsel bağlılık algılarının 30-39 yaş ($\bar{X}=3,32$) ve 40 yaş veya üzeri ($\bar{X}=3,28$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Farkın hangi özelliklerden oluştuğunun saptanması için post hoc test grupları içerisinde Scheffe testi uygulanmıştır.

H₁₂: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıkları anlamlıdır.

Tablo 20: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarının Mesleki Kıdem Özelliklerine Göre Farklılıklarının Belirlenmesine Ait Anova Analizi Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	F	p	Scheffe
Uyum	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	2,63	0,74	7,963	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	2,31	0,70			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	2,10	0,37			(2-3)
Özdeşleşme	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	2,96	0,62	34,871	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,45	0,75			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	4,13	0,34			(2-3)
İçselleşme	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	3,42	0,54	29,759	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,79	0,45			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	4,17	0,25			(2-3)
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	78	3,06	0,26	46,257	0,000**	(1-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	94	3,29	0,29			(1-3)
	11-15 yıl ⁽³⁾	28	3,60	0,14			(2-3)

p<0,01**

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları mesleki kıdem özelliklerine göre farklılıklarının anlamlı olup olmadığının bulunması için yapılan anova testi sonucuna göre; Çalışanların uyum alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olması kabul gördüğünden (F= 7,963, p=0.000, p<0.01) H₁₂ hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=2,63$) olanların uyum algılarının 6-10 yıl ($\bar{X}=2,31$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=2,10$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=2,31$) olanların uyum algılarının 11-15 yıl ($\bar{X}=2,10$) olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışanların özdeşleşme alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olması kabul gördüğünden (F= 34,871, p=0.000, p<0.01) H₁₂ hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=2,96$) olanların özdeşleşme algılarının 6-10 yıl ($\bar{X}=3,45$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=4,13$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,45$) olanların

özdeşleşme algılarının 11-15 yıl ($\bar{X}=4,13$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların içselleşme alt boyut algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlı olması kabul gördüğünden ($F= 29,759$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_{12} hipotezi bu boyut öznelinde kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,42$) olanların içselleşme algılarının 6-10 yıl ($\bar{X}=3,79$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=4,17$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,79$) olanların içselleşme algılarının 11-15 yıl ($\bar{X}=4,17$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanların genel örgütsel bağlılık algılarının mesleki kıdem özelliklerine göre farkın istatistiksel açıdan anlamlılığı kabul gördüğünden ($F= 46,257$, $p=0.000$, $p<0.01$) H_{12} hipotezi kabul edilmiştir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ($\bar{X}=3,06$) olanların genel örgütsel bağlılık algılarının 6-10 yıl ($\bar{X}=3,29$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3,60$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca 6-10 yıl ($\bar{X}=3,29$) olanların genel örgütsel bağlılık algılarının 11-15 yıl ($\bar{X}=3,60$) olanlara göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 21: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ve Motivasyon Seviyesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Uyum	0,766	7
Özdeşleşme	0,789	8
İçselleştirme	0,770	11
Genel Örgütsel Bağlılık	0,778	26
Ekonomik Faktörler	0,761	4
Psiko-Sosyal Faktörler	0,740	9
Örgütsel Faktörler	0,785	14
Genel Motivasyon Düzeyi	0,864	27

Katılımcıların;

7 maddeden oluşan uyum alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları ele alındığında güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.766>0.70). 8 maddeden oluşan özdeşleştirme alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.789>0.70). 11 maddeden oluşan içselleştirme alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.770>0.70). 26 maddeden oluşan genel örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde

güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.778>0.70). 4 maddeden oluşan ekonomik faktörler alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.761>0.70). 9 maddeden oluşan psiko-sosyal faktörler alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.740>0.70). 14 maddeden oluşan örgütsel faktörler alt boyutuna ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.785>0.70). 27 maddeden oluşan genel motivasyon düzeyi ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları incelendiğinde güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır (Cronbach's Alpha= 0.864>0.70).

H₁₃: Çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinin ve motivasyon düzeyi ölçeğinin birbirleri arasında ilişki vardır.

Tablo 22: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ve Motivasyon Düzeyi Ölçeğinin Birbirleri Arasındaki İlişki

Değişkenler		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Uyum(1)	r	1	0,723	0,719	0,449	0,422	0,704	0,734
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Özdeşleşme(2)	r		1	0,786	0,870	0,608	0,810	0,766	0,843
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İçselleştirme(3)	r			1	0,869	0,497	0,705	0,708	0,751
	p				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Örgütsel Bağlılık(4)	r				1	0,555	0,682	0,632	0,711
	p					0,000	0,000	0,000	0,000
Ekonomik Faktörler(5)	r					1	0,408	0,609	0,689
	p						0,000	0,000	0,000
Psiko-Sosyal Faktörler(6)	r						1	0,780	0,878
	p							0,000	0,000
Örgütsel Yönetmel Faktörler(7)	r							1	0,969
	p								0,000
Genel Mesleki Motivasyon(8)	r								1
	p								

Değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için pearson korelasyon testi uygulanması sonucunda, uyum ile ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=-0,442**), psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu (**p=0,000; r=-0,704**), örgütsel yönetmel faktörler arasında pozitif

yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=-0,734$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=-0,752$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Özdeşleşme ile ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,608$), psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,810$), örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,766$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,843$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. İçselleştirme ile ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,497$), psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,705$), örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,708$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,751$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Genel örgütsel bağlılık ile ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,555$), psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,682$), örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,632$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,711$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Ekonomik faktörler ile psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,408$), örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,609$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,689$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Psiko-sosyal faktörler ile örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,780$), genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,878$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel yönetsel faktörler ile genel mesleki motivasyon arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki olduğu ($p=0,000$; $r=0,969$) belirlendiğinden H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Motivasyon Düzeyi Ölçeğine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	β	Standart Hata	t	p	F	F anlamlılık
Sabit	1,810	0,102	17,738	0,000	202,594	0,000^a
Mesleki Motivasyon	0,425	0,030	14,234	0,000		

R=0,711
Düzeltilmiş R²=0,503
Durbin Watson= 2,004
Bağımsız: Mesleki Motivasyon
Bağımlı: Örgütsel Bağlılık

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı ($F(1,199)=202,594$ $p=0,000$ $p<0.01$) olduğu belirlenirken oto korelasyon durumunun olmaması için durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması gerekliliği şartlarını sağladığı belirlenmiştir.

Mesleki motivasyon algılarının ($t=14,234$ $p=0,000$ $p<0.01$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Mesleki motivasyon algıları değişkeninin örgütsel bağlılığın 0,503'ünü açıkladığı belirlenmiştir ($R^2=0,503$). Örgütsel bağlılığın %49,7'ini modele dâhil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Regresyon analizi sonucuna regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 1,810 + 0,425 * \text{Mesleki Motivasyon Algıları}$$

Mesleki motivasyon algıları düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,425'lik bir artışa neden olacağı belirlenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının önemi son yıllarda oldukça arttırmıştır. İşletmeler açısından çalışanlarına yönelik insan kaynakları tarafından yapılan çalışmaların çoğu günümüzde örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerine olmaktadır. İşletmelerin dış müşteriden önce iç müşteriye önem vermeleri, yapılan araştırmalarda işletmelerin piyasadaki durumunu olumlu etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, işletme ile bir bütün olurlar. İşletmenin hedef ve önceliklerini kendi hedef ve öncelikleri gibi görmektedir. Çalıştığı kuruma yapılan olumlu bir eleştiri gelince mutlu olur motivasyon düzeyi artar ve yaptığı işin fayda sağladığını hissettiği an performansını arttırmak için çaba gösterir. Bağlılık düzeyi yüksek bireyler kurumu çevresine anlatmaktan büyük zevk duyarlar. Ancak olumlu yönlerinin olduğu gibi olumsuz yönleri de fazladır. Bağlılık düzeyi düşük bireylerde ise tam tersi bir tutum oluşur. Çalıştığı kurumu çevresine olumsuz anlatır, işletmenin bilgi ve sırlarını önem gözetmeksizin dış bireylere aktarabilirler. Anlaşıldığı üzere, örgütsel bağlılık günümüzde bir işletme için göz ardı edilmemesi gereken bir kavramdır.

Motivasyon düzeyi yüksek çalışanların yapılan araştırmalarda performansına olumlu etkisi görülmüştür. Motivasyon araçları ise ücret, prim, yan haklar, övgü ve takdir, önerilerde bulunma, çalışma saatleri, kişisel gelişim için destek, terfi (yükselme) olarak sıralanabilir.

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ve mesleki motivasyon ölçeğinin güvenirlilik analizleri Cronbach's Alpha ile yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan uyum alt boyutunun 0,76 (CA > 0,70) çıkması güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Özdeşleşme alt boyutu 0,78 içselleştirme alt boyutu 0,77 bulunmuştur. Genel örgütsel bağlılık ölçeğine ait güvenirlilik analiz katsayısı ise 0,77 çıktığından dolayı ölçeğin güvenirlilik düzeyi üst seviyededir.

Mesleki motivasyon ölçeğine ait güvenirlilik analizi katsayısı 0,86 ile yüksek seviyededir. Ekonomik faktörler alt boyutu 0,76, psiko-sosyal faktörler alt boyutu 0,74 ve örgütsel faktörler alt boyutu da 0,78 ile güvenirlilik düzeyi oldukça yüksek bulunmuştur. Genel motivasyon düzeyi güvenirlilik katsayısı ise 0,86 ile yüksek düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet ayrımlarının motivasyon algılarına yönelik bir ilişkisi bulunmamıştır. Erkek veya kadın olmasının motivasyon çalışmalarına farklı bir etkisi olmadığından insan kaynakları tarafından yapılan çalışmaların bu demografik özelliklerine dikkat etmesi önem arz etmemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum gruplarına göre farklılıkları da motivasyon algılarına yönelik bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Ancak eğitim düzeylerine yönelik durum ise tam tersidir. Psiko-sosyal faktörler alt boyut düzeylerinin eğitim durumu gruplarına göre farkının anlamlı olduğu bulunmuştur. Eğitim durumu lisans olanların psiko-sosyal faktör algıları yüksek lisans olanlara göre daha fazladır. Örgütsel yönetsel faktörlerde eğitim düzeyi lisans olanların yüksek lisans olanlara göre daha fazladır. Bunların nedeni ise eğitim düzeyi yüksek lisans olanların lisans olanlara göre kurumdan beklentileri farklıdır. Yapılan araştırma nezdinde yüksek lisans mezunu olan çalışanlar kurumun motivasyona yönelik çalışmalarını daha fazla üst düzeyde beklemektedir.

Görev tanımına göre psiko-sosyal faktör algıları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Görevi ürün tanıtım uzmanı olan çalışanların yönetici/müdür olan çalışanlara göre motivasyon çalışmalarına verilen tepki daha fazladır.

Yaş gruplarına göre ise ekonomik faktörler alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaşı 20-29 olan çalışanların ekonomik faktör algıları diğer yaş gruplarına göre daha düşüktür. Kariyerinin ilk yıllarında olan çalışan bireyler kariyerlerinin ilk basamaklarını önemseyen kadar işletmenin kendilerine yönelik ücret politikalarını da önemser ve motivasyon düzeylerine paralel olarak etki eder. 30-39 yaş grubunun ise örgütsel yönetsel faktör algılarının 20-29 yaş grubuna göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. 30-39 yaş grubunda ise durum artık farklı, deneyim ve tecrübe sahibi olmayan genç bireyler yönetim politikalarına tepkileri azdır. 30-39 yaş gruplarının firmadan bu faktörler düzeyinde beklentileri farklıdır. Genç çalışanlara göre daha tecrübeli olan bu yaş grupları, tecrübelerini aktarmak ve yönetmek istemektedir. 30-39 yaş gruplarının genel motivasyon algılarının 20-29 yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Kıdem yılları ile ekonomik faktör algıları arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kıdemi 11-15 yıl olan çalışanların diğer kıdem yıllarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca 6-10 yıl kıdem grubunun ekonomik faktör algıları 1-5 yıl olanlara göre de daha yüksektir. Yaş gruplarında bahsedildiği gibi kariyerinin başında olan

çalışanlar ekonomik faktörlere olan algısı fazla değildir. Psiko-sosyal faktörlerde de durum aynıdır. 11-15 yıl olanların psiko-sosyal faktör algıları diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel yönetsel faktörlerde de durum aynıdır. Kıdemi 11-15 yıl olan çalışanlar diğer kıdem gruplarına göre kurumun motivasyon çalışmalarına verdikleri tepki daha yüksektir. Çünkü onlar için artık yaptıkları işi sevmek için motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet gruplarına göre ve medeni durum gruplarına göre farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyet ve medeni durum bakılmaksızın yalın birey olarak değerlendirilmelidir. Erkek veya kadın ayrımının örgütsel bağlılık düzeyine pek bir etkisi olmadığı için yapılan çalışmalarda bireylerin cinsiyet ayrımına ve medeni durumuna bakılması önemsizdir.

Örgütsel bağlılıkta uyum alt boyutunun eğitim durumu gruplarına göre farklılıkları anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların uyum algıları lisans olanlara göre daha fazladır. Yüksek lisansa sahip çalışanlar, uyum alt boyutunda şirketin değerlerine bakmaksızın belirli dış ödülleri kazanmaya veya cezalardan kaçınmaya yönelmektedir. Özdeşleşme alt boyutunun da eğitim durumlarına göre ilişkisi anlamlıdır. Eğitim durumu lisans olanların özdeşleşme algıları yüksek lisans olanlara göre daha fazladır. Bunun nedeni de uyum alt boyutuna karşıt olarak özdeşleşme alt boyutunun örgütün bir parçası olma isteğine dayanmaktadır. İçselleşme alt boyutunda da durumlar aynıdır. Lisans mezunları kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma özen göstermektedir. Eğitim durumu lisans olanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek lisans olanlara göre daha fazla bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ile görev tanımları grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Burada da yapılan çalışmaların pozisyon ve mevki bakılmaksızın yalın birey olarak değerlendirilirse daha faydalı olacağı tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılıkta uyum alt boyutu ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşı 20-29 olan çalışanlar 30-39 olanlara göre uyum alt boyutu algısı daha yüksektir. Y kuşağı çalışanlar sabırsız bir yapıya sahiptir. Örgütün inanç ve değerlerinin paylaşıldığı için değil, belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla o grubun etkisi altında kalmaya devam etmektedir. Özdeşleşme boyutunda ise durum tam tersidir. Uyum alt boyutu ile paralel olarak X kuşağı bireyleri örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteğine dayanmaktadır. X kuşağı bireyleri örgütün bir parçası olmak için çaba sarf

ederler. Tecrübeli çalışanlar ise kurumla aralarında bir bağ olduğundan kurumun değerlerini kendi değerleri ve kurumun önceliklerini kendi öncelikleri olarak görmektedirler. İçselleşme alt boyutunda da durum aynıdır. Yaşı 20-29 olanların yaşı 30-39 olanlara göre içselleşme bağlılık algıları daha düşüktür. Çünkü X kuşağı kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma odaklanma gereği duymaz ve önemsemezler. Genel örgütsel bağlılık algıları; yaşı 20-29 olanların diğer yaş gruplarına göre daha düşük şekilde belirlenmiştir.

Kıdem yılları grupları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kıdemi 1-5 yıl olan çalışanların uyum alt boyutu algılarının diğer kıdem yıllarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genç çalışanlar ilk firmalarında uyum için kurum tarafından yapılan çalışmalara olumlu tepki vermektedir. Yaptığımız çalışmaya göre kıdem arttıkça, çalışanlar tarafından uyum çalışmalarına verilen önem gittikçe azalmaktadır. Özdeşleşme alt boyutunda ise durum oldukça farklıdır. Kıdemi 1-5 yıl olan gruplar diğer kıdem yıllarına göre özdeşleşme algıları daha düşüktür. Genç çalışanlar tecrübeli çalışanlara göre kurumla aralarında bağ kurma ihtimali zayıftır. Ve bu durum kıdem arttıkça ihtimal artacaktır. İçselleşme algıları da kıdemi 1-5 yıl olanların diğer kıdem gruplarına göre daha düşüktür. Genel örgütsel bağlılık algıları 1-5 yıl olanların diğer kıdem gruplarına göre daha düşüktür. Yani kariyerinin başında olan çalışanlara yapılan örgütsel bağlılık çalışmalarının olumlu tepki vermesi ihtimali oldukça düşüktür.

Ölçekler arasında yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu ile motivasyon ölçeğinin ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki mevcuttur. Bunun nedeni uyum alt boyutunun amacı örgütün değerleri yerine dış ödüllere odaklanmaktır. Böylelikle uyum alt boyut seviyesi yüksek çalışanlar ekonomik faktörleri pozitif yönde etkilemektedir. Uyum ve psiko-sosyal faktörler alt boyutu ile arasında pozitif yönlü yüksek, örgütsel yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü yüksek ve genel mesleki motivasyon arasında ise pozitif yönlü yüksek seviyede anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin özdeşleşme alt boyutu ile motivasyon ölçeğinin ekonomik faktörler alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki saptanmıştır. Özdeşleşme alt boyutu ile psiko-sosyal faktörler alt boyutu arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki mevcuttur. Çünkü örgütün bir parçası haline gelme isteğine sahip bireyler bunu gerçekleştirince psiko-sosyal faktörleri de pozitif yönde arttırmaktadır.

Örgütsel yönetsel faktörler arasında yüksek seviyede bir ilişki ve genel mesleki motivasyon algıları arasında çok yüksek seviyede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin içselleştirme alt boyutu ile motivasyon ölçeğinin ekonomik faktörler alt boyutu arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki mevcuttur. İçselleştirme alt boyutu ile psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki, örgütsel yönetsel faktörler ile pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki, genel mesleki motivasyon algıları ile arasında ise pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki saptanmıştır.

Genel örgütsel bağlılık ile ekonomik faktörler arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki olduğu bulunmuştur. Genel örgütsel bağlılık ile psiko-sosyal faktörler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede ilişki, örgütsel yönetsel faktörler ve genel mesleki motivasyon algıları arasında da pozitif yönlü ve yüksek seviyede bir ilişki bulunmuştur.

Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki motivasyon algılarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu %99 güven düzeyinde belirlenmiştir.

Regresyon analizi sonucunda, çalışmanın ölçeğine ait mesleki motivasyon algıları düzeyinde bir birimlik artışın örgütsel bağlılıkta 0,425'lik bir artışa neden olacağı saptanmıştır. Yani beklendiği gibi çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmeye yönelik çalışmalar aynı zamanda örgütsel bağlılık tarafında da paralel olarak pozitif bir etki sergileyecektir. Motivasyonu yüksek düzeyde bulunan çalışanlar otomatik olarak örgütsel bağlılık düzeyinde de düzeyde yükseklik bulunması kaçınılmazdır.

ÖNERİLER

1. Motivasyon çalışmaları yapılırken cinsiyet ve medeni durum özellikleri dikkate alınmamalıdır. Çünkü cinsiyet ve medeni durum ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Örgütsel bağlılık çalışmalarında da durum aynıdır. Cinsiyet ve medeni durum özelliklerine dikkat edilmeden çalışmaların yürütülmesi firma için daha iyi olacaktır.

2. Yaşı 20-29 yaş olanların mesleki motivasyon algıları diğer yaş gruplarına göre düşük bulunmuştur. Kariyerinin başında olan genç çalışanlara yapılan motivasyon çalışmaları firmanın gelecek yıllardaki iş gücü ihtiyacını karşılarken, oluşabilecek dışarıdan işe alım maliyetlerini de ortadan kaldıracaktır. Örgütsel bağlılık uyum alt boyutunda ise 30-39 yaş gruplarının diğer gruplara göre düşük bulunmuştur. Tecrübeli

Çalışanların bağlılık seviyesi arttırılmalıdır. Böylece sistemi ve sektörü iyi bilen iş görenler kurumu bir adım ileri götürecektir. 20-29 yaş gruplarının ise genel örgütsel bağlılık seviyelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

3. Kıdemi düşük olan çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik çalışmalar arttırılmalıdır. Genç yeteneklere önem veren kurumlar başarıyı daha çabuk yakalayabilmektedir.

4. Yüksek lisans mezunları kurum içerisinde i eğitmen olarak seçilme imknı yaratılmalıdır. Böylelikle öğrendiklerini diğer çalışanlara aktararak hem motivasyon algılarında artış sağlanabilir hem de diğer çalışanlar daha donanımlı hale gelebilir.

5. Çalışanların ekonomik alt boyutu seviyesinin arttırılması için yeni prim düzenlemeleri yapılabilir. Çalışanın performansını yükseltmeye ve motivasyonunu arttırmak hedeflenmelidir.

6. Çalışanların rgte bağlılık seviyelerini arttırmak için kurum içi ve kurum dışı tüm çalışanlara hitap eden sosyal aktiviteler düzenlenebilir. ocuk sahibi çalışanlar için karne zamanı çocuklarıyla yarım günlük bir aktivite düzenlenmesi örnek verilebilir.

7. Iř görenlerin motivasyon algıları düzeyinin artması, paralel olarak örgütsel bağlılığını da arttırdığı unutulmamalı ve çalışmalar öncelik olarak motivasyon algıları üzerine yapılabilir.

Araştırmacılar İçin neriler

1.Yapılacak araştırmalarda saha çalışanlarının motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin saptanmasına yönelik bulgular elde edilmesi, saha çalışanlarının verimliliğini etkileyen etmenlerin belirlenmesini sağlayabilir.

2. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon anlayışlarının saha satış temsilcilerinin mesleki motivasyonlarına etkilerinin incelenmesi, saha satış temsilcileri ile insan kaynakları yöneticilerinin yaklaşımlarına ilişkin veriler elde etmeyi sağlayabilir.

3. Saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri kurumda kalma sürelerine, çalıştıkları ilin/ilçenin yaşam koşulları ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenebilir.

4. Saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini arttırabilecek araçların ve etmenlerin neler olabileceği araştırılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- CELEP Cevat, **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Aldanma**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014.
- ÇETİN Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- DOĞAN Ebru Şengül, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayınevi, İstanbul, 1993.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- KARATEPE Selma, **Örgütsel İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınevi, İstanbul, 2006.
- KUMKALE Tahir Tamer, **Türklerde Motivasyon**, İstanbul Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 1996.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa, 2005.
- ŞİMŞEK Mehmet Şerif, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.

UYGUR Akyay, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.

MAKALELER

AĞCA Veysel ve ERTAN Hayrettin, “Duygusal Bağlılık ve İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Afyon, 2008, C.10 S.2, 135-156.

AKMAN Yener, “Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Motivasyonu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki”, **HAYEF Journal Of Education**, İstanbul, 2017, C.14 S.1, 71-88.

ASEANTY Deasy, “Impact Of Working Ability, Motivation And Working Condition To Employee’s Performance; Case In Private Universities In West Jakarta”, Trisakti University, **OIDA International Journal Of Sustainable Development**, Jakarta, 2016, 35-42.

BAYRAM Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 125-139.

BAYSAL Ayşe Can ve PAKSOY Mahmut, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, 1999, 7-15.

BUCHANAN II Bruce, “Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers İn Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**, 1974, 533-546.

ÇAKAR Nigâr Demircan ve CEYLAN Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 52-66.

ERGÜL Hüseyin Fazlı, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, 92-105.

ERGÜL Hüseyin Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, İstanbul, 2005, 67-79.

KAYA Ferda Şule, YILDIZ Bora ve YILDIZ Harun, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1.Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2013, 1-18.

- KAYIM Nurdan, "Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Bağlamında Motivasyon; Şeytan Marka Giyer Filmi", **Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi**, 2018, 31-45.
- KULA Sedat ve ÇAKAR Bekir, "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, 191-210.
- KÜÇÜKCİVİL Büşra, "Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme", **Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi**, 2019, 79-102.
- KÜÇÜKÖZKAN Yasemin, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2015, Cilt:1, 86-115.
- MALHOTRA Neeru, BUDHWAR Pawan ve PROUSE Peter, "Linking Rewards To Commitment: An Empirical Investigation Of Four Uk Call Centers", **The International Journal Of Human Resource Management**, England, 2007, 2095-2128.
- ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletme Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 2008, 85-97.
- ÖZÇOBAN Ercan, "Temel Motivasyon Kaynaklarının Girişimcilik Eğilimi Üzerine Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2019, 813-818.
- POYRAZ Kemal, KARA Hakan ve ÇETİN Seydi Ahmet, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 71-91.
- RANDALL Donna M., "Commitment And Organization: The Organization Man Revisited", **Academy Of Management Review**, 460-471, s.464: aktaran Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2014.
- SALANCIK Gerald R., "Commitment Is Too Easy", **Organizational Dynamics**, 62-80.
- SEVİNÇ Hüseyin, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", **Journal Of International Social Reserach**, 2015, 944-964.

SÖZEN Cenk, YELOĞLU Hakkı Okan ve ATEŞ Fikret, “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt:22, 395-408.

TEKİN Gökhan ve GÖRGÜLÜ Burçin, “Clayton Alderfer’in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies Journal Dergisi**, 2018, 1559-1566.

ULUKUŞ Kanuni Süleyman, “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerinin Motivasyona Etkisi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, 247-262.

ÜNLÜÖNEN Kurban ve ERTÜRK Müjdat, “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Ankara, 2007.

YILDIRIM Abdulrahim ve DEMİREL Erkan Turan, “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elâzığ Banka Çalışanlar Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, 133-154.

YUMUŞAK Sedat, “İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, 2008, 241-251.

ZANGARO George A., “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, Philedelpia, 2001, 14-22, s.15; **aktaran** Servet Atik, İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2012.

TEZLER

AKTAŞ Ezgi, Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Günümüzde Kadına Yönelik Tüketim Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2018. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

AYDIN Serra, Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon İlişkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

- ÇAKIR Birgöl, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- ÇETOK Güneş, Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- ERDOĞMUŞ Hadice, Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- GÖÇER Yaşar, Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- GÖKMEN Süheyla, İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- GÜR Mustafa, Hastane Personelini Motive Eden Faktörler, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1987. **(Bilim Uzmanlığı Tezi)**
- İLTER Pınar, Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 2019. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- KIRAY İbrahim, Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2019. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- KOCAOĞLU Muharrem, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KONUR Deniz Yaşar, İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

NAYİR Nurten, Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyonu: X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÖZGENEL Fatmanur İnce, Edirne Merkez İlçedeki Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hekim ve Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

PERDECİ Osman, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

UYAN Yusuf, Çalışanlarda Denetim Odağının Herzberg Kuramı ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2005. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÜNAL Huriye, Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon (Denizli İli Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YUSEİN Renginar, Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ZEYREK Ali Osman, Millî Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul, 2008. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

İNTERNET

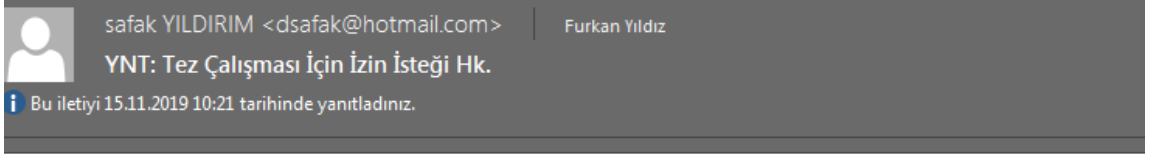
https://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar_,

(Erişim Tarihi: 08.11.2019)

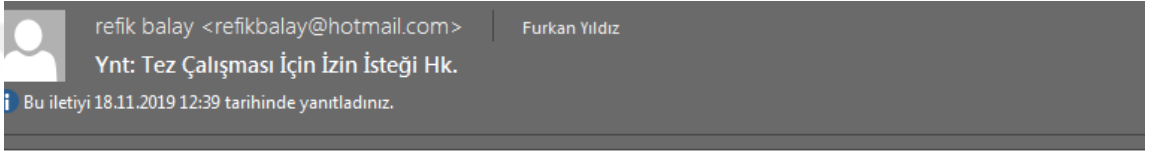


EKLER

EK-A Ölçeklerin İzinleri ile İlgili E-Posta Yazışmaları



Sayın Furkan Yıldız
Tez çalışmanızda, kendi çalışmamda kullandığım "Motivasyon Ölçeğinden" faydalanmanız tarafımdan uygundur. Başarılar dilerim.
Doğan Şafak YILDIRIM



Sayın Furkan YILDIZ,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekanı

Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

EK-B Anketler/Ölçekler

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması "Saha Satış Temsilcilerinin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Üretim İşletmesi Üzerine Araştırma" isimli tez çalışmasına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket çalışması üç bölümden oluşacaktır. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgiler ile ilgili maddeler, ikinci bölümde çalıştığınız kuruma ilişkin örgütsel bağlılık ifadeleri ve üçüncü bölümde ise motivasyon özendirici araçların sizi ne kadar motive ettiği belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve içtenlikle doldurmanız, araştırma için önemli katkı sağlayacaktır. Bu anket ile toplanacak veriler akademik amaçlı olup, sadece bu alandaki çalışmada kullanılacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek	
2. Yaşınız	20-29	30-39	40 veya üzeri
3. Medeni Durumunuz	Evli	Bekar	
4. Eğitim Durumunuz	Lisans	Yüksek Lisans	
5. Göreviniz	Ürün Tanıtım Uzmanı	Yönetici/Müdür	
6. Mesleki Kıdem Süreniz	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2. Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3. Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.					
4. Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum					
5. Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
6. Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
7. Bu kurumda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum					
8. Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
9. Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
10. Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
11. Bu kurum işimde beni en yüksek performansa özendiriyor.					
12. Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
13. Çalışma arkadaşlarımla kurum dışında sık sık buluşuyorum.					
14. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.					
15. Bu kurumda yeteneğimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
16. Kurumun başansı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
17. Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum					
18. Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak görüyorum.					
19. Kuruma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış olarak görüyorum.					
20. Zamanımın çoğunu kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyorum.					
21. Kurumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
22. Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak görüyorum.					
23. Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
24. Kurumum övüldüğünde kendim övülmüş hissediyorum.					
25. Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
26. Kurumumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kurumdan aldığım ücret miktardan memnuniyet vericidir.					
2. Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.					
3. Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.					
4. Kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.					
5. Kurumdaki üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.					
6. Kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.					
7. Kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanakları memnuniyet vericidir.					
8. Kurumdaki alınan kararlara katılma memnuniyet vericidir.					
9. Kurumdaki iletişim sistemi memnuniyet vericidir.					
10. Kurumda yaptığım işi sevmem memnuniyet vericidir.					
11. Kurumdaki yönetici-çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.					
12. Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.					
13. Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.					
14. Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.					
15. Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.					
16. Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.					
17. Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.					
18. Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.					
19. Kurum tarafından sağlanan (ticket, araç, tatil olanakları vb.) memnuniyet vericidir.					
20. Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.					
21. Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.					
22. Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) süreci memnuniyet vericidir.					
23. Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.					
24. Kurumun mesleki gelişimime katkısı memnuniyet vericidir.					
25. Kurumdaki çalışma saatleri memnuniyet vericidir.					
26. Kurumda meslektaşlarımla yaptığım bilgi alış-verişleri memnuniyet vericidir.					
27. Kurum için müşterilerden gelen olumlu tepkiler memnuniyet vericidir.					