

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİNİN KAMUYA HİZMET
MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Abdürrezzak SİMRA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Abdürrezzak SİMRA

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Spor Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamuya Hizmet Motivasyonları Üzerine Etkisi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 26.06.2025

Sayfa Sayısı : 94

Tez : Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER

Danışmanları

Dizin Terimleri : Örgütsel bağlılık, Kamu hizmet motivasyonu, Spor yöneticileri, Kamu yönetimi, Örgütsel davranış

Türkçe Özet : Bu tez çalışmasında, kamu kurumlarında görev yapan spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu hizmeti motivasyonları üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Dağıtım Listesi : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Abdürrezzak SİMRA

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİNİN KAMUYA HİZMET
MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Abdürrezzak SİMRA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Abdürrezzak SİMRA

.../.../2025



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Abdürrezzak Simra'nın 'Spor Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamuya Hizmet Motivasyonları Üzerine Etkisi' adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Sabri Can METİN

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYDOĞAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında, kamu kurumlarında görev yapan spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu hizmeti motivasyonları üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Günümüzde kamu sektöründe çalışan bireylerin yalnızca fiziksel yeterliliklerinin değil, aynı zamanda psikolojik bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması, kamu hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle spor yönetimi alanında çalışanların görevlerine duydukları bağlılığın ve kamu yararına hizmet etme isteklerinin, kurumsal performans üzerinde belirleyici faktörler arasında yer aldığı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın teorik temeli, örgütsel bağlılık ve kamu hizmeti motivasyonu kavramları üzerine kurulmuştur. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in geliştirdiği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında incelenmiştir. Kamu hizmeti motivasyonu ise bireylerin kamu yararını kendi kişisel çıkarlarının önünde tutarak anlamlı ve kamusal fayda sağlayan hizmetler sunma arzusu şeklinde tanımlanmıştır. Literatür taramaları bu iki kavramın ayrı ayrı pek çok araştırmaya konu olduğunu göstermesine rağmen, özellikle Türkiye'de spor yöneticileri özelinde bu iki kavramın ilişkisel bağlamda ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Araştırma yöntemi olarak ilişkisel tarama modeli tercih edilmiş olup, veri toplama sürecinde Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile bunlara bağlı birimlerde görev yapan 251 spor yöneticisinden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik yılı ve gelir düzeyi) dikkate alınarak analizler gerçekleştirilmiş, gruplar arasında farklılıklar detaylı biçimde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kamuya hizmet motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Özellikle örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan yöneticilerin kamu yararına hizmet üretme konusunda daha güçlü bir içsel motivasyona sahip oldukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık ve kamu hizmeti motivasyonu düzeylerinin bazı demografik faktörlere göre farklılık

gösterdiğine de dikkat çekilmiştir. Örneğin, yöneticilik süresi ve eğitim seviyesi gibi değişkenlerin her iki kavram üzerinde belirgin etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma, kamu kurumlarında görev yapan spor yöneticilerinin motivasyon ve bağlılık düzeylerinin kurumsal verimlilik açısından önemli katkılar sunduğunu gözler önüne sermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi, çalışan memnuniyeti, liderlik ve kamu politikaları alanlarında uygulanabilir öneriler sunarak kamu kurumlarında daha etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine zemin oluşturabilir. Aynı zamanda bu araştırma, spor yönetimi kapsamında örgütsel davranış literatürüne önemli bir teorik ve pratik kaynak sunma potansiyeline sahiptir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, Kamu hizmet motivasyonu, Spor yöneticileri, Kamu yönetimi, Örgütsel davranış

SUMMARY

In this thesis study, the effects of the organizational commitment levels of sports managers working in public institutions on their public service motivations are comprehensively addressed. In today's world, it is critically important for individuals working in the public sector to possess not only physical competencies but also high psychological commitment and motivation levels, as these factors significantly impact the effectiveness and efficiency of public services. It is particularly considered that the commitment of those working in the field of sports management and their desire to serve the public good are among the determining factors for institutional performance.

The theoretical foundation of the research is built on the concepts of organizational commitment and public service motivation. Organizational commitment is examined in the dimensions of emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment, developed by Allen and Meyer. Public service motivation is defined as the desire of individuals to provide meaningful and public benefit services by placing the public good above their personal interests. Although literature reviews indicate that these two concepts have been the subject of many separate studies, it has been observed that there are limited studies specifically addressing the relational context of these two concepts concerning sports managers in Turkey.

The relational survey model was preferred as the research method, and the Organizational Commitment Scale and the Public Service Motivation Scale were used in the data collection process. The sample of the study consists of 251 sports managers working in Youth and Sports Provincial Directorates and their affiliated units, determined through a convenience sampling method. Analyses were conducted considering the demographic characteristics of the participants (gender, age, education level, years of management, and income level), and differences between groups were evaluated in detail.

The research results revealed a statistically significant and positive relationship between the organizational commitment levels of sports managers and their public service motivations. It was found that managers with high levels of organizational

commitment have a stronger intrinsic motivation to produce services for the public good. Additionally, it was noted that the levels of organizational commitment and public service motivation vary according to certain demographic factors. For instance, it was determined that variables such as management duration and education level have a significant impact on both concepts.

In conclusion, this study demonstrates that the motivation and commitment levels of sports managers working in public institutions provide important contributions to institutional efficiency. The findings obtained from the research can lay the groundwork for developing more effective management strategies in public institutions by offering applicable recommendations in the fields of human resource management, employee satisfaction, leadership, and public policies. At the same time, this research has the potential to provide a significant theoretical and practical resource to the literature on organizational behavior within the scope of sports management.

Keywords: Organizational commitment, Public service motivation, Sports managers, Public administration, Organizational behavior

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Örgütsel Bağlılık.....	5
1.1.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	6
1.1.1.1. Kişisel faktörler	6
1.1.1.2. Yaş	6
1.1.1.3. Cinsiyet.....	6
1.1.1.4. Medeni durum	7
1.1.1.5. Eğitim düzeyi.....	7
1.1.1.6. Kıdem	7
1.1.1.7. Örgütsel faktörler.....	8
1.1.1.7.1. Yönetim ve liderlik	8
1.1.1.7.2. Ücret	8
1.1.1.7.3. İşin niteliği	9
1.1.1.7.4. Rol belirsizliği ve çatışma.....	9
1.1.1.7.5. Takım çalışması	9
1.1.1.7.6. Örgütsel destek.....	10
1.1.1.7.7. Örgütsel güven	10
1.1.1.7.8. Örgütsel adalet	10
1.1.1.7.9. Örgütsel ödüller	11
1.1.1.7.10. Göreve bağlılık.....	11
1.1.1.8. Örgütsel bağlılık düzeyleri	11
1.1.1.8.1. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık.....	12
1.1.1.8.2. Orta düzeyde örgütsel bağlılık	13
1.1.1.8.3. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık	13
1.1.1.8.4. Örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar	14
1.1.2. Kanter'in örgütsel bağlılığa yaklaşımı	14
1.1.2.1. Devam bağlılığı (Continuation commitment)	15
1.1.2.2. Kenetlenme bağlılığı (Cohesion commitment)	15
1.1.2.3. Kontrol bağlılığı (Control commitment)	15
1.1.3. O'Reilly III ve Chatman'ın örgütsel bağlılığa yaklaşımı	16

1.1.4. Etziony, Penly ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	17
1.1.5. Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılığa yaklaşımı	18
1.1.5.1. Katz ve Kahn'ın taksonomisi	18
1.1.6. Wiener'in örgütsel bağlılığa yaklaşımı	18
1.1.7. Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	19
1.1.8. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	22
1.2. Kamu Hizmetine Yönelik Motivasyon	24
1.2.1. Motivasyon kavramı ve niteliği	24
1.2.1.1. Dışsal motivasyon	25
1.2.1.2. İçsel motivasyon	26
1.2.2. Motivasyon teorisi	26
1.2.3. İçerik teorileri	26
1.2.4. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Maslow)	27
1.2.5. E.R.G. teorisi (Varoluş-ilişki büyüme teorisi) (Alderfer)	28
1.2.6. Çift faktör-iki etken (motivasyon – hijyen) teorisi (Herzberg)	28
1.2.7. Başarı ihtiyacı teorisi (McClelland)	29
1.3. İnsan İlişkileri Teorisi	30
1.3.1. İnsan kaynakları teorisi	31
1.3.1.1. İnsan ilişkileri yaklaşımı	31
1.3.1.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	32
1.3.1.3. Herzberg'in çift faktör teorisi	32
1.3.1.4. McGregor'un x ve y teorisi	32
1.3.1.5. Adams'ın eşitlik teorisi	32
1.3.1.6. Vroom'un beklenti teorisi	32
1.3.1.7. Alderfer'in erg teorisi	33
1.3.1.8. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli	33
1.3.1.9. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı	33
1.3.1.10. Öz belirleme teorisi (Self-determination theory)	33
1.4. Çağdaş Yaklaşım Motivasyonları	33
1.4.1. Öz belirleme teorisi (Self-determination theory - SDT)	34
1.4.2. Hedef belirleme teorisi (Goal setting theory)	34
1.4.3. Eşitlik teorisi (Equity theory)	34
1.4.4. Beklenti teorisi (Expectancy theory)	34
1.4.5. Güçlendirme yaklaşımı (Empowerment approach)	34
1.4.6. Pozitif psikoloji yaklaşımı	34
1.4.7. Akış teorisi (Flow theory)	35
1.4.8. Duygusal zekâ ve motivasyon	35
1.4.9. Pekiştirme teorisi (Reinforcement theory)	35
1.4.10. Organizasyonel adalet teorisi (Organizational justice theory)	35
1.5. Geleneksel Teori	35
1.5.1. Taylor'un bilimsel yönetim teorisi (Scientific management theory)	35
1.5.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Hierarchy of needs theory)	36

1.5.3. Herzberg'in çift faktör teorisi (Two-factor theory)	36
1.5.4. McGregor'un x ve y teorisi (Theory x and theory y)	36
1.5.5. Adams'ın eşitlik teorisi (Equity theory)	36
1.5.6. Vroom'un beklenti teorisi (Expectancy theory)	37
1.5.7. Alderfer'in erg teorisi (ERG Theory)	37
1.5.8. Thorndike'in etki yasası (Law of effect)	37
1.5.9. Skinner'in pekiştirme teorisi (Reinforcement Theory)	37
1.6. Motivasyon Araçları	37
1.6.1. Maddi teşvikler (Financial incentives)	38
1.6.2. Tanıma ve takdir (Recognition and appreciation)	38
1.6.3. Eğitim ve gelişim fırsatları (Training and development opportunities) ...	38
1.6.4. Katılım ve yetkilendirme (Participation and empowerment)	38
1.6.5. Esnek çalışma koşulları (Flexible working conditions)	38
1.6.6. Kariyer gelişim imkanları (Career advancement opportunities)	39
1.6.7. Sosyal ilişkiler ve destek (Social relations and support)	39
1.6.8. İş zenginleştirme (Job enrichment)	39
1.6.9. Performans yönetimi ve geri bildirim (Performance management and feedback)	39
1.6.10. Çalışan refahı ve sağlık programları (Employee wellness and health programs)	39
1.7. Kamu Hizmeti Motivasyonu.....	39
1.7.1. Kamu hizmet motivasyonu nedir?.....	40
1.8. Kamu Hizmet Motivasyonu ile İlgili Temel Teoriler.....	40
1.8.1. Perry ve Wise'in khm modeli (1990)	40
1.8.2. Brewer ve Selden'in khm uygulamaları (1998).....	40
1.8.3. Rainey'nin kamu hizmet motivasyonu perspektifi (1982)	41
1.8.4. Perry'nin khm ölçeği (1996).....	41
1.8.5. Kamu hizmetinde motivasyona ilişkin temel bilgiler.....	41
1.8.6. Kamu hizmet motivasyonu (khm) ve güncel çalışma alanları	42

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli.....	43
2.1.1. Varsayımları:	43
2.1.2. Sınırlılıkları:	43
2.2. Evren ve örneklem.....	43
2.3. Veri Toplama Araçları.....	44
2.3.1. Bağlılık ölçeği	44
2.3.2. Kamu hizmet motivasyonu ölçeği.....	44
2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Araştırmanın Bulguları	46
TARTIŞMA	59
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	64
KAYNAKÇA.....	64
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	75



KISALTMALAR

- KHM** : Kamu Hizmet Motivasyonu
ÖB : Örgütsel Bağlılık
KHMÖ : Kamu Hizmet Motivasyon Ölçeği



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri	46
Tablo 2. Normal dağılım analizi sonuçları.....	47
Tablo 3. Örgütsel bağlılık, kamuya hizmet motivasyon ölçeği uyum iyiliği indeksi	48
Tablo 4. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının T testi sonuçları.....	48
Tablo 5. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının T testi sonuçları.....	49
Tablo 6. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları	50
Tablo 7. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları tablo.....	53
Tablo 8. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları sonuçları.....	54
Tablo 9. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının korelasyon testi sonuçları.....	56
Tablo 10. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve kamu hizmet motivasyon becerisi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yapı Özellikleri.....	24
--	----



ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın tüm aşamalarında sabırla liderlik gösteren ve her an desteğini yanımda hissettiğim, bu programın en verimli şekilde uygulanabilmesi için uygun ortamı sağlayan, verilerin düzenli ve sağlıklı bir şekilde toplanabilmesi için emek harcıyıp destek olan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER'e teşekkür ederim.

Tez çalışma süremde farklı konularda tecrübelerini benimle paylaşan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYDOĞAN'a teşekkür ederim.

Tez kapsamında yaptığım anket çalışmasına katılan spor yöneticilerine teşekkür ederim.

GİRİŞ

Tezin Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, kamu kurumlarında hizmet veren spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamuya hizmet motivasyonları üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Tezin Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, herhangi bir örgütün amaçlarına ulaşmasında kişilerin hedef ve amaçları ile uyum göstermesinden, örgütün verimlilik ve performansını üst düzeye taşıma hususunda son derece önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çankır, 2019).Öte yandan kamu hizmeti, devletin ya da ona bağlı kurumların veya bunların gözetiminde veya denetiminde özel kuruluşların genel ya da özel bazı kamu gereksinimlerini karşılamak, bazı istekleri tatmin etmek ve neticesinde kamu yararı elde etmek amacı ile kamuya sunulan devamlı ve düzenli faaliyetler olarak ifade edilmiştir (Onar, 1966:13). Motivasyon iş göreni, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yerine getirmesi için etkilemek manasındadır (Başaran, 1984). Genellikle bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon dışsal ve içsel olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Dışsal motivasyon, davranışın bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşididir. Birey bir davranışı, davranıştan ziyade davranışın sonuçları için sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991: 328). İçsel motivasyon ise bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden haz duyması, doyum almasıdır. Oysa bireyin yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade eden durum ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyonda tatmin işin kendisinden kaynaklanmakta iken dışsal motivasyonda tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir aracıyla olmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331). Kamu hizmeti veren çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen en büyük etkenlerden birisinin örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada, spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyonları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu güncel bir çalışmanın alan yazına kazandırılması önemli bir noktadır.

Tezin Problemi

Kamu sektöründe çalışmanın pek çok kişi için gittikçe daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Çünkü kamu hizmetinde çalışma isteğinin altında yatan ana nedenler arasında, hem kamu hizmetinin çalışanlara belli avantajlar sunması, hem de kamu çalışanlarının topluma hizmet etme düşüncesi yer almaktadır. Nitekim kamu sektöründeki çalışanların parasal teşviklere daha az ilgi duyduğunu tespit eden Rainey (1982) ve Perry ve Wise (1990) kamu çalışanlarındaki topluma hizmet etme arzusunun ön plana çıktığını belirterek kamu hizmeti motivasyonu (KHM) kavramını ortaya atmışlardır.

Bir kavram olarak KHM “kamu kurum ve örgütlerindeki temel ve özgün motiflere yanıt verme eğilimi” şeklinde tanımlanmaktadır (Perry, 1996). Vandenebele (2007) ise bu kavramı örgütsel çıkarların bireysel çıkarların önüne geçtiği inançlar, değerler ve tutumlar sistemi olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise KHM “bireylerin anlamlı kamu hizmetlerini (örneğin halk, toplum ve sosyal servisler) sergilemelerini tetikleyen motivasyonel güç” olarak ifade edilmektedir (Brewer ve Selden, 1998, s. 254). Bu tanımlardan hareketle KHM’yi kamu yararını ön planda tutarak kamuya hizmet etme isteği olarak ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, 1956 yılında Whyte (Akt. Gül, 2002) tarafından ele alındıktan sonra, günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden bir konu olmuştur. Konuyla ilgili birçok çalışma yapılmasının sebeplerinden bazıları, çalışanların çalıştıkları örgüte ne şekilde, hangi duygularla veya ne tip çıkar ilişkileriyle bağlı olduğu sorularına cevap bulabilmek diye sıralanabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, iş görenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri örgüt için kullanmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, iş görenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, iş görenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir. İş görenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak ele alınmıştır (Kaya, 2007:2). Takip eden çalışmalarda, bağlılık psikolojik bir durum olarak ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili olarak Meyer & Allen (1990, 1991) bağlılıkta üç boyut geliştirerek çalışanların örgüte bağlılıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Bunlardan birincisi duygusal bağlılıktır, çalışan işletmede istediği için çalışmaktadır. İkincisi devam bağlılığıdır, çalışan işletmede ihtiyacı olduğu için çalışmaktadır ve sonuncusu normatif bağlılıktır ki, çalışan işletmede çalışmayı gereklilik olarak hissettiği için çalışmaktadır.

Spor yönetiminde örgütsel bağlılık bireylerin çoğunlukla belirli bir spor organizasyonu ya da kurumuna duydukları bağlılık derecesini söylemektedir. Bu düzey, yöneticilerin kurumlarına olan sadakatini, motivasyonunu ve işlerine olan bağlılığını yansıtır. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri değişkenlik gösterebilir ve birden çok faktöre bağlı olabilir. Örneğin: Liderlik ve Yönetim Tarzı, kurumsal kültür ve değerler, kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları, iş tatmini, ödüllendirme ve tanıma politikaları. Bu faktörlerin yanı sıra, bireysel özellikler, deneyimler ve dışsal faktörler de spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Bundan ötürü, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri sık sık çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Ana problem cümlesi:

Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kamuya hizmet motivasyonları arasında bir ilişki var mıdır?

Alt problemler:

1. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

4. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri yöneticilik yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyon düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyon düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
9. Spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyon düzeyleri yöneticilik yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
10. Spor yöneticilerinin kamuya hizmet motivasyon düzeyleri gelir durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, genel olarak toplumsal bir içgüdünün duygusal bir ifade biçimi olarak tanımlanır. Diğer bir bakış açısıyla, bağlılık en üst düzeyde bir duygu olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye, bir kişiye, bir düşünceye ya da yerine getirilmesi gereken bir sorumluluğa bağlanmasını ifade eder (Ergun, 1975).

Örgütsel bağlılık ise bireyin örgütle bütünleşme derecesi ve örgüte katılım isteğinin gücüdür. Bu bağlılığın temel unsurları; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve onları benimseme, örgüt yararına daha fazla çaba gösterme arzusu ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak belirlenmiştir (Tabak ve arkadaşları, 2004). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda beklenenin ötesinde bir çaba göstermesi (ekstra rol davranışı) ve örgütün bir üyesi olarak kalmayı kararlılıkla istemesi şeklinde de ifade edilebilir (Seymen, 2008). Başka bir tanımla, örgütsel bağlılık; örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu, örgüt adına yüksek bir çaba harcama isteği ve örgütün değerlerini benimseyerek onunla bütünleşme sürecidir (Dilek, 2005). Meyer ve Allen'a göre, örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı olan psikolojik yaklaşımlarını ifade eder ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan, üyeliği sürdürme kararına temel oluşturan bir psikolojik durum olarak görülmektedir (Allen ve arkadaşları, 1990). Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramın üç temel unsurla açıklanabileceği görülmektedir. Mowday ve arkadaşlarına göre bu unsurlar şu şekilde özetlenebilir: - Örgütün belirlediği amaç ve değerlere güçlü bir şekilde inanma ve onları benimseme, - Örgütün bu amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük çaba gösterme isteği, - Kendini örgütün bir parçası olarak görme arzusu (Mowday ve arkadaşları, 1982). Araştırmalarda, bağlılık düzeyi yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmek ve hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcadıkları ortaya konulmaktadır. Bu kişiler, örgütleriyle daha güçlü ilişkiler kurar ve daha uzun süre aynı örgütte çalışırlar. Dahası, bu çalışanlar örgütlerini içselleştirir ve "benim örgütüm" diyerek sahiplenirler. Bunun aksine, düşük bağlılığa sahip çalışanlar görevlerinde daha az başarılı olmakta ve

örgütün misyonunu yeterince önemsememektedir (Oberholster & Taylor, 2000). Tüm bu tanımlamalardan hareketle, örgütsel bağlılık kavramını şu şekilde özetlemek mümkündür: Çalışanların, örgütün amaçlarını ve hedeflerini benimseyerek, bu hedeflere ulaşmak için tüm güçlerini ortaya koymaları ve bu süreçte örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutarak örgütte kalmayı arzulamaları (Akın, 2010).

1.1.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek bu hedeflere ulaşma yönünde çaba göstermesi ve karşılıklı uyum içinde olumlu sonuçlar elde edilmesi olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık ile çeşitli faktörler arasında ilişki bulunmaktadır. Bu bölümde kişisel, örgütsel ve diğer faktörler ele alınacaktır.

1.1.1.1. Kişisel faktörler

Kişisel faktörler, çalışanların örgütsel değerleri içselleştirerek uzun süre aynı iş yerinde çalışabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Samodov, 2006). Bu konu üzerine yapılan araştırmalarda kişisel faktörler olarak yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret gibi unsurlar incelenmiştir (Çırpan, 1999).

1.1.1.2. Yaş

Bireylerin yaş içinde buldukları dönemler, işlerine karşı tutumlarını, algılarını, arzularını ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çolakoğlu ve diğerleri, 2010). Çalışanların yaşının artmasıyla birlikte, alternatiflerin azalması nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir. Ancak daha genç çalışanların, yaşlılara göre daha az iş tecrübesine ve sınırlı iş fırsatlarına sahip olmalarından dolayı örgütlerine yaşlılara oranla daha bağımlı oldukları da öne sürülmektedir (Sürgevil, 2001).

1.1.1.3. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, kadın ve erkek çalışanların farklı bağlılık seviyelerine sahip olabileceği araştırmalarla ortaya konmuştur. Toplumun kadına ve erkeğe yüklediği roller, iş hayatında davranış

biçimlerini şekillendirmekte ve işe bakış açılarında önemli farklılıklara neden olmaktadır (Çakır, 2001). Bazı çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülürken, bazılarında erkeklerin bağlılık seviyeleri daha yüksek çıkmıştır; bazı araştırmalarda ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşin niteliğinin de kadın ve erkek açısından örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2006).

1.1.1.4. Medeni durum

Bekâr bireylerin düzenli bir yaşamlarının olmaması ve sorumluluklarının daha az olması nedeniyle iş tekliflerine daha cesur ve girişken şekilde yaklaşabilecekleri öne sürülmektedir. Bu durum, bekârların iş değişikliği yapma eğilimlerinin evlilere göre daha fazla olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, evli bireylerin sahip oldukları artan sorumluluklar nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının bekârlara kıyasla genellikle daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Cengiz, 2000).

1.1.1.5. Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar tam tutarlı sonuçlar vermemekle birlikte, genel olarak bu iki değişkenin ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça, beklentileri de artmakta ve örgütün bu beklentileri karşılayamaması bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Çırpan, 1999). Ayrıca, yüksek eğitilmiş bireylerin alternatif iş olanaklarının fazla olması nedeniyle belirli bir pozisyona ya da kuruma zorunlu hissetme olasılığı daha düşük bulunmaktadır.

1.1.1.6. Kıdem

Çalışanların iş yerinde geçirdikleri süre arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da artabileceği düşünülmektedir. Çünkü uzun süreli çalışma, bireyin örgüte yaptığı yatırımı ifade eder ve bu yatırımın değerinin korunması isteği bağlılığı artırabilir. Ayrıca, çalışma süresi uzadıkça çalışanların yalnızca o örgüte özgü becerilerde uzmanlaşmaları, alternatif iş fırsatlarını sınırlayarak devam bağlılığını yükselten bir unsur haline gelmektedir (Uslu, 2012).

1.1.1.7. Örgütsel faktörler

Örgütteki iş ile ilgili özelliklerin çalışan beklentilerini karşılayıp karşılamaması, örgüte olan bağlılığı doğrudan etkilemektedir. İşin tehlikesiz oluşu, stresten uzak bir ortam sunması, bağımsız çalışma imkânı sağlaması, güvence ve yeterli gelir gibi faktörler beklentileri karşılıyorsa çalışanların bağlılığı güçlenmektedir (Demirel, 2009). Özellikle, iş ile ilgili geri bildirim almak, sosyal etkileşim fırsatları yakalamak, görev tanımının net olması ve örgütsel güvenilirlik gibi unsurlar, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılık oluşturabilmektedir (Arslan, 2008).

1.1.1.7.1. Yönetim ve liderlik

Yönetim tarzı, çalışanlara yönelik yaklaşımlar, kuralların uygulanma biçimi ve çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde önemli rol oynamaktadır. Karar alma süreçlerine çalışanların katılımını teşvik eden ve çalışan odaklı bir yönetim tarzı, örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye sahiptir (Tiryaki, 2005). Günümüz örgütleri, değişimi ve belirsizliği etkili bir şekilde yönetebilmek için nitelikli, kendini geliştiren çalışanları bünyelerine kazandırmaları ve bu çalışanları elde tutmaları gerektiğinin farkındadır. Bu amaçla örgütler, çalışanlarına yatırım yapmalı, kendilerini geliştirmeleri için uygun fırsatlar yaratmalı ve onları desteklemelidir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara sağladığı desteğin, onların işten ayrılma niyeti üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2007).

1.1.1.7.2. Ücret

İşletmelerde adalet ve iş memnuniyetini sağlamak amacıyla, bilgi ve beceriye dayalı bir ücret sistemi geliştirilmelidir. Daha karmaşık ve yetkinlik gerektiren işler ile basit görevler aynı ücret standartlarında değerlendirilmemeli; işin zorluk seviyesi ve yetkinlik düzeyi arttıkça ücretler de buna paralel olarak yükseltilmelidir. Bu tür bir ücret politikası, çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Ünsar, 2009). Ücretler sadece maliyet unsuru olarak görülmemelidir çünkü tatmin edici olmayan ücret seviyeleri, örgütlere daha yüksek maliyetler getirebilmektedir. Çalışanlar aldıkları ücretin hak ettiklerinin altında olduğunu düşündüklerinde, işlerine yeterince odaklanmamakta, hata yapma oranları artmakta ve ilk fırsatta işten ayrılmayı planlamaktadırlar. Ücret tatminsizliğinin neden olduğu

verimsizlik, kalite problemleri gibi dolaylı maliyetler de göz önünde bulundurulmalıdır (Samadov, 2006).

1.1.1.7.3. İşin niteliği

Bir işin genel görünümü ve özellikleri, çalışanların iş tatmini açısından önemli bir etkidir. Çalışanın kazandığı ücret, sağladığı statü ve diğer avantajlar yeterli olsa bile, işin genel yapısı çalışanın kişiliği ve beklentileri ile örtüşmüyorsa iş tatminsizliği yaşanabilir (Özgen & Öztürk, 1998). Yapılan işin özellikleri sorumluluk algısını şekillendirebilir; yüksek mevkilere sahip kişiler daha fazla bağlılık sergileyebilmekte ya da bazı işler daha fazla kişisel karar alma imkânı sunarken diğerleri daha sınırlı özgürlükle ilerlemektedir (Çetin, 2004). İşin motivasyon potansiyeli, sorumluluk, geri bildirim, özdeşleşme gibi unsurlar doğrudan örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlara planlama, örgütlenme ve denetleme gibi görev yetkileri verilerek işlerini zenginleştirmek, bağlılığı artırmada etkili olabilir (İnce & Gül, 2005).

1.1.1.7.4. Rol belirsizliği ve çatışma

Rol belirsizliği, görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların kesin olarak tanımlanmadığı durumu ifade eder (Cengiz, 2000). İnce ve Gül'ün çalışmaları, rol tanımlarının net olmasının çalışanların tatmin ve bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir. Buna karşın rol belirsizliği ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çırpan, 1999). Çalışanlar kendi rollerine dair belirsizlik yaşadığında; tereddütler oluşmakta, görevden kaçınmakta, karar almaktan çekinmekte ve işiyle ilgili güven kaybı yaşamaktadırlar (İnce & Gül, 2005). Rol çatışması ise kişinin üstlendiği rol ile ondan beklenenler arasındaki uyumsuzlukla ilgilidir. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması için çalışanın rol ve sorumluluk tanımlarının açık bir şekilde yapılması önemlidir (Güner, 2004)

1.1.1.7.5. Takım çalışması

Yapılan çalışmalar takım üyeliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ekip üyeleri arasındaki yüksek derecede iş birliği, alınan kararları ve ekibe bağlılığı güçlendirir. Bu çabanın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışanın karar alma sürecine katılımı, çalışana duyulan takdirin bir göstergesi olarak algılanmakta ve çalışanın örgüt içindeki konumunu

güçlendirmektedir. Bu onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve örgütle güçlü bir bağ kurulmasını sağlar (Kama, 2005).

1.1.1.7.6. Örgütsel destek

Örgütsel destek yaklaşımı, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün çabalarını ödüllendirme oranını değerlendirmek amacıyla, örgütlerin çalışan katkılarına ne kadar değer verdiğine ve onların iyilik durumlarını ne kadar önemseydiğine dair genel bir inanç geliştirdiklerini varsayar (Rhoades ve ark., 2001). Çalışanlar, örgütün kendilerine değer verdiğini hissettiklerinde ve iyi veya kötü günlerinde yalnız olmadıklarını gördüklerinde, bu algı "algılanan örgütsel destek" adı verilen bir güven çerçevesi oluşturur. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütlere gönülden bağlanmalarında etkili olduğu değerlendirilmiştir (Turunç, Çelik, 2010). Örgüt tarafından desteklendiğini olumlu şekilde algılayan bireyler, daha fazla "örgütsel vatandaşlık davranışı" göstermeye eğilimlidir. Bu davranışlar, bireylerin geleneksel iş tanımlarının ötesinde sergilediği çabaları ifade eder. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendiren önemli bir etken olduğu belirtilmiştir (Çırpan, 1999).

1.1.1.7.7. Örgütsel güven

Güven kavramı ise örgüt içindeki olumlu duyguların temelidir. Güven; dürüstlük, samimiyet, sadakat ve inanç gibi faktörlerden oluşan ve çalışanların davranışlarıyla somutlaşan bir bağlıdır (Arslan, 2009). Güven algısının güçlendirildiği ortamlarda çalışanlar, örgütsel hedeflerle daha kolay özdeşleşir ve performans açık bir şekilde artar (Paker, 2009). Ancak güvenin zedelendiği durumlarda çalışanlar sorumluluktan kaçınır, birbirlerini suçlar ve savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu tür ortamlarda çalışanlar arasında kıskançlık, şüphencilik ve dedikodu gibi olumsuz davranışlar yaygın hâle gelir. Sonuçta çalışanların iş doyumu ve performansı düşerken bağlılık azalmaya başlar (Bökeoğlu, Yılmaz, 2008).

1.1.1.7.8. Örgütsel adalet

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli faktörlerden biri de çalışanların iş ortamlarında adil bir düzen olduğuna duydukları inançtır. Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramını anlamak adalet algısının önemini kavrayabilmek için gereklidir

(Yazıcıoğlu, Topaloğlu, 2009). Örgütsel adalet, çalışanların algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir ve iş tatminleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar; örgüt içinde elde ettikleri kazanımları dış dünyadaki benzer konumlarla kıyaslar ve bu doğrultuda kendi örgütlerine yönelik yaklaşımlarını şekillendirir. Eşit kurallar uygulaması, eşit işe eşit ücret politikası ve sosyal haklardan eşit fayda sağlama beklentisi çalışanların adalete olan güvenlerinin temelini oluşturur (Özdevecioğlu, 2003).

1.1.1.7.9. Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüller, çalışanların bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşgören açısından örgütsel bağlılık, geleceğe yönelik beklentilerin bugünkü durumla değiştirilmesi anlamına gelirken; işveren açısından, çalışanın gösterdiği çaba ve bağlılık karşılığında sağlanan maddi ya da manevi karşılık olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda ödül sisteminin nasıl uygulandığı, bağlılık düzeyini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla yakın bir ilişki içerisindedir (İnce, Gül, 2005). Genel olarak örgütsel ödüller, iki ana kategoriye ayrılmaktadır. İlki maddi ödüller olup maaş, prim gibi maddi karşılıklardır; ikincisi ise saygı, sevgi, güven, kariyer fırsatları ve sosyal ilişkiler gibi maddi olmayan ödüllerdir (Williams ve ark., 2009).

1.1.1.7.10. Göreve bağlılık

Göreve bağlılık, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işleri ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesini ifade eden bir ölçüttür. Örneğin iş ile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışındaki zamanlarında bile iş ile ilgili düşünce ve duygularının baskın olması ya da gereğinden fazla çalışarak içine ekstra zaman ayırması, bu bağlılık türünün belirgin göstergelerindendir (Başıyıt, 2006).

1.1.1.8. Örgütsel bağlılık düzeyleri

Her örgüt, yazılı veya sözlü formda var olan bir misyona sahiptir. Bu misyon, örgütün faaliyetlerine yön verir ve çalışanların davranışlarını şekillendirir. Örgütlerin varlık sebeplerini yansıtan bu misyon, aynı zamanda onların hedeflerine nasıl ulaşacaklarını belirleyen kaynakları da sunar. Bir örgütün başarisında, üyelerinin bağlılık düzeyi ve performansı büyük rol oynar. Çalışanların örgüte olan bağlılık

düzeşinin yüksek olması, kurumun genel başarısının da göstergesidir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, düşük, orta ve yüksek seviyelerde değerlendirilerek daha iyi anlaşılabilir (Dinçer, 1992).

1.1.1.8.1. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlığa sahip çalışanlar, genellikle örgüte güçlü bir aidiyet hissetmez ve bağımsız bir tutum sergilerler. Bu bireylerin örgüte yönelik davranışları genellikle olumsuzdur ve örgütte kalma nedenleri sadece kendilerini zorunlu hissetmeleridir. Herhangi bir olumsuz durumda bu çalışanlar, örgütten ayrılmaya meyilli olurlar. Düşük bağlılık, genellikle örgüte zarar verir; ancak zaman zaman, örneğin sorunlu çalışanların başka bir iş bulup ayrılması gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkabilir. Bu tarz ayrılmalar; devamsızlık, verimsizlik, olumsuz tutumlar ve işten kaytarma gibi problemlerin azalmasına katkı sağlar. Yine de düşük bağlılık seviyesindeki çalışanların yarattığı olumsuz etkiler daha ağır basar. Bu olumsuz etkiler arasında, sürekli personel değişimi, üretimin düşmesi, iş ortamının bozulması, hizmet kalitesinin düşmesi, itibar kaybı ve artan maliyetler yer alır. Bunlar, diğer çalışanların moral ve motivasyonunu da olumsuz etkileyerek örgütsel bağlılığı daha da kötüleştirir (Atay, 2006). İlginç bir şekilde bu çalışanlar farkında olmadan örgüt için bazı yararlar da sağlayabilir. Örneğin, düşük bağlılığın neden olduğu dikkatsizlik veya verimsizlik gibi durumlar sayesinde uzun vadede fark edilmeyecek sorunlar erkenden gün yüzüne çıkabilir ve bu sayede daha büyük sorunların ortaya çıkması önlenir (Atay, 2006). Eğer örgütler düşük bağlılık gösteren çalışanların potansiyellerini doğru zamanda değerlendirebilirse onların yaratabileceği zararlardan kaçınabilir (Balay, 2000). Düşük bağlığa sahip çalışanlar grup bağlılığı açısından bir rol oynasalar da bireysel iş performanslarında geri planda kalmaya eğilimlidirler. Bu nedenle bu tip çalışanlar "duygusuz çalışanlar" olarak adlandırılır. Ayrıca söylenti, itiraz ve şikâyet gibi olumsuz davranışlar sergileyerek hem örgüte zarar verirler hem de örgüte daha yüksek düzeyde bağlı çalışanları olumsuz etkilerler. Bunun sonucunda güven problemleri yaşanır ve örgütün finansal kayıpları artar (Koç, 2009).

1.1.1.8.2. Orta düzeyde örgütsel bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılıkta, çalışanlar genellikle deneyimli ve nitelikli bireylerden oluşur. Ancak bu kişilerin örgütle tam bir uyum sağlayamadığı ve örgüte derin bir bağlılık göstermediği görülür. Bu tür çalışanlar, kendi düşüncelerini ve fikirlerini öncelikli olarak dikkate alır. Kendi görüşleri ile örgüt amaçları arasında sıkışıp kalabilirler; örgüt sisteminin onları değiştireceği düşüncesine karşı çıkarak, şahsi değerlerinden ödün vermemek için ciddi bir çaba harcarlar. Bu çalışanlar, örgütün tüm değerlerini benimsemese de bazı belirli değerlere uyum sağlayarak kurumun beklentilerini karşılamaya çalışır. Bununla birlikte, kendi kişisel değerlerini korumaya devam ederler. Orta düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen bireylerin, örgüt isteklerini yerine getirirken şahsi menfaatlerini gözetmeleri nedeniyle, zaman zaman örgütün işleyişini olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Bayram,2005). Bununla birlikte, bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların görev bilinci ve sorumluluk duygusu da artar. Çalışanların bu sorumluluk bilincinden faydalanmak ise örgüt için önemli avantajlar sunar. Bu durum örgütte aitik, güven ve sahiplenme değerlerinin de yükselmesini sağlar (Şahin,2004).

1.1.1.8.3. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen bireyler, gönüllü olarak örgüte dahil olmak ister ve kendi özgür iradeleriyle sorumluluklarını yerine getirirler. Bu süreçte, gerektiğinde fedakârlık yaparak örgüt yararına azami çaba gösterirler. Bu düzeydeki çalışanlar arasında iş birliği, dayanışma, birlik duygusu ön plandadır ve yönetimle etkili bir iletişim kurarlar. Örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutar, örgütün hedeflerini sahiplenir ve bu hedeflere ulaşmak için kararlılıkla çalışırlar. Çoğunlukla yüksek eğitilmiş olan bu kişiler, kendi fikirleri ile örgütün hedeflerini örtüştürmeyi başarmıştır ve iş tatmini sağlamışlardır. Beklentisiz bir anlayışla çalışarak örgüte olan sadakatlerini korurlar ve yüksek performans sergileyerek kaliteli hizmet sunmaya odaklanırlar (Başyigit,2006).

Bu tür bağlılık, örgüte pek çok fayda sağlar: yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin yönetim-çalışan iletişimi ile birlikte iş ortamında dayanışma ve aidiyet gibi olumlu unsurlar dikkat çeker. Ancak, yüksek örgütsel bağlılık birtakım olumsuzluklar da getirebilir. Örneğin, örgüt çıkarlarını koruma adına yasa dışı veya

etik olmayan davranışlara yol açabilir, bu da kurumun itibarını ve işleyişini bozabilir. Yüksek düzeyde bağlı çalışanlar çoğu zaman örgüt değerlerini her şeyin üzerinde görür ve gerektiğinde kişisel değerlerinden feragat eder (Somuncu,2008). Bu bağlılığa sahip bireyler genellikle işlerini önemseyen, örgütün geleceğini kendi geleceklerinden daha öncelikli gören, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışan ve işten keyif alan kişilerdir. Ancak, bu çalışanların örgütten ayrılması durumunda ciddi olumsuzluklarla karşılaşılabilir: hayal kırıklığı, mutsuzluk, iş doyumsuzluğu ya da yeterince ödüllendirilmemek gibi durumlar sadece çalışanlarda değil, aynı zamanda örgütte de negatif sonuçlar doğurabilir (Bayram,2005). Ayrıca yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanların bazen kendini geliştirmede veya yenilik fırsatlarını değerlendirmede yetersiz kaldığı görülebilir. Bu durum yaratıcılığı olumsuz etkileyerek çalışanın kişisel gelişimini yavaşlatabilir ve insan kaynaklarının etkin kullanımı açısından sorunlara neden olabilir (Randall,1987).

1.1.1.8.4. Örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar

Örgütsel bağlılık, iş hayatı başta olmak üzere birçok alanda büyük bir öneme sahiptir. Özellikle çalışma hayatında, kurumlar arasındaki rekabetin kilit bir faktör olduğu dikkate alındığında, bu rekabetin başarıyla yönetilmesinde çalışanların rolü belirleyici olmaktadır. Çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirmeleri, aynı zamanda özverili bir tutum sergilemeleri, kurumlarının hedeflerine ulaşmasında ve başarıya erişmesinde kritik bir etkiye sahiptir. Bu durum, örgütsel bağlılığın önemini daha da artırmış ve akademik literatürde farklı tanım ve yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ancak, örgütsel bağlılığın çok yönlü tanımlamalara konu olması, bu kavramın benzer diğer kavramlarla karıştırılabilme riskini de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile ilişkili diğer kavramların da net bir şekilde açıklanması, konuya dair kapsamlı bir anlayış geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

1.1.2. Kanter'in örgütsel bağlılığa yaklaşımı

Kanter'in 1968 yılında geliştirdiği bu modelde, örgütler sosyal sistemler olarak tanımlanır ve belirli istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip oldukları belirtilir. Çalışanların bu sosyal sisteme bağlılık göstermeleri, örgütün üyeleri üzerinde oluşturduğu

davranışsal talepler sayesinde gerçekleşir. Örgütsel bağlılığın üç ana türü olan devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı bu sosyal yapının temel dinamikleri olarak öne çıkar.

Kanter'e göre örgütsel bağlılığın temelinde bireylerin örgütle olan ilişkileri yoluyla enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme yönlendirmeleri yatmaktadır. Bu, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan sosyal ilişkiler aracılığıyla kişiliklerini sisteme entegre etmeleri ile mümkün olur. Bilişsel anlamda olumlu bir değer atfetmek için çalışanların sistemi ödüllendirici olarak algılamaları önemlidir.

Kanter'in yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık iki sistem çerçevesinde şekillenir: bireyin *kişilik sistemi* ve örgütün oluşturduğu *sosyal sistem*. Örgüt bu bağlamda, çalışanlarına belirli davranışsal talepler empoze eder ve bu talepler sonucunda farklı bağlılık türleri ortaya çıkar:devam bağlılığı (continuation commitment), kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığı (control commitment)

1.1.2.1. Devam bağlılığı (Continuation commitment)

Devam bağlılığı, bireyin örgütteki üyeliğini sürdürmesi ve örgütün sürekliliğine kendini adanması anlamına gelir. Bu, bireyin bilişsel yönelimleriyle şekillenir; nesnelere herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın inceleyerek olumlu ya da olumsuz değerler biçme sürecine dayanır. Çalışan, örgütle ilişkisini sürdürmenin kendisi için avantajlar sağladığını fark ettiği anda, örgütsel rolüne olan bağlılığı artar.

1.1.2.2. Kenetlenme bağlılığı (Cohesion commitment)

Kanter, kenetlenme bağlılığını sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlar. Bu tür bağlılık, bireyin gruba ve grup içindeki ilişkilere olan duygusal yakınlığını ifade eder. Kenetlenme bağlılığı, bireyin grubun simgelerine, sembollerine veya törenlerine katılımı gibi unsurları içerir ve bireyin grup içindeki sosyal bağlara daha sıkı bir şekilde kenetlenmesini sağlar.

1.1.2.3. Kontrol bağlılığı (Control commitment)

Kontrol bağlılığı, grup üyelerinin liderlerinin koyduğu kuralları ve emirleri kabullenerek buna uygun hareket etmeleri durumudur. Kanter, bu bağlılık türünü, bireyin davranışlarını örgüt normlarına uyumlu hale getiren kontrol mekanizması

olarak tanımlamaktadır. Kontrol bağıllığının temelinde, çalışanların örgütün standart, amaç ve değerlerinin önemli rehberler olduğuna inanması yer alır. Bu tür bir bağıllıkta, çalışanlar kendi değerlerini ve normlarını örgütün standartlarıyla uyumlu hale getirebilirler.

Sonuç olarak Kanter'in yaklaşımı, tutumsal bağıllık üzerine yapılan çalışmalarda önemli bir yer tutar ve örgütsel bağıllık kavramını bireysel ve sosyal sistem etkileşimleri temelinde ele alır.

1.1.3. O'Reilly III ve Chatman'ın örgütsel bağıllığa yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, bir bireyin ülkesine veya örgütüne olan bağıllığının farklı şekillerde açıklanabileceğini vurgular. Ancak bu bağıllık türlerinden biri diğerine göre daha baskın olabilir.

İlk olarak "içselleştirme" (ya da benimseme), bireyin bir grubun etkisine maruz kalarak değerleri benimsemesi veya cezalarından kaçınması durumunu ifade eder. (Meyer & Hersovitch,2001)

Özdeşleşme ise bir bireyin, gruba olan aidiyet hissini geliştirmek ve grupla olumlu bir ilişki sürdürmek amacıyla değerlerini kabul etmesini içerir. Bu durumda, birey grup üyesi olmaktan gurur duyar, grup değerlerine inanır, bu değerlere saygı gösterir ve onları içselleştirir. Bu tür kişisel değerlerin benimsenmesi genellikle bireysel çerçevede gerçekleşir (O'Reilly ve Chatman,1986: 494).

Tanımlama ise bireyin dış kuralları, hakları ve normları gönüllü olarak kabul etmesiyle ilgilidir. Ancak bu süreç, basit bir uyumu değil, davranışlarda daha kalıcı bir değişimi kapsar. Dahası, dahil olma durumu bireyin kendi değerlerine bağıllığını devam ettirirken aynı zamanda bu değerlere yönelik tutumların kabulünü ve teşvik edilmesini sağlar. O'Reilly ve Chatman'a göre yeni bir çalışanın işteki görevlerine, sorumluluklarına ve rollerine uyum sağlamayı amaçlayan "sosyalleşme süreci", hem özdeşleşme hem de özümleyen bağıllığı güçlendiren önemli bir mekanizmadır. Bu süreç aynı zamanda örgütün standartlarına uyum sağlamayı teşvik ederek bireysel bağıllığın oluşmasına imkân tanır.

Özetle, O'Reilly III ve Chatman'ın yaklaşımı, bireysel psikolojik unsurların örgütsel bağıllıktaki yerini anlamaya yönelik önemli sorular ortaya koyar. Özellikle

sosyalleşme süreci ile değerlerin içselleştirilmesi veya uyum sağlamanın bireyin bağlılığındaki rolünü vurgular. Öte yandan, Etzioni'nin modeli ise gruptan uzaklaşmayı veya negatif bağlılık motivasyonlarını analiz etmek için bir temel sunar.

1.1.4. Etzioni, Penly ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni'nin geliştirdiği örgütsel katılım modeliyle desteklenmektedir. Etzioni, örgütlerdeki uyum sistemlerini ve çalışanların bu sistemlerle ilişkisini incelemiştir. Bu bağlamda, bireyin uyum sistemindeki yeri "örgüte katılım" olarak tanımlanmaktadır. Basite indirgemek gerekirse, katılımın bir ucunda yabancılaşma, ortasında manipülasyon ve diğer ucunda erişim yer almaktadır. Yabancılaştırıcı faktörler genellikle duygusal temellere dayansa da bireyin bencilce bireysel çıkarları doğrultusunda araçsal değerlendirmelerine de dayanabilir.

Yabancılaştırıcı ilişkilerde birey, örgüte karşı çok olumsuz bir tutum sergiler. Ancak psikolojik olarak kuruma bağlı olmasa bile, belirli sorumlulukları yerine getirmek zorunda kalabilir. Bu durum, bireyi örgütte belirli bir disipline uymaya zorlar ve kural ihlali durumunda daha ciddi yaptırımlarla karşılaşma riskini beraberinde getirir.

Bencil katılım ise bireyin davranışlarını olumlu ya da olumsuz şekilde şekillendirebilir. Çalışanlar, karşılığında kazanç sağladıkları iş standartlarını takip ederken organizasyonla bir tür alışveriş ilişkisi içine girerler. Eğer birey organizasyonla adil bir değişim ilişkisi olduğuna inanırsa, organizasyona karşı daha ilgili ve sadık olabilir. Özellikle pozitif bir senaryoda, çalışan kendisini organizasyonun hedeflerine ve bağlı bulunduğu departmanın değerine adanmış hisseder. Bu durumda çalışanın çabası yalnızca kişisel kazanç amacıyla değil, organizasyonun başarısına katkı sağlamak için şekillenir. Bu tür bir bağlılık, çalışanın organizasyona dair ortak norm ve değerleri benimsemesiyle kuvvetlenir. Bu özdeşleşme süreci, çalışanın bağlılığını artırır ve ayrılma durumunda bile değerlerdeki değişiklikten etkilenmez hale getirir.

Ahlaki bağlılık ise organizasyona karşı güçlü bir olumlu tutumu içerir. Bununla birlikte, sosyal katılım, bireyin grup içindeki talepler ve baskılar karşısındaki duruşunu kapsar; örneğin grup üyeleri tarafından kabul edilme arzusu, bu tür bir katılımın

önemli bir motivasyon kaynağıdır. Etzioni'ye göre tüm organizasyonlar bu uyum sistemlerinin bir parçasıdır ve bu sistemlerle örtüşen katılım modelleri tarafından yönetilir.

Örgütlerde çeşitli uyum biçimleri bir arada bulunur: sembolik uyum sistemiyle bağlanma, bencil katılımı ödüle dayalı uyum sistemi ve yabancılaştırıcı katılımı ayrılık uyum sistemi gibi (Etzioni,1961).

1.1.5. Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılığa yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığı, bireyleri örgütsel çevrede rollerinin gereklerini karşılamaya yönlendiren çeşitli ödüllerle işleyen bir döngü olarak tanımlamaktadır. Çalışanların davranışlarının, içsel ödüller ile dışsal ödüllerin birleşiminden etkilendiğini savunurlar. İçsel ödüller ifade edici devrelere, dışsal ödüller ise araçsal devrelere işaret eder. Bu iki devre arasındaki farklılık, bireylerin sisteme duyduğu bağlılık düzeyini belirler. Bir ödül kendi başına motive ediciyse ifade edici devreleri devreye girer. Buna karşın, dışsal ödüller bireyleri harekete geçiriyorsa araçsal devrelerden bahsedilir.

1.1.5.1. Katz ve Kahn'ın taksonomisi

Katz ve Kahn (1977), insanları örgütteki rollerine katkıda bulduklarını hissettiren birçok ödül temelli mekanizmayı açıklamak için bir taksonomi geliştirmiştir. Çalışanların davranışlarını belirleyen ödüller ikiye ayrılır: ifade edici ve araçsal devreler.

Eğer bir davranış, bireylerin değerlerini ve ihtiyaçlarını ifade ediyorsa, bu doğası gereği ödüllendirici bir nitelik taşır ve ifade edici devrelere girer. Diğer yandan çalışanlar yalnızca maddi teşviklerle motive oluyorsa, bu durumda araçsal devreler söz konusudur. Araçsal motivasyonlara dayanan örgütlerde ise kayıplar yaşanma olasılığı daha yüksek olarak görülmektedir (Balay,2000:19).

1.1.6. Wiener'in örgütsel bağlılığa yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığı iki açıdan ele almaktadır: araçsal motivasyon (araçsal bağlılık) ve normatif ahlaki bağlılık.

Normatif (Ahlaki) Bağlılık: Bu tür bağlılık, bireyin hem düşünsel hem de eylemsel olarak örgütün amaçlarına değer vermesi anlamına gelir. Wiener (1982), normatif bağlılığın gücüne göre ortaya çıkan davranış kalıplarının belirli özelliklere sahip olduğunu vurgular. Örneğin, birey kendisi ve ailesi için başka yerlerde daha iyi fırsatlar olsa bile örgütte kalabiliyorsa bu bir normatif bağlılık göstergesidir. Ancak uzun süre bir organizasyonda çalışmak tek başına normatif bağlılığı kanıtlamaz.

Araçsal Bağlılık: Bu bireyin örgüt hedeflerine değil yalnızca maddi noktalara odaklandığı bir bağlılık türüdür. Araçsal bağlılığı benimseyen üyeler, kişisel çıkarları doğrultusunda örgüte sadık kalır. Bu tür katılım daha çok değişim süreçlerine dayanır; bireyler katkı sağladıklarında örgüt de onların ihtiyaçlarına yanıt verir. Wiener (1982), araçsal bağlılığın kişisel çıkarlarla; normatif bağlılığın ise bireylerin kendi hedeflerini örgütün hedefleriyle özdeşleştirmesiyle motive edildiğini özetlemektedir.

1.1.7. Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı literatürde genellikle "Yan Bahis Yaklaşımı" olarak adlandırılır. Ancak bu yaklaşımın hangi tipolojiyle açıklanması gerektiği konusunda akademik tartışmalar sürmektedir. Bazı araştırmacılar, özellikle Allen ve Meyer, Becker'in yaklaşımını davranışsal bir çerçevede değerlendirdiği için eleştirilmiştir. Oysa kendi çalışmalarında bu yaklaşımı daha çok tutumsal bağlılık bağlamında ele almışlardır. Allen ve Meyer'e göre, çalışanın örgütten ayrılma niyeti, bireyin örgütle ilişkili psikolojik yönlerini yansıttığı için tutumsal bir özellik taşır. Bu bağlamda, örgütten ayrılmanın maliyetine odaklanan yan bahis yaklaşımları da tutumsal bağlılık perspektifinde değerlendirilmelidir (Allen ve Meyer, 1990, aktaran İnce ve Gül, 2005:49).

Becker'e göre bağlılık, bir kişinin tutarlı bir dizi davranışı sürdürme eğiliminden kaynaklanır. Bu eğilim, kişinin ilgili eylemlerden bağımsız olarak kazandığı çıkarları göz önünde bulundurmasından kaynaklanır. Daha spesifik olarak, birey geçmişte yaptığı yatırımları kaybetme korkusu nedeniyle bu davranış kalıbını devam ettirir (Meyer ve Allen, 1984, aktaran Tekin, 2002:52). Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapı olduğunu anlamak için Becker, bu kavramı iki temel boyutta incelemiştir. Becker ve Billings tarafından yapılan bir çalışma, bağlantısız gruptaki bireylerin meşgul gruptakilere oranla işten ayrılmaya daha eğilimli olduğunu ortaya koymuştur. Buna

karşılık, meşgul gruptaki bireylerin örgütlerinden daha fazla uzaklaştıkları ve birbirlerine yardım etme istekliliklerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Tekin, 2002:53, aktaran Greenberg, 1995).

Becker'e göre bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar, yalnızca mevcut durumlarını değil gelecekteki tutum ve davranışlarını da şekillendirir (Gregersen; 1996:210). Bu yatırımlar genellikle organizasyona değerli bir katkı sağlama ya da bir tür "bahis oynama" biçimini alır. Yani bireyler, organizasyona verdikleri emek ve zamanla bir bağ kurarlar. Bu yatırımların değeri arttıkça bireyin bağlılığı da aynı oranda artar (Varoğlu,1993:18). Örgütte geçirilen süre uzadıkça, ayrılmanın maliyeti de yükselir. Bunun temel nedeni bireyin geçmişte yaptığı yatırımları kaybetme korkusu ve aynı düzeyde yatırımların başka bir yerde tekrarlanamayacağına dair inancıdır (Greenberg; 1995, aktaran Tekin, 2002:53).

Çalışanlar uzmanlıklarını geliştirirken zamanlarını ve enerjilerini örgüte adanarak belirli bir noktaya ulaşırlar. Bu süreçte kişi, geçmişte yaptığı yatırımların karşılığını almak adına bir tür "bahis" oynar. Çalışan bahsi kazandığında harcadığı zaman ve emeğin karşılığını alacaktır. Ancak kaybettiği takdirde bu yatırımların diğer organizasyonlarda aynı şekilde değerlendirilemeyeceği riskiyle karşı karşıya kalır. Sonuç olarak çalışanlar, bu yatırımlarının karşılığını almak amacıyla örgütsel bağlılıklarını sürdürür ve ayrılma eğiliminden kaçınırlar (İlsev,1997:30). Bu durum, bireyin örgütle iş birliğini devam ettirme ve uzun vadeli ilişkiler kurma davranışına dönüşür.

Becker'in yan bahis teorisi, örgütsel bağlılık alanındaki anlayışa önemli bir katkı sunmaktadır. Bu teori, genellikle anketler ve araştırmalarda davranışsal katılımı ilişkilendirilerek incelenir. Becker, örgütsel bağlılığı "düzeni bozmadan veya aynı zaman diliminde periyodik bir hareketi sürdürme eğilimi" olarak tanımlamış olsa da, bu yaklaşımı diğer araştırmacılardan ayıran önemli bir nokta vardır: çalışanın periyodik hareketini sürdürmemesi durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkına varılması.

Bir çalışanın bir kuruluştan ayrılmasının yaratacağı maliyetleri anlaması, o kişinin psikolojik durumunu ve bu durumun örgütle ilişkisini nasıl etkilediğini gözleme açısından önemli bir içgörü sunar. Bu bakış açısı, Becker'in teorisinin

sadece tutumsal bağıllık bağlamında ele alınmakla kalmayıp davranışlarının altında yatan nedenlerin de araştırılabileceğini ortaya koyar. Becker'in 1960 yılında ortaya koyduğu tanım da bu düşüncenin temelini oluşturur. Ona göre bir kişi, bir kuruluşa sadece o kuruluş için duygusal bağ hissettiği için bağlı kalmaz. Aksine, örgütten ayrılmasının, geçmişte yaptığı yatırımları (örneğin zaman, çaba, statü veya gelir) kaybetmesine neden olacağına inanarak bağıllığını sürdürür. Bu tür bağıllık, bireyin tutarlı davranışlarını, doğrudan eylemleriyle ilişkisiz olan ikincil faydalar ile bağlantılandıran bazı yan bahisler yapmasıyla ortaya çıkar. Becker'in yan bahis yaklaşımına göre örgütsel bağıllık, bireylerin tutarlı bir dizi davranışı, bu davranışlarla doğrudan ilişkili olmayan ancak sonucu doğrudan etkileyen avantajlarla ilişkilendirdiği süreçler olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle, davranışsal bağıllık, bireyin yaptığı eylemlerden vazgeçmesi durumunda karşılaşılabileceği olası kayıpları göz önünde bulundurarak belirli bir davranış modelini süreklilikle tekrarlama eğilimidir.

Becker'in teorisine göre bireyler çalıştıkları kuruluşa duygusal anlamda bağlanmadıkları halde, kaybedeceklerini düşündükleri yatırımları koruma amacıyla örgüte olan bağıllıklarını devam ettirirler. Bu yaklaşımın temel noktası bireylerin davranışlarını geçmişteki eylemlere tutarlı olacak şekilde sürdürme eğilimidir. Özellikle zaman, çaba ve statü gibi ögelere yapılan yatırımlar arttıkça, alternatif iş fırsatlarının cazibesi azalır. Bu da Becker'in teorisinin sadakati nasıl açıklamak için mantıklı bir temel sunduğunu gösterir. Yan bahislerle ilgili olarak Becker, bireylerin yalnızca finansal değil aynı zamanda sosyal açılardan da belirli yatırımlar yaptığını vurgular. Örneğin emeklilik kesintilerini ele alalım. Yıllarca maaşından düzenli kesintiler yapılmış bir birey örgütten ayrılması halinde bu haklardan mahrum kalacak ve gelecekteki potansiyel emeklilik maaşını kaybedecektir. Benzer şekilde sosyal etkileşim ve itibar da kritik önem taşır. Bir kişinin kendisini güvenilir ya da dürüst biri olarak tanıtmaya çalışması durumunda bu algıyı zedelememek için tutarsız davranışlardan kaçınması gerekir. Sonuç olarak Becker'in teorisi, bireylerin davranışlarını hem geçmiş eylemlerine hem de yaptıkları yatırımların sürdürülebilirliğine dayandırarak açıklamaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağıllık, yalnızca duygusal bağlardan ibaret olmayan daha karmaşık bir süreci yansıtır ve bireylerin karar verme süreçlerinde ekonomik ve sosyal faktörlerin nasıl devreye girdiğine dair önemli bir perspektif sunar.

1.1.8. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu konuda literatürde en yaygın şekilde kullanılan teorik çerçeveyi sunmaktadır. 1990 yılında geliştirdikleri üç boyutlu modeliyle, örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç kategoriye ayırmışlardır.

İlk olarak 1984'te normatif bağlılık kavramını tanımlamış, daha sonra iki boyutlu modeli genişleterek bu üçüncü boyutu eklemiştir. Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık, bir bireyi bir kuruluşa bağlayan psikolojik bir durumdur. Allen ve Meyer'in tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerine yaptıkları çalışmalar, her iki kavramın birbirini tamamladığını vurgulamaktadır.

Tutumsal bağlılık, bireyin örgütle olan ilişkisinin niteliğine ve bireyin amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu olduğuna olan inancına dayanır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık; bireylerin örgüt üyeliğini sürdürmek için sergiledikleri duygusal, devamlı ve normatif davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, günümüzde yapılan birçok örgütsel bağlılık araştırmasına temel teşkil etmekte ve geçerliliğini korumaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-18).

Duygusal bağlılık, bireyin kuruluşla olan bütünleşme düzeyini ifade eder. Bu tip bağlılığı olan bireyler, kuruluşun üyesi olarak kalmayı gönüllü bir tercih olarak görürler. Duygusal bağları güçlü olan bireyler, örgütün hedefleriyle kendi hedeflerini uyumlu hale getirmiştir ve örgütsel faaliyetlere aktif bir şekilde katılarak kendilerini bir parçası hissetmekten keyif alırlar. Bu bireyler genellikle örgüte karşı olumlu tutum sergileyen, ekstra çaba harcayan ve sadakat gösteren kişilerdir (Allen ve Meyer, 1991: 64-67).

Duygusal bağlılığın oluşmasında çeşitli faktörler rol oynamaktadır.

Görev zorluk derecesi, rol açıklığı, amacın netliği, yönetim desteği, meslektaşlarla iş birliği, adalet algısı, bireylere verilen değer, karar süreçlerine katılım ve performans geri bildirim bu faktörlerden bazılarıdır.

Devam bağlılığı ise yan bahis teorisine dayalı bir örgütsel bağlılık türüdür ve bireylerin örgütten ayrılmalarının olası maliyetlerinin farkına varmaları ile ilgilidir. Devam bağlılığını etkileyen ana faktörler arasında bireyin yaptığı yatırımlar ve mevcut istihdam olanaklarının yetersizliği yer almaktadır. Bireyler çoğunlukla maaş, kıdem

tazminatı veya istikrar gibi ayrıcalıklarını kaybetme korkusundan dolayı bir kuruluşta kalmaya devam ederler (MacMahon,2008). Ancak, bu tür bir bağlılık grup çalışması ve örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (McMahon,2007: 2-12).

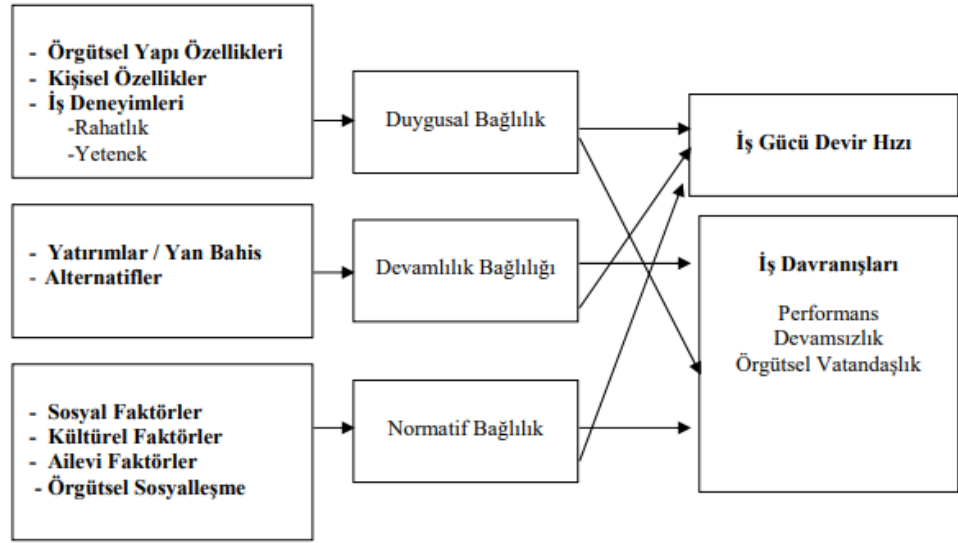
Normatif bağlılık ise bireyin örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmesini ifade eder. Allen ve Meyer'in (1990) bu yaklaşımı ahlaki bağlılık kavramını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Normatif bağlılık, bireylerin örgütte kalmayı doğru bir davranış olarak algıladıkları durumlarda ortaya çıkar ve yükümlülük unsurunu içermektedir. Bu tür bir bağlılığın genellikle eğitim ve mesleki gelişim maliyetlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir; bireyler bu borçların geri ödendiğini hissedene kadar örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1991: 72-74).

Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu modeline göre bireylerin örgütlere bağlanma nedenleri şu şekilde özetlenebilir: duygusal bağlanma ile kuruluşla özdeşleşme; devamlı bağlanma ile ayrılmanın maliyetine ilişkin algılar; normatif bağlanma ile ahlaki bir yükümlülüğün hissedilmesidir. Bu üç boyutlu yaklaşım bugüne dek akademik literatürde örgütsel bağlılık çalışmalarının temel taşlarından biri olmaya devam etmektedir

- Duygusal bağlılık – kalıyorum çünkü istiyorum.
- Devamlılık bağlılığı – kalıyorum çünkü kalmak zorundayım.
- Normatif bağlılık – kalıyorum çünkü bunu yapmalıyım.

Üç tür bağlılığın ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir (Allen ve Meyer, 1991:61):

Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ve öncülleri Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Yapı Özellikleri

Kaynak: (Uyar, 2015, s. 20)

Uyguç ve Çımrın'a göre (2004, s. 91) duygusal, devam ve normatif bağlılığın birbirleriyle benzer özellikleri bulunmaktadır.

1.2. Kamu Hizmetine Yönelik Motivasyon

1.2.1. Motivasyon kavramı ve niteliği

Motivasyon, kökeni Latince "movere" kelimesine dayanan ve temel anlamıyla "hareket etmek" veya "hareketlendirmek" şeklinde tanımlanan bir kavramdır. Genel olarak, insanları bir işi yapmaya teşvik etmek veya harekete geçirmek bağlamında kullanılmaktadır (Pekel,2001). Literatür tarandığında motivasyona dair pek çok tanımın yanı sıra, konuya ilişkin kitaplar, makaleler, yayınlar ve internet kaynaklarının oldukça geniş bir yelpazeye yayıldığı görülmektedir. Motivasyon hem kurum hem de çalışan açısından işten memnuniyet sağlamayı hedefleyen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların harekete geçirilmesi ve yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum sergilemeleri bu bağlamda önem kazanır (Engin, 2004). Bir diğer tanıma göre ise motivasyon, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmesine neden olan ve o davranışa yönelik istekliliğini artıran içsel bir durumun harekete geçirilmesidir. Yani motivasyon, bireyin iş yapabilmesi için gerekli enerji ve çabanın sağlanması ile onu istenen yönde etkileme sürecidir (Güney, 2013: 353). Motivasyonsuzluk ise, herhangi

bir içsel veya dışsal teşvikin bulunmadığı, kişinin bir davranışı gerçekleştirirken hiçbir istek duymadığı bir durumu ifade eder (Ryan ve Deci,2000b). Motivasyonsuzluk hali genellikle bireyin; davranışın değerine inanmaması, bu davranışı gerçekleştirmek için herhangi bir dışsal baskı hissetmemesi ya da davranışın sonucuna dair bir beklentiye sahip olmaması durumlarında ortaya çıkar. Bu süreçte birey kendini genellikle yetersiz hisseder ve davranışları üzerinde kontrolünün ya çok az ya da hiç olmadığına inanır. Bunun sonucunda motivasyonsuz bireyler, bu tür davranışları zamanla sergilemekten tamamen vazgeçebilirler (Vallerand ve Ratelle, 2004; Gdl, 2015: 27). Çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarının artırılması, iş tatminiyle birlikte performanslarını da doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda, çalışmada hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların performansını artırdığı vurgulanmıştır. Ayrıca içsel motivasyonun artmasında dışsal motivasyonun etkili olduğu, bunun da nihayetinde genel performansa olumlu katkı sağladığı kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Hem dışsal hem içsel motivasyon ile performans arasındaki etkileşim birbirleriyle ilişkili kuramlarla desteklenmiştir.

1.2.1.1. Dışsal motivasyon

Motivasyon kavramı; bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını ve kişilerin kendi performanslarına dair geri bildirim almasını kapsar (Koçel, 2010: 619). Atkinson (1964) motivasyonu, belirli bir amaç doğrultusunda etkileyici bir enerji kaynağı ve faaliyetin devamlılığı olarak tanımlamaktadır. Bir davranışın sonuçları için motive olunmasını ifade eder. Yani birey davranışı bizzat kendisi için değil, nihai sonuçlarına ulaşmak adına sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991: 328). Bireyler genellikle erken çocukluk dönemlerinde daha çok içsel motivasyonla hareket ederler. Ancak ilerleyen yaşam evrelerinde çevresel faktörlerin etkisiyle sosyal kuralları benimsemeye yönelirler. Bu durum, içsel motivasyonla gerçekleştirilen davranışların azalmasına ve ödül kazanma veya ceza almaktan kaçınma kaygısıyla uyulan dışsal motivasyona dayalı bir düzenin oluşmasına yol açar (Deci ve Ryan, 2000). Bu bağlamda Öz Belirleme Kuramı, bireylerin motivasyonu ve kişisel gelişimini anlamada önemli bir yaklaşımdır. Bu kuram, bireyin doğuştan ilgisini çekmeyen fakat sosyal işlevsellik açısından kritik etkinlikleri düzenleme becerilerini geliştirmesine vurgu yapar.

1.2.1.2. İçsel motivasyon

Motivasyonda tatmin, doğrudan işin kendisinden kaynaklanırken, dışsal motivasyonda bu tatmin maddi ödüller ya da sözlü takdir gibi dışsal faktörlerle elde edilir (Gagne ve Deci, 2005: 331). İçsel motivasyona sahip bir birey, dışsal ödüllerden çok yaptığı işin eğlenceli ve ilgi çekici olmasından etkilenir. Bir davranış, belirli bir birey için içsel motivasyona dayanıyorsa başka bir birey için bu aynı şekilde gerçekleşmeyebilir (Ryan ve Deci, 2000'a: 56).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre, bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarına yönelik sosyal çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasının, içsel motivasyonu artırabileceği ya da azaltabileceği öne sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000b: 71).

1.2.2. Motivasyon teorisi

Kurumların hedeflerine ulaşmaları için çalışanlarını bu hedeflere yönlendirmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü çalışanların motive edilmesi, genellikle standart yaklaşımlarla sınırlandırılmayacak kadar farklılık göstermektedir. Motivasyon teorilerinin ortaya çıkışı da bu farklı ihtiyaçların araştırılmasına dayanmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 136). Bu teoriler, çalışanların ihtiyaçlarına uygun çeşitli yaklaşımları incelemektedir. Temelde iki kategoriye ayrılabilir: kapsam teorileri ve süreç teorileri.

1.2.3. 2.2.3 İçerik teorileri

İçerik teorileri, kişisel motivasyon unsurlarına yani bireyin içsel gereksinimlerine ağırlık veren yaklaşımlardır. Bu teorilere göre, yöneticiler çalışanların belirli davranışlara yönelmesini sağlayan unsurları anladıklarında, bu unsurlara hitap ederek onları daha etkili bir şekilde kurum hedeflerine yönlendirebilirler (Koçel, 1989: 304). Kapsam teorilerinin temelinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, X ve Y Teorisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı yer alır. Bu teoriler, motivasyon alanındaki diğer tüm yaklaşımların temelini oluşturmuş ve sonraki teoriler bu eksikliklere çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiştir (Robins, 1998: 169). Kapsam teorileri, şu sorulara yanıt arar: İnsanların tatmin etmek istedikleri ihtiyaçlar nelerdir? İnsanları ne motive eder ya da harekete geçirir? (Luthans, 1992: 156). Bu kapsamda incelenen başlıca teoriler şunlardır: Maslow'un ihtiyaçlar

hierarchy, Douglas McGregor's X-Y Theory, Herzberg's Two-Factor Theory, McClelland's Achievement Theory and Alderfer's ERG Theory.

1.2.4. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Maslow)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, 1960'lı yıllarda insan davranışlarına açıklık getirmek amacıyla geliştirilen etkili bir modeldir. Bu teorinin temelini oluşturan yaklaşımlar, Maslow'un klinik gözlemlerine dayanarak insan davranışlarının altında yatan temel motivasyonları belirlemesi ile şekillenmiştir (Hodgetts,1999: 291). Maslow, bu motivasyonları önem sırasına göre kategorize etmiş ve bunları fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş temel basamakta değerlendirmiştir. Bu ihtiyaçların arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır; başka bir deyişle, ihtiyaçlar alttan üste doğru bir öncelik sırası içinde düzenlenmiştir. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacın karşılanmasının ardından, bir üst düzeyde yer alan ihtiyaç, bireyin davranışlarını şekillendirmeye başlamaktadır. Hiyerarşi içerisinde en güçlü ihtiyaç, bireyin bilincini yöneterek organizmanın enerji ve dikkatini bu ihtiyacı gidermeye odaklayacaktır. Daha az güçlü olan ihtiyaçlar ise önceliklerini kaybedecek ve göz ardı edilecektir. Bununla birlikte, bir ihtiyaç yeterli düzeyde doyuma ulaştığında, artık davranışları yönlendirme kapasitesini yitirerek bilinçten geri çekilecektir. Yerine, bir sonraki yüksek öncelik taşıyan ihtiyaç devreye girerek bireyin davranışsal düzenlemelerinde merkezi rol üstlenecektir. Bu durum, doyurulmuş ihtiyaçların artık aktif bir güdüleme unsuru olmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, temel ihtiyaçlar karşılanmadan daha üst düzeydeki ihtiyaçların birey için önem kazanması veya motivasyon kaynağı haline gelmesi beklenemez (Maslow, 1970). Maslow'un belirttiği üzere, ihtiyaçlar bireylerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Ancak bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, davranışı yönlendirme özelliği sona ermekte ve yerini diğer hiyerarşik basamaktaki ihtiyaçlara bırakmaktadır. Örneğin, yemek yeme ihtiyacımızı karşıladığımızda, yeniden acıkana kadar bu ihtiyacın motive edici rolü sona erer ve yemek yeme davranışını tetiklemez (Baas ve Barrett, 1972: 66). Bu nedenle, insanlar için motive edici unsurlar, büyük ölçüde şu anki ihtiyaçların karşılanma düzeyine bağlıdır ve bu düzey zamanla değişiklik gösterebilir.

1.2.5. E.R.G. teorisi (Varoluş-ilişki büyüme teorisi) (Alderfer)

ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde görülen eksiklikleri tamamlamak ve aynı zamanda bu teoriye destek sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Alderfer, Maslow gibi insanların ihtiyaçlarını belirli bir sıralamaya tabi tutmuş ve bu ihtiyaçları üç ana kategori altında toplamıştır: var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları. Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddi ihtiyaçları; ilişki kurma ihtiyacı, bireylerin diğer insanlarla duygusal bağlar oluşturmasını; gelişme ihtiyacı ise insanların beceri ve yeteneklerini kullanarak kendilerini geliştirmelerini ifade eder (Alderfer, 1967: 441). Bu teoriye göre, öncelikle alt seviyedeki var olma ihtiyacı karşılanmalı, ardından ilişki kurma ve nihayetinde gelişme ihtiyaçları tatmin edilmelidir. Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmekte ve insanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli temel gereksinimler olarak değerlendirilmiştir (Porter ve diğerleri, 2003: 8). İlişki kurma ihtiyacı, Maslow'un güvenlik, sosyal bağlar kurma ve saygı görme düzeyleriyle örtüşmektedir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmiştir (Schultz ve Schultz, 1990: 324). ERG teorisi ile Maslow teorisi arasında bazı benzerlikler olsa da aralarında önemli ayrışmalar da bulunmaktadır. Bu farklılıklardan biri, Maslow teorisinde bir ihtiyaç tamamen karşılanmadan diğerine geçiş yapılamazken, ERG teorisinde birden fazla ihtiyacın aynı anda tatmin edilebilmesidir. Aynı zamanda ERG teorisi, ihtiyaçların kültürel farklılıklar nedeniyle değişebileceğini öne sürer. Diğer bir önemli ayrışma noktası ise ERG'nin çevresel değişkenlere daha fazla önem atfetmesidir (Onaran, 1981).

1.2.6. Çift faktör-iki etken (motivasyon –hijyen) teorisi (Herzberg)

Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş bu motivasyon teorisi, "Pittsburg Çalışmaları" olarak da bilinen bir araştırma dizisiyle ortaya konmuştur. Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından ABD'nin Pittsburg kentindeki 11 farklı işletmede, 200 mühendis ve muhasebeciye "İşinizde kendinizi ne zaman çok iyi ve ne zaman çok kötü hissettiniz?" sorusunu yönelterek modelini oluşturmuştur (Herzberg, 1970: 86; Luthans, 1992: 159). Bu çalışmada serbest görüşme tekniği kullanılmış ve belirli koşulların yokluğunda çalışanların iş doyumunun olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Ancak aynı koşulların varlığı, bireyleri motive edici bir özellik

taşınamaktadır. Bu yüzden, motive edici özelliğe sahip olmayan ancak memnuniyetsizlik yaratan dış faktörler "koruyucu hijyen" veya "sağlık etkenleri" olarak tanımlanmıştır (Davis,1984: 67). Teorinin tanımladığı içsel motive edici faktörler arasında başarı, tanınma, büyüme fırsatları, mesleki gelişim ve terfi, takdir ve sorumluluk yer alırken; dışsal hijyen faktörleri ise statü, maaş, iş güvenliği, kurum politikaları, yönetim biçimi, çalışma koşulları, denetim tarzı, kişisel yaşam koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler ve astlarla ilişkiler gibi unsurlar olarak sıralanmıştır (Robbins, 2003; Tosi ve diğerleri, 1990: 275; Herzberg, 1965: 369). Bu teoriye göre hijyen faktörlerinin motive edici bir özelliği bulunmamaktadır; ancak bu faktörlerin sağlanmadığı durumlarda çalışanların motivasyonunu artırmak da mümkün değildir. Yani motive edici unsurların etkili olabilmesi için öncelikle hijyen koşullarının asgari düzeyde sağlanması gerekmektedir. Herzberg'in teorisine yönelik eleştirilerden biri, ekonomik unsurlar arasında yer alan "ücret" faktörünü motive edici unsurlar arasında düşük bir seviyede değerlendirmesi hatta bunu koruyucu faktörler arasında konumlandırmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 106). Diğer bir eleştiri ise çalışanların iş ortamındaki olumlu durumları genellikle kendilerine, olumsuz durumları ise dış faktörlere bağlama eğiliminde olmaları nedeniyle "öykü anlatma" metodunun yanıltıcı olabileceğine yöneliktir (Davis, 1984: 70). Ayrıca teori, ekonomik ve sosyo-kültürel farklılıkları göz ardı etmekle eleştirilmiştir. Gelişmiş ülkelerde hijyen faktörleri olarak değerlendirilen unsurların, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde motive edici olabileceği de belirtilmiştir (Ataman, 2001). Bunun dışında, bireylerin kişisel farklılıklarına bağlı olarak hijyen ve motive edici faktörlerin değişkenlik gösterebileceği konusu da teori kapsamında yeterince ele alınmamıştır. Bütün bu eleştirilere rağmen Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini iş yaşamına uyarlamış ve onun eksikliklerini tamamlamıştır. Bu bağlamda, işin içeriği kavramını ön plana çıkarmış ve "iş zenginleştirme" gibi uygulamalar birer motive edici faktör olarak değerlendirilmiştir (Davis, 1984: 70; Thompson, 1998: 123)

1.2.7. Başarı ihtiyacı teorisi (McClelland)

Bu teori, David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, insan ihtiyaçlarını üç ana kategoriye ayırmıştır: başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma

ihtiyacı. Diğer kapsam teorilerinden farklı olarak, bu ihtiyaçların doğuştan gelmediğini, yaşam boyunca öğrenilebileceğini savunmuştur (Draft, 1994; Northcraft ve Neale, 1990: 141-142). Teoride özellikle başarı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Görevleri tamamlama azmi, başarma isteği ve hedeflere ulaşmadaki kararlılık gibi unsurlar bu ihtiyacın temel göstergeleridir. Başarı kavramı, örneğin zorlu hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmaya çalışmak, rekorlar kırmak veya daha önce denenmemiş işlere imza atmak şeklinde açıklanmaktadır. Bu ihtiyaca sahip bireyler, şansa değil kendi yeteneklerine güvenerek başarılı olabilecekleri anlamlı işlere yönelme eğilimindedirler. Bu nedenle ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi elde etmek için çaba göstermekte ve hedeflerine ulaştıklarında büyük mutluluk duymaktadırlar. Aynı zamanda, bu bireyler sorumluluk alma konusunda isteklidir (McClelland, 1961: 225-226)

1.3. İnsan İlişkileri Teorisi

İnsan ilişkileri teorileri, bireyler arasındaki etkileşimleri ve sosyal dinamikleri anlamaya yönelik farklı disiplinlerden ilham alan yaklaşımlardır. Bu teorilerden bazıları ve kaynakları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Human Relations Approach): Elton Mayo'nun özellikle Hawthorne deneyleriyle tanımladığı çalışmalar, bu yaklaşımın temel taşlarından biridir.
- Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory): Bireylerin sosyal etkileşimlerini maliyet-fayda analizi perspektifinden inceleyen bu teori, psikoloji ve sosyoloji alanındaki çalışmalara dayanır.
- Bağlanma Teorisi (Attachment Theory): John Bowlby ve Mary Ainsworth'un araştırmaları, bu teinin oluşumunda kritik rol oynamıştır. Daha fazla bilgi, psikoloji alanındaki akademik kaynaklarda bulunabilir.
- İletişim Teorileri: Paul Watzlawick'in İletişim Aksiyomları ve diğer iletişim modelleri bu kategoride öne çıkan çalışmalardır. İletişim bilimleri literatüründe bu teorilere dair detaylı bilgiler yer almaktadır.
- Rol Teorisi (Role Theory): Bireylerin toplumsal rollerine uygun davranışlarını analiz eden bu teori, sosyoloji ve psikoloji alanlarında ele alınmaktadır.

- Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory): Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen bu teori, sosyal psikoloji alanındaki önemli çalışmalardan biridir.
- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow's Hierarchy of Needs): Abraham Maslow'un bireysel ihtiyaçların bir hiyerarşik düzen içinde karşılandığını öne süren bu modeli, psikoloji literatüründe geniş bir yer bulmuştur.
- Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory): Albert Bandura'nın sosyal ilişkilerde öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini açıklayan çalışmaları, bu teorinin temelini oluşturur.
- Duygusal Zekâ Teorisi (Emotional Intelligence Theory): Daniel Goleman'ın araştırmalarıyla popülerleşen bu teori, psikoloji ile iş yönetimi literatüründe kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.
- Sembolik Etkileşimcilik (Symbolic Interactionism): George Herbert Mead ve diğer düşünürlerin geliştirdiği bu teori, bireylerin semboller üzerinden kurduğu anlam dünyasını ele alır ve sosyoloji literatüründe detaylı bir şekilde işlenir.

1.3.1. İnsan kaynakları teorisi

İnsan kaynakları teorileri, kuruluşların çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmek, motive etmek ve geliştirmek için tasarlanan çeşitli yaklaşımları ve modelleri kapsamaktadır. Bu teoriler, yönetim bilimleri, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi disiplinlerinden beslenerek interdisipliner bir çerçeveye sunar. Aşağıda insan kaynakları alanında önemli kabul edilen teoriler ve bunların bilimsel temelini oluşturan yaklaşımlar özetlenmiştir.

1.3.1.1. İnsan ilişkileri yaklaşımı

Açıklama: Elton Mayo'nun öncülük ettiği çalışmalardan, özellikle Hawthorne deneylerinden hareketle geliştirilen insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi literatürünün temel taşlarından biri olarak kabul edilir. Bu teori, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının ve iş ortamındaki ilişki kalitesinin verimlilik düzeyinde belirleyici bir rol oynadığını savunmaktadır.

1.3.1.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Açıklama: Abraham Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, bireylerin motivasyon süreçlerini anlamak ve zmlmek için sıklıkla kullanılan bir modeldir. Bu teori, ihtiyaçları beş kademe halinde düzenler; en alt basamakta fizyolojik gereksinimler yer alırken, en st düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyaı bulunmaktadır.

1.3.1.3. Herzberg'in çift faktör teorisi

Açıklama: Frederick Herzberg, alışan motivasyonunu iki ana unsura ayırđırmıřtır: hijyen faktörleri (rneğin maaş ve iş güvenliği gibi temel çalışma şartları) ve motivatör faktörler (rneğin başarıya yönelik takdir ve sorumluluk). Bu teori, iş tatmini ile iş motivasyonu arasındaki ayırıcı unsurları vurgular.

1.3.1.4. McGregor'un x ve y teorisi

Açıklama: Douglas McGregor, yöneticilerin çalışanlara yönelik algılarının iki temel kategoriye ayrıldığını belirtmiştir:

Teori X: Çalışanların doğal olarak tembel olduğu varsayılır; bu durumda sıkı kontrol ve denetim gereklidir.

Teori Y: İşgücünün sorumluluk alabilecek yetkinlikte olduğu ve yaratıcı potansiyele sahip olduğu kabul edilir.

1.3.1.5. Adams'ın eşitlik teorisi

Açıklama: John Stacey Adams, alışanların motivasyon düzeylerinin işyerinde algıladıkları adaletle doğrudan bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların, kendi katkıları ile elde ettikleri dlleri diğer bireylerin durumlarıyla karşılaştırarak bir değerlendirme yaptıklarını ne sürer.

1.3.1.6. Vroom'un beklenti teorisi

Açıklama: Victor Vroom'a göre, çalışanların belirli bir davranışı sergilemeye yönelik kararları, davranışın beklenen sonuçları ile ilişkilendirilir. Bu teori, bireylerin performansları ile kazançları arasında rasyonel bir bağ kurma eğiliminde olduğunu vurgular.

1.3.1.7. Alderfer'in erg teorisi

Açıklama: Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini yeniden yorumlayarak ihtiyaçları üç ana gruba indirgemıştır:

Varlık (Existence), İlişki (Relatedness) ve Gelişim (Growth). ERG teorisi, ihtiyaçlar arası geçişkenliklere açık bir çerçeve sunarak Maslow'un hiyerarşik modelinden ayrılmaktadır.

1.3.1.8. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli

Açıklama: Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen bu model, iş tasarımının çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik etkileri detaylandırır. Özellikle, iş zenginleştirme stratejilerinin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerini vurgular.

1.3.1.9. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı

Açıklama: Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, verimliliği artırmayı hedefleyerek iş süreçlerinin standartlaştırılmasını önermektedir. Taylor, çalışanların verimliliğini artırmak için görevlerin en etkin şekilde organize edilmesi gerektiğini savunmuştur.

1.3.1.10. Öz belirleme teorisi (Self-determination theory)

• Açıklama: Deci ve Ryan, bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarını anlamaya yönelik bir model geliştirmiştir. Bu teori, çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi temel ihtiyaçlarına dikkat çeker.

1.4. Çağdaş Yaklaşım Motivasyonları

Modern motivasyon yaklaşımları, bireylerin ve grupların performansını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan yeni nesil teorilere dayanır. Geleneksel yaklaşımları geliştirerek daha dinamik ve birey odaklı bir bakış açısı sunan bu teoriler, günümüz iş dünyasının ve yaşam pratiklerinin değişen koşullarına uyum sağlar. Aşağıda, çağdaş motivasyon yaklaşımları ve bunların temel dayanakları ele alınmıştır:

1.4.1. Öz belirleme teorisi (Self-determination theory - SDT)

Edward Deci ve Richard Ryan'ın katkılarıyla geliştirilen bu teori, bireyin içsel ve dışsal motivasyonlarını anlamaya odaklanır. Özerklik, yeterlilik ve ilişkililik unsurları teorinin temel yapı taşlarıdır.

1.4.2. Hedef belirleme teorisi (Goal setting theory)

Edwin Locke ve Gary Latham'ın geliştirdiği bu teori, net ve zorlayıcı hedeflerin motivasyonu artırmada kritik olduğunu savunur. Spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zaman sınırlı (SMART) hedefler, bireyin performansını yükseltir.

1.4.3. Eşitlik teorisi (Equity theory)

John Stacey Adams'ın ortaya koyduğu bu teori, bireylerin iş yerindeki adalet algılarının motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtir. İnsanlar kendi girdileri ve çıktıklarıyla başkalarınınkini karşılaştırarak adalet duygusunu değerlendirir.

1.4.4. Beklenti teorisi (Expectancy theory)

Victor Vroom'un bu teorisine göre, bireylerin bir eylemi gerçekleştirme kararı, o eylemin beklenen sonuçlarına bağlıdır. Teori üç ana unsura dayanır: beklenti (bir çaba sonucu başarıya ulaşılacağına duyulan inanç), araçsallık (başarının ödülle ilişkilendirilmesi) ve valans (ödülün algılanan değeri).

1.4.5. Güçlendirme yaklaşımı (Empowerment approach)

Çalışanlara daha fazla söz hakkı vererek katılım sağlanması ve böylece motivasyonun yükseltilmesi hedeflenir. Organizasyonel liderlikte önemli bir rol üstlenir.

1.4.6. Pozitif psikoloji yaklaşımı

Martin Seligman önderliğinde gelişen bu yaklaşım, bireyin güçlü yönlerini ve olumlu deneyimlerini öne çıkarır. Çalışan mutluluğu ve refah seviyesi yükseldikçe motivasyon da artış gösterir.

1.4.7. Akış teorisi (Flow theory)

Mihaly Csikszentmihalyi'nin geliştirdiği bu teoride birey, yoğun dikkat ve konsantrasyon sağlayarak "akış" durumuna geçtiğinde motivasyonun üst düzeye çıktığı belirtilir. Bu durum, kişinin yaptığı işten tam anlamıyla tatmin olmasını sağlar.

1.4.8. Duygusal zekâ ve motivasyon

Daniel Goleman'ın çalışmalarından ilham alan bu yaklaşım, duygusal zekanın (öz farkındalık, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) bireyin iş performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisini vurgular.

1.4.9. Pekiştirme teorisi (Reinforcement theory)

B.F. Skinner'ın davranışsal yaklaşıma dayanan teorisi, ödül ve cezaların davranışı nasıl şekillendirdiğini inceler. Ödüller yoluyla istenen davranışların pekiştirilmesi amaçlanır.

1.4.10. Organizasyonel adalet teorisi (Organizational justice theory)

Çalışanların iş yerinde adaleti algılama biçimleri, dağıtıcı adalet (sonuçların adil paylaşımı), prosedürel adalet (karar süreçlerinin adilliği) ve etkileşimsel adalet (insani ve saygılı ilişkiler) olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilir. Bu algılar çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çağdaş motivasyon teorileri, sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda gruplar ve organizasyonlar için de sürdürülebilir bir başarı anlayışını destekleyerek modern iş dünyasında vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir.

1.5. Geleneksel Teori

Geleneksel motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarını ve iş yaşamındaki motivasyonlarını anlamaya yönelik olarak 20. yüzyılın başlarında geliştirilmiştir. Aşağıda, bu teoriler ve ilgili açıklamaları yer almaktadır:

1.5.1. Taylor'un bilimsel yönetim teorisi (Scientific management theory)

- Açıklama: Frederick W. Taylor, çalışanların verimliliğini artırmak için iş süreçlerini standartlaştırmayı ve çalışanları "ekonomik insan" modeline uygun olarak

maddi ödüllerle motive etmeyi önermiştir. Bu teoriye göre motivasyon, çalışanın üretim seviyesine bağlı olarak aldığı ödeme üzerinden şekillenir

1.5.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Hierarchy of needs theory)

• Açıklama: Abraham Maslow, bireylerin motivasyonunu ihtiyaçlarının bir sıralama içerisinde karşılanmasıyla açıklamıştır. Bu sıralama şöyle ilerler: fizyolojik gereksinimler, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ve en üst düzeyde kendini gerçekleştirme.

1.5.3. Herzberg'in çift faktör teorisi (Two-factor theory)

- Açıklama:Frederick Herzberg, motivasyonu hijyen faktörleri ve motivatör faktörler olarak iki farklı grupta ele almıştır:
- Hijyen faktörleri: İş güvenliği, maaş ve çalışma koşulları gibi temel gereksinimlerdir. Bunların varlığı motivasyonu artırmaz fakat yokluğu memnuniyetsizlik yaratır.
- Motivatör faktörleri: Başarı, tanınma ve sorumluluk gibi bireyin içsel tatminini sağlayan unsurlardır.

1.5.4. McGregor'un x ve y teorisi (Theory x and theory y)

- Açıklama: Douglas McGregor, yöneticilerin çalışanlara yönelik algısını iki farklı varsayımda açıklamıştır:
 - Teori X: Çalışanların tembel ve motivasyonsuz olduğu, bu nedenle sıkı denetime ihtiyaç duyduğu varsayılır
 - Teori Y: Çalışanların sorumluluk alabileceği ve doğru şartlarda kendiliğinden motive olabileceği öne sürülür.

1.5.5. Adams'ın eşitlik teorisi (Equity theory)

• Açıklama: John Stacey Adams, çalışanların iş yerindeki adalet algısı temelinde motive olduklarını savunur. Çalışanlar, kendi katkılarını ve aldıkları ödülleri başkalarıyla karşılaştırır; algılanan adaletsizlik motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

1.5.6. Vroom'un beklenti teorisi (Expectancy theory)

• Açıklama: Victor Vroom, bireyin bir görev başarısını ve bunun sonucundaki ödülü algılama biçiminin motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Bu teori üç temel unsurdan oluşur;

- Beklenti (Expectancy): Çabanın başarıyla sonuçlanacağına olan inanç.
- Araçsallık (Instrumentality): Başarının ödüle dönüşme olasılığı.
- Valans (Valence): Ödülün birey açısından önemi ve değeri.

1.5.7. Alderfer'in erg teorisi (ERG Theory)

• Açıklama: Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini geliştirerek üç temel ihtiyaç kategorisi tanımlamıştır:

- Varlık (Existence): Fiziksel gereksinimler gibi temel ihtiyaçlar.
- İlişki (Relatedness): Sosyal bağlar ve ilişkilerle ilgili ihtiyaçlar.
- Gelişim (Growth): Kişisel başarı ve potansiyelini gerçekleştirme arzusu.

1.5.8. Thorndike'in etki yasası (Law of effect)

• Açıklama: Edward Thorndike, davranışların sonuçlarla yönlendirildiğini ifade eden Etki Yasası'nı geliştirmiştir. Bu teoriye göre ödüllendirilen davranışlar tekrarlanırken, cezalandırılan davranışlar azalma eğilimi gösterir.

1.5.9. Skinner'in pekiştirme teorisi (Reinforcement Theory)

- Açıklama: B.F. Skinner, davranışların pekiştirme yöntemleriyle kontrol edilebileceğini savunmuştur:
- Pozitif Pekiştirme: İstenilen bir davranışın ödüllendirilmesiyle motivasyonun artırılması.
- Negatif Pekiştirme: Olumsuz bir durumun ortadan kaldırılması yoluyla istenilen davranışın teşvik edilmesi

1.6. Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları, bireylerin veya grupların performansını artırmak, iş tatmini sağlamak ve hedeflere ulaşmalarını desteklemek için kullanılan yöntemlerdir. Bu

araçlar, hem içsel (intrinsik) hem de dışsal (extrinsik) motivasyonu teşvik etmeyi amaçlar.

Aşağıda motivasyonu artırmada etkili araçlar açıklamaları ve dayandıkları teorilerle birlikte ele alınmıştır:

1.6.1. Maddi teşvikler (Financial incentives)

Maaş, prim, ikramiye ve kar paylaşımı gibi doğrudan maddi ödüller, bireylerin motivasyonunu güçlendirme konusunda oldukça etkilidir. Özellikle Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi, bu tür yaklaşımı destekleyen bir temel sunar.

1.6.2. Tanıma ve takdir (Recognition and appreciation)

Çalışanların başarılarının yöneticileri veya meslektaşları tarafından fark edilmesi ve takdir edilmesi, motivasyonu doğrudan artırabilir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre tanıma, güçlü bir "motivasyon faktörü" olarak kabul edilir.

1.6.3. Eğitim ve gelişim fırsatları (Training and development opportunities)

Bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayan eğitimler ve gelişim fırsatları, kişisel büyümeyi destekleyerek içsel motivasyonu artırır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki "kendini gerçekleştirme" basamağı bu aracı açıklar.

1.6.4. Katılım ve yetkilendirme (Participation and empowerment)

Çalışanlara yönetim süreçlerinde söz hakkı verilmesi ve daha fazla sorumluluk tanınması, iş bağlılığını ve motivasyonu güçlendirir. McGregor'un Y Teorisi bu yaklaşımı destekler.

1.6.5. Esnek çalışma koşulları (Flexible working conditions)

Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi düzenlemeler ya da iş-yaşam dengesini sağlayacak önlemler sunmak, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmanın etkili yollarından biridir.

1.6.6. Kariyer gelişim imkanları (Career advancement opportunities)

Terfi, iş rotasyonu veya mentorluk gibi uzun vadeli kariyer gelişim fırsatları sağlamak, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu yükseltebilir.

1.6.7. Sosyal ilişkiler ve destek (Social relations and support)

İş yerinde güçlü sosyal bağların kurulması ve çalışanların gerektiğinde desteklenmesi, motivasyon üzerinde olumlu etki yaratır. Mayo'nun İnsan İlişkileri Yaklaşımı, bu aracın önemini vurgulayan yaklaşımlardan biridir.

1.6.8. İş zenginleştirme (Job enrichment)

Çalışanların işleri daha anlamlı ve tatmin edici hale getirilecek şekilde düzenlenebilir. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, bu yaklaşımı detaylı şekilde ele alır ve faydalarını açıklar.

1.6.9. Performans yönetimi ve geri bildirim (Performance management and feedback)

Çalışanların performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve yapılandırılmış geri bildirim sağlanması, onların gelişimine destek olur ve motivasyonlarını artırır. Locke ve Latham'ın Hedef Belirleme Teorisi, net hedeflerin belirlenmesini ve geri bildirim önemine dikkat çeker.

1.6.10. Çalışan refahı ve sağlık programları (Employee wellness and health programs)

Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını destekleyici programların uygulanması, iş ortamındaki genel memnuniyetin yanı sıra motivasyonu güçlendiren unsurlar arasında yer alır. Bu araçların doğru bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, çalışan bağlılığı ve verimliliği üzerinde güçlü etkiler yaratabilir.

1.7. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kamu Hizmet Motivasyonu (KHM), kamu sektöründe çalışan bireylerin, toplum yararına hizmet etmeye içsel bir istekle yöneldiğini ve bu motivasyonun maddi ödüller ya da kişisel çıkarları aşan bir anlayışa dayandığını öne süren bir teoridir. Bu kavram,

kamu yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanında sıkça araştırılan önemli bir konudur.

1.7.1. Kamu hizmet motivasyonu nedir?

• Tanım: Kamu Hizmet Motivasyonu, bireylerin kamu yararı doğrultusunda toplumsal sorunlara çözüm bulma, insanların yaşamlarını iyileştirme ve kamu görevlerine anlam kazandırma arzusunu ifade eder. Çoğunlukla içsel bir güdü olarak değerlendirilen bu motivasyon, bireylerin kamu sektörü içindeki sorumluluklarına olan bağlılıklarını artırır.

• Özellikler:

- Toplumun refahı için çalışmaya yönelik bir adanmışlık.
- Empati, özgecilik (altruizm) ve adalet duygusuyla hareket etme.
- Kamu hizmeti yapmayı değer ve etik esaslı bir görev olarak görme.

1.8. Kamu Hizmet Motivasyonu ile İlgili Temel Teoriler

1.8.1. Perry ve Wise'in khm modeli (1990)

Açıklama: James L. Perry ve Lois R. Wise'a göre Kamu Hizmet Motivasyonu, bireylerin kamu hizmetine güdülenmesini üç ana faktör üzerinden açıklar:

- Rasyonel Güdüler: Bireysel çıkarların, kamu yararına hizmetle bütünleştiği durumlar ve politika süreçlerine aktif katılım.
- Normatif Güdüler: Kamu yararı için çalışma ve etik değerlere bağlılık.
- Duygusal Güdüler: Toplumun genel iyiliği adına hissedilen güçlü içsel bağlılık.

1.8.2. Brewer ve Selden'in khm uygulamaları (1998)

Açıklama: Brewer ve Selden, Kamu Hizmet Motivasyonunun kamu çalışanlarının davranışlarını nasıl şekillendirdiğini incelemiştir. Araştırmalar, KHM'nin etik liderlikle, organizasyonel adalet ve vatandaş memnuniyetiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

1.8.3. Rainey'nin kamu hizmet motivasyonu perspektifi (1982)

Açıklama: Hal G. Rainey, kamu sektörü çalışanlarının motivasyonlarını özel sektör çalışanlarından ayıran unsurları analiz etmiştir. Bulgular, kamu çalışanlarının daha yüksek etik standartlar ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini ortaya koymuştur.

1.8.4. Perry'nin khm ölçeği (1996)

Açıklama: James Perry, bireylerin Kamu Hizmet Motivasyonu düzeylerini değerlendirebilmek için kapsamlı bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek, kamu yararına hizmet etme motivasyonu, fedakârlık düzeyi, toplumsal eşitlik anlayışı ve vatandaş katılımı gibi unsurları temel alır.

- ✓ Kamu hizmeti motivasyonunun unsurları
- ✓ Toplum Odaklılık: Kamu hizmetinin toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde şekillenmesi.
- ✓ Altruizm (Özgecilik): Bireyin başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyması.
- ✓ Etik Değerler: Kamu yararına hizmetin ahlaki bir sorumluluk olarak algılanması.
- ✓ Katılım ve Vatandaşlık: Toplumsal sorunların çözümüne bireylerin aktif şekilde katkı sağlama isteği

1.8.5. Kamu hizmetinde motivasyona ilişkin temel bilgiler

1. Yüksek Motivasyon ve Performans İlişkisi: KHM'ye sahip bireyler, iş performansı ve kamu yararına bağlılık açısından daha başarılıdır.
2. Etik Liderlik: Kamu Hizmet Motivasyonu, adil yönetim ve etik liderlik uygulamalarıyla pekiştirilir.
3. Çalışan Memnuniyeti: KHM düzeyi yüksek kurumlarda hem çalışanların hem de vatandaşların memnuniyet oranı artar.

1.8.6. Kamu hizmet motivasyonu (khm) ve güncel çalışma alanları

1. Vatandaş Merkezli Hizmet: Kamu hizmetlerinden duyulan memnuniyet düzeyi, KHM ile doğrudan ilişkilendirilerek vatandaşların bu hizmetlere olan güveni değerlendirilmektedir.

2. Kültürlerarası Çeşitlilik: KHM'nin farklı ülkelerdeki kamu yönetimi sistemleri üzerindeki etkisi araştırılmakta, kültürel farklılıkların motivasyon üzerindeki rolü incelenmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılmıştır (Karasar, 2011).

2.1.1. Varsayımları:

- Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların tamamı doğru kabul edilecektir.

- Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2.1.2. Sınırlılıkları:

- Bu çalışma kamu kuruluşlarında spor yöneticisi olarak çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

- Araştırma kullanılan ölçeklere verilen cevaplar ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada veri toplama esnasında kimlik bilgileri alınmayacaktır.

2.2. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı kuruluşlarda yönetici pozisyonunda görev yapan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 250 spor yöneticisini oluşturulmuştur. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi, araştırma yapılacak birey ya da grupların araştırma sürecine dahil edilmesinin daha kolay ya da bunlara erişilmesinin daha kolay olmasıyla ilişkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

2.3. Veri Toplama Araçları

2.3.1. Bağlılık ölçeği

Bu çalışmada, Atay (2023) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Türkiye'de literatürde yaygın bir şekilde kullanılan ve kabul gören bu ölçek (Çöp, 2008; Polat ve Uğurlu, 2009) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Her boyutta 6 madde yer almaktadır. Ölçekte 3.4.5. ve 13. maddeler olumsuz anlam içermektedir ve bu maddeler tersten kodlanmıştır. Ölçek 7'li 39 likert sistemle yanıtlanmaktadır. Her boyut için alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6'dır. Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları şöyledir: Duygusal bağlılık boyutu için .791, devam bağlılığı boyutu için .623, normatif bağlılık boyutu için .744'tür.

2.3.2. Kamu hizmet motivasyonu ölçeği

Bu çalışmada, Erten ve Türkmen (2022) tarafından Türkçe' ye uyarlanan kamu hizmet motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin madde kapsam geçerlik indeksi 0,82 ile 1.00 arasında değişmektedir ve toplam madde kapsam geçerlik indeksi 0,96 olarak hesaplanmıştır. Araştırma verileri, iki farklı örneklem grubundan toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için ise Cronbach Alpha katsayısı, AVE ve CR değerleri, madde-toplam korelasyonları, %27'lik alt-üst grup madde karşılaştırmaları ve test-tekrar test analizi kullanılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 12 maddenin iki faktör altında toplandığı ve toplam varyansın %66,609'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda ölçeğin 12 maddeden oluşan iki boyutlu yapısının kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı birinci örneklemde 0,929, ikinci örneklemde ise 0,910 olup, yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Yapılan araştırmanın sonucunda edinilen veriler SPSS 27.00 istatistik paket programında analiz edilmiş ve yanılma payı 0.05 olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada kişisel veriler frekans analiz edilmiştir. Verilerin analizinde normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş Neticesinde parametrik analizler uygulanmıştır.

Verilerin istatistiğinde tanımlayıcı analizler t testi tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Ayrıca spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile khm alt boyutları arasındaki ilişki için pearson korelasyon ve örgütsel bağlılık ile khm arasında çoklu regreasyon analizinden yararlanılmıştır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	69	27,5
	Erkek	182	72,5
Yaş	25-30	115	45,8
	31-35	49	19,5
	36-40	44	17,5
	41-45	29	11,6
	46 Ve Üzeri	14	5,6
Eğitim Durumu	Lisans	163	64,9
	Lisansüstü	88	35,1
Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz	1 Yılden Az	84	33,5
	1-5	64	25,5
	6-10	61	24,3
	11-15	27	10,8
	16 Ve Üzeri	15	6,0
Gelir Durumu	35.000-45.000	106	42,2
	46.000-56.000	84	33,5
	57.000 Ve Üzeri	61	24,3

Tablo 1, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri sunmaktadır. Cinsiyet dağılımına göre, katılımcıların %27,5'i kadın, %72,5'i ise erkektir, bu da erkeklerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Yaş grubuna bakıldığında, en büyük oran %45,8 ile 25-30 yaş arasındadır, ardından %19,5 ile 31-35 yaş grubu gelmektedir. Öğrenim durumu açısından, katılımcıların %64,9'u lisans mezunu, %35,1'i ise lisansüstü eğitim almıştır. Yöneticilik deneyimine sahip katılımcıların %33,5'i 1 yıldan az, %25,5'i 1-5 yıl, %24,3'ü 6-10 yıl, %10,8'i 11-15 yıl, %6,0'ı ise 16 yıl ve üzeri süredir yöneticilik yapmaktadır. Gelir durumuna bakıldığında, en büyük grup %42,2 ile 35.000-45.000 TL gelir aralığındadır, diğer gruplar ise %33,5 ile 46.000-56.000 TL ve %24,3 ile 57.000 TL ve üzeri gelire sahiptir. Bu dağılımlar,

katılımcıların çoğunluğunun genç ve eğitimli, kısa süredir yöneticilik yapan, orta gelir seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Normal dağılım analizi sonuçları

Değişken	Boyut	Çarpıklık	Basıklık
ÖB	Duygusal Bağlılığı	-,553	,193
	Devam Bağlılığı	-,756	-,656
	Normatif Bağlılığı	-,658	-,589
	ÖB-Toplam	-,154	-,256
KHMÖ	Kamu Yararı	-,703	-,613
	Empati Ve Fedakârlık	-,547	-,370
	KHMÖ-Toplam	-,356	-,471

Tablo 2, normal dağılım analizine ilişkin sonuçları sunmaktadır. Örgütsel Bağlılık (ÖB) için yapılan analizde, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık değişkenlerinin çarpıklık değerleri sırasıyla-,553;-,756 ve-,658 olarak belirlenmiştir. Bu değerler, ilgili değişkenlerin negatif çarpıklık gösterdiğini ve dağılımlarının sol tarafa kaymış olduğunu gösterir. Basıklık değerleri ise sırasıyla ,193; -,656 ve-,589'dur, bu da bu değişkenlerin dağılımlarının genellikle normal dağılımdan daha yassı olduğunu işaret eder. ÖB-Toplam için çarpıklık-,154 ve basıklık-,256 olarak bulunmuş, bu da toplamın daha dengeli bir dağılıma sahip olduğunu gösterir. Kamu Yararı (KHMÖ) analizine bakıldığında, Empati ve Fedakârlık değişkenlerinin çarpıklık değerleri sırasıyla-,703 ve-,547 olarak belirlenmiş, bu da her iki değişkenin de negatif çarpıklık gösterdiğini gösterir. Basıklık değerleri ise sırasıyla-,613 ve-,370 olup, bu dağılımların da daha yassı olduğunu gösterir. KHMÖ-Toplam çarpıklığı-,356 ve basıklığı-,471 olarak bulunmuş, bu da toplamın daha normal dağılıma yakın bir yapıda olduğunu belirtir.

Tablo 3. Örgütsel bağlılık, kamuya hizmet motivasyon ölçeği uyum iyiliği indeksi

Model	χ^2 (df)	χ^2/df	CFI	SRMR	GFI	RMSEA
Örgütsel Bağlılık	40,010 ₍₈₇₎	4,27	,85	,033	,83	,052
Kamuya Hizmet Motivasyon	39,028 ₍₈₉₎	4,19	,84	,028	,87	,049

Tablo 3, Örgütsel Bağlılık ve Kamuya Hizmet Motivasyon Ölçeği için yapılan uyum iyiliği indekslerini göstermektedir. Örgütsel Bağlılık modeli için $\chi^2(87) = 40,010$ bulunmuş ve χ^2/df oranı 4,27 olarak hesaplanmıştır. CFI değeri 0,85, SRMR değeri 0,033, GFI değeri 0,83 ve RMSEA değeri 0,052'dir. Bu sonuçlar, modelin genel olarak kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu, ancak bazı indekslerin (özellikle CFI ve GFI) daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Kamuya Hizmet Motivasyon Ölçeği modeli için $\chi^2(89) = 39,028$ olarak bulunmuş ve χ^2/df oranı 4,19'dur. CFI değeri 0,84, SRMR değeri 0,028, GFI değeri 0,67 ve RMSEA değeri 0,049'dur. Bu modelde de uyum iyiliği kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 4. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının T testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	182	3,2582	,73133	6.523	.021*
	Erkek	69	3,8213	,81264		
Devam Bağlılık	Kadın	182	3,5888	,82893	5.452	.028*
	Erkek	69	4,0725	,79750		
Normatif Bağlılık	Kadın	182	3,5861	,81963	5.369	.041*
	Erkek	69	4,0411	,84473		
ÖB Toplam	Kadın	182	62,5989	12,287	5.025	.033*
	Erkek	69	71,6087	13,098		
Kamu Yararı	Kadın	182	4,3223	,69033	5.751	.019*
	Erkek	69	4,0676	,94295		
Empati ve Fedakarlık	Kadın	182	4,2262	,71999	.751	.751
	Erkek	69	4,1425	,82954		
KHMÖ Toplam	Kadın	182	51,2912	8,098	.751	.751
	Erkek	69	49,2609	10,043		

Tablo 4, spor yöneticilerinin cinsiyete göre örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyonu puanları arasındaki farkları test etmek için yapılan t testi

sonuçlarını sunmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık toplamında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Kadınların duygusal bağlılık puanı 3,2582, erkeklerin ise 3,8213'tür ve t testi sonucunda $p = 0,021$ olarak bulunmuş, bu fark anlamlıdır. Devam bağlılıkta ise kadınların ortalama puanı 3,5888, erkeklerin ise 4,0725'tir ve $p = 0,028$ bulunmuştur, bu da anlamlı bir fark olduğunu gösterir. Normatif bağlılık için kadınların ortalama puanı 3,5861, erkeklerin ise 4,0411'dir ve $p = 0,041$ bulunmuştur, bu da anlamlıdır. Örgütsel bağlılık toplamında ise kadınların ortalama puanı 62,5989, erkeklerin ise 71,6087'dir ve $p = 0,033$ olarak bulunmuş, bu da cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Kamu yararı boyutunda ise kadınların ortalama puanı 4,3223, erkeklerin ise 4,0676'dır ve $p = 0,019$ bulunmuş, bu fark da anlamlıdır. Ancak empati ve fedakârlık ile kamuya hizmet motivasyonu toplamında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Empati ve fedakârlık puanları kadınlar için 4,2262, erkekler için 4,1425 iken, $p = 0,751$ olarak bulunmuş, bu da farkın anlamlı olmadığını gösterir. Aynı şekilde, kamuya hizmet motivasyonu toplam puanları kadınlar için 51,2912, erkekler için 49,2609'dur ve $p = 0,751$ bulunmuş, bu da anlamlı bir fark olmadığını gösterir.

Tablo 5. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının T testi sonuçları

Değişkenler	Eğitim durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	Lisans	163	3,3057	,72702	6.523	.021*
	Lisansüstü	88	3,6117	,87491		
Devam Bağlılığı	Lisans	163	3,5695	,83103	5.452	.028*
	Lisansüstü	88	4,0038	,80705		
Normatif Bağlılık	Lisans	163	3,5644	,84118	5.369	.041*
	Lisansüstü	88	3,9830	,80112		
ÖB Toplam	Lisans	163	62,6380	12,489	5.025	.033*
	Lisansüstü	88	69,5909	13,140		
Kamu Yararı	Lisans	163	4,1462	,80311	5.751	.019*
	Lisansüstü	88	4,4489	,68011		
Empati ve Fedakarlık	Lisans	163	4,1104	,79029	.751	.751
	Lisansüstü	88	4,3750	,64140		

KHMÖ Toplar	Lisans	163	49,5399	9,139	.751	.751
	Lisansüstü	88	52,9432	7,381		

Tablo 5, spor yöneticilerinin eğitim durumu ve örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyonu puanları arasındaki farkları test etmek için yapılan t testi sonuçlarını sunmaktadır. Duygusal bağlılıkta, lisans mezunlarının ortalama puanı 3,3057, lisansüstü mezunlarının ise 3,6117'dir. T testi sonucunda $t = 6,523$ ve $p = 0,021$ bulunmuş, bu da eğitim durumu açısından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Devam bağlılıkta ise lisans mezunlarının ortalama puanı 3,5695, lisansüstü mezunlarının ise 4,0038'dir. T testi sonucu $t = 5,452$ ve $p = 0,028$ olarak bulunmuş, bu fark da anlamlıdır. Normatif bağlılık için lisans mezunlarının ortalama puanı 3,5644, lisansüstü mezunlarının ise 3,9830'dur ve $t = 5,369$ ve $p = 0,041$ bulunmuş, bu fark anlamlıdır. Örgütsel bağlılık toplamında, lisans mezunlarının ortalama puanı 62,6380, lisansüstü mezunlarının ise 69,5909'dur ve $t = 5,025$ ve $p = 0,033$ bulunmuş, bu da anlamlı bir farkı işaret etmektedir. Kamu yararı boyutunda lisans mezunlarının ortalama puanı 4,1462, lisansüstü mezunlarının ise 4,4489'dur ve $t = 5,751$ ve $p = 0,019$ bulunmuş, bu fark da anlamlıdır. Ancak, empati ve fedakârlık ile kamuya hizmet motivasyonu toplamında eğitim durumu açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Empati ve fedakârlık puanları lisans mezunları için 4,1104, lisansüstü mezunları için 4,3750 iken, $p = 0,751$ bulunmuş, bu fark anlamlı değildir. Aynı şekilde, kamuya hizmet motivasyonu toplam puanları lisans mezunları için 49,5399, lisansüstü mezunları için 52,9432'dir ve $p = 0,751$ bulunmuş, bu da farkın anlamlı olmadığını göstermektedir.

Tablo 6. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık	25-30 ^a	115	3,2319	,69833	3,672	0,74	
	31-35 ^b	49	3,5408	,79969			
	36-40 ^c	44	3,7159	,84876			
	41-45 ^d	29	3,3908	,93146			
	46 ve üzeri ^e	14	3,5476	,74084			

	Toplam	251	3,4130	,79391			
	25-30 ^a	115	3,3493	,83040			
	31-35 ^b	49	4,0646	,66651			a-b
Devam	36-40 ^c	44	4,0833	,76037	12,515	0,45	c-e
Bağlılığı	41-45 ^d	29	3,8851	,81053			
	46 ve üzeri ^e	14	4,1071	,66861			
	Toplam	251	3,7218	,84693			
	25-30 ^a	115	3,3957	,83318			
	31-35 ^b	49	4,0476	,72489			
Normatif	36-40 ^c	44	3,9773	,75704	8,491	0,69	
Bağlılık	41-45 ^d	29	3,8448	,87052			
	46 ve üzeri ^e	14	4,0119	,80188			
	Toplam	251	3,7112	,84965			
	25-30 ^a	115	59,860	12,420			
	31-35 ^b	49	69,918	11,296			a-b
ÖB Toplam	36-40 ^c	44	70,6591	12,306	10,086	0,38	b-d
	41-45 ^d	29	66,724	13,456			
	46 ve üzeri ^e	14	70,000	11,415			
	Toplam	251	65,075	13,123			
	25-30 ^a	115	4,0290	,84991			
	31-35 ^b	49	4,3129	,82610			
Kamu	36-40 ^c	44	4,4508	,58134	5,487	0,53	
Yararı	41-45 ^d	29	4,5460	,46483			
	46 ve üzeri ^e	14	4,6429	,39145			
	Toplam	251	4,2523	,77450			
	25-30 ^a	115	4,0159	,81200			
	31-35 ^b	49	4,2483	,75548			a-c
Empati ve	36-40 ^c	44	4,3788	,64336			a-d
Fedakarlık	41-45 ^d	29	4,4195	,57670	4,129	0,29	
	46 ve üzeri ^e	14	4,5833	,43240			
	Toplam	251	4,2032	,75092			
	25-30 ^a	115	48,269	9,5791			
	31-35 ^b	49	51,367	8,8968			
KHMÖ	36-40 ^c	44	52,977	6,6908	5,330		
Toplam	41-45 ^d	29	53,793	5,9484		0,56	

46 ve üzeri ^c	14	55,357	4,3783
Toplam	251	50,733	8,7029

Tablo 6, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyonu puanlarının yaş gruplarına göre yapılan ANOVA test sonuçlarını göstermektedir. Duygusal bağlılık açısından, yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F = 3,672$, $p = 0,74$). Devam bağlılığı için yapılan testte ise 25-30 yaş grubunun ortalama puanı 3,3493 iken, 31-35 yaş grubu 4,0646, 36-40 yaş grubu 4,0833, 41-45 yaş grubu 3,8851 ve 46 yaş ve üzeri grup 4,1071 ile daha yüksek puanlar almıştır. ANOVA testi sonucunda $F = 12,515$ ve $p = 0,45$ bulunmuş ve bu da gruplar arasında anlamlı farkların olduğunu, özellikle 25-30 yaş grubu ile 31-35 ve 36-40 yaş grupları arasında fark olduğunu göstermektedir (a-b, c-e). Normatif bağlılıkta da benzer şekilde 25-30 yaş grubunun ortalama puanı 3,3957 iken, diğer yaş gruplarında bu puanlar daha yüksek seviyelere çıkmıştır. F değeri 8,491 ve p değeri 0,69 ile gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuş, ancak bu fark 31-35 yaş grubu ile 25-30 yaş grubu ve 46 yaş üzeriyle 25-30 yaş grubu arasında anlamlıdır (a-b). Örgütsel bağlılık toplamında, 25-30 yaş grubunun ortalama puanı 59,860, 31-35 yaş grubunun ortalama puanı 69,918, 36-40 yaş grubunun ortalama puanı 70,6591, 41-45 yaş grubunun ortalama puanı 66,724 ve 46 yaş ve üzeri grubun ortalama puanı 70,000'dır. $F = 10,086$ ve $p = 0,38$ ile gruplar arasında anlamlı farklar belirlenmiştir (a-b, b-d). Kamu yararı puanlarında, yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 5,487$, $p = 0,53$). Empati ve fedakârlık puanlarında ise 25-30 yaş grubunun ortalama puanı 4,0159, 31-35 yaş grubunun 4,2483, 36-40 yaş grubunun 4,3788, 41-45 yaş grubunun 4,4195 ve 46 yaş üzeri grubun ortalama puanı 4,5833'tür. ANOVA testi sonucu $F = 4,129$ ve $p = 0,29$ bulunmuş ve 25-30 yaş grubuyla 36-40 yaş ve 41-45 yaş grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur (a-c, a-d). Son olarak, KHMÖ toplamında 25-30 yaş grubunun ortalama puanı 48,269, 31-35 yaş grubunun 51,367, 36-40 yaş grubunun 52,977, 41-45 yaş grubunun 53,793 ve 46 yaş üzeri grubun ortalama puanı 55,357'dir. $F = 5,330$ ve p değeri 0,56 ile anlamlı fark bulunmamış, ancak yaş grupları arasında KHMÖ puanlarında artış gözlemlenmiştir.

Tablo 7. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları

Değişkenler	Çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az ^a	84	3,1508	,72052	4,922	0,36	a-c b-d
	1-5 ^b	64	3,3880	,68497			
	6-10 ^c	61	3,5902	,83254			
	11-15 ^d	27	3,6975	,95747			
	16 ve üzeri ^c	15	3,7556	,74766			
	Toplam	251	3,4130	,79391			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az ^a	84	3,3016	,78876	13,740	0,63	-
	1-5 ^b	64	3,6615	,79735			
	6-10 ^c	61	4,1503	,71083			
	11-15 ^d	27	3,8519	,91092			
	16 ve üzeri ^c	15	4,3556	,46234			
	Toplam	251	3,7218	,84693			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az ^a	84	3,2956	,81664	11,633	0,47	a-d
	1-5 ^b	64	3,6693	,77579			
	6-10 ^c	61	4,0847	,72048			
	11-15 ^d	27	3,9938	,92506			
	16 ve üzeri ^c	15	4,1889	,60378			
	Toplam	251	3,7112	,84965			
ÖB Toplam	1 yıldan az ^a	84	58,488	12,539	12,769	0,41	a-c
	1-5 ^b	64	64,312	10,821			
	6-10 ^c	61	70,950	11,671			
	11-15 ^d	27	69,259	15,285			
	16 ve üzeri ^c	15	73,800	8,3512			
	Toplam	251	65,075	13,123			
Kamu Yararı	1 yıldan az ^a	84	3,9782	,87421	5,607	0,98	
	1-5 ^b	64	4,2839	,72233			
	6-10 ^c	61	4,3852	,75801			
	11-15 ^d	27	4,4383	,44613			
	16 ve üzeri ^c	15	4,7778	,32530			
	Toplam	251	4,2523	,77450			
Empati ve Fedakarlık	1 yıldan az ^a	84	3,9147	,85670			
	1-5 ^b	64	4,2318	,69682			

	6-10 ^c	61	4,3415	,66835	6,835	0,63	
	11-15 ^d	27	4,4074	,51335			
	16 ve üzeri ^c	15	4,7667	,34960			
	Toplam	251	4,2032	,75092			
KHMÖ Toplam	1 yıldan az ^a	84	47,357	9,9730			
	1-5 ^b	64	51,093	8,0271			
	6-10 ^c	61	52,360	7,9373	6,922	0,37	b-e
	11-15 ^d	27	53,074	5,3199			
	16 ve üzeri ^c	15	57,266	3,6735			
	Toplam	251	50,733	8,7029			

Tablo 8. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının anova testi sonuçları

Değişkenler	Gelir düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık	35.000-45.000 ^a	106	3,2736	,70867	5,710	0,65	
	46.000-56.000 ^b	84	3,6448	,86960			
	57.000 ve üzeri ^c	61	3,3361	,76527			
	Toplam	251	3,4130	,79391			
Devam Bağlılığı	35.000-45.000 ^a	106	3,3884	,80826	16,738	0,57	
	46.000-56.000 ^b	84	4,0337	,80692			
	57.000 ve üzeri ^c	61	3,8716	,76763			
	Toplam	251	3,7218	,84693			
Normatif Bağlılık	35.000-45.000 ^a	106	3,3475	,82041	19,295	0,43	a-c
	46.000-56.000 ^b	84	3,9901	,78274			
	57.000 ve üzeri ^c	61	3,9590	,75991			
	Toplam	251	3,7112	,84965			
ÖB Toplam	35.000-45.000 ^a	106	60,056	12,5492	16,082	0,47	a-b
	46.000-56.000 ^b	84	70,011	13,1033			

	57.000 ve üzeri ^c	61	67,000	11,0498		
	Toplam	251	65,075	13,1233		
	35.000-45.000 ^a	106	4,0000	,80277		
	46.000-56.000 ^b	84	4,2778	,75265		
Kamu Yararı	57.000 ve üzeri ^c	61	4,6557	,55600	15,571	0,61
	Toplam	251	4,2523	,77450		
	35.000-45.000 ^a	106	3,9513	,79415		
	46.000-56.000 ^b	84	4,2460	,66841		
Empati ve Fedakarlık	57.000 ve üzeri ^c	61	4,5820	,60601	15,467	0,72
	Toplam	251	4,2032	,75092		
	35.000-45.000 ^a	106	47,707	9,1297		
	46.000-56.000 ^b	84	51,142	7,9367		
KHMÖ Toplam	57.000 ve üzeri ^c	61	55,426	6,6167	17,382	0,41
	Toplam	251	50,733	8,7029		

Tablo 7, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyonu puanlarının çalışma süresine göre yapılan ANOVA test sonuçlarını sunmaktadır. Duygusal bağlılıkta, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 3,1508, 1-5 yıl arası çalışanların 3,3880, 6-10 yıl arası çalışanların 3,5902, 11-15 yıl arası çalışanların 3,6975 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 3,7556'dır. $F = 4,922$ ve $p = 0,36$ olarak bulunmuş, bu da anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Devam bağlılığında, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 3,3016, 1-5 yıl arası çalışanların 3,6615, 6-10 yıl arası çalışanların 4,1503, 11-15 yıl arası çalışanların 3,8519 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 4,3556'dır. $F = 13,740$ ve $p = 0,63$ bulunmuş ve anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Normatif bağlılıkta, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 3,2956, 1-5 yıl arası çalışanların 3,6693, 6-10 yıl arası çalışanların 4,0847, 11-15 yıl arası çalışanların 3,9938 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 4,1889'dur. $F = 11,633$ ve $p = 0,47$ bulunmuş, bu da anlamlı farkın yalnızca 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar

arasında olduğunu göstermektedir (a-d). Örgütsel bağlılık toplamında, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 58,488, 1-5 yıl arası çalışanların 64,312, 6-10 yıl arası çalışanların 70,950, 11-15 yıl arası çalışanların 69,259 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 73,800'dür. $F = 12,769$ ve $p = 0,41$ olarak bulunmuş ve anlamlı fark 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlar arasında (a-c) olduğu görülmektedir. Kamu yararı boyutunda, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 3,9782, 1-5 yıl arası çalışanların 4,2839, 6-10 yıl arası çalışanların 4,3852, 11-15 yıl arası çalışanların 4,4383 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 4,7778'dir. $F = 5,607$ ve $p = 0,98$ bulunmuş, bu da anlamlı bir fark olmadığını gösterir. Empati ve fedakârlık puanlarında ise, 1 yıldan az süredir çalışanların ortalama puanı 3,9147, 1-5 yıl arası çalışanların 4,2318, 6-10 yıl arası çalışanların 4,3415, 11-15 yıl arası çalışanların 4,4074 ve 16 yıl ve üzeri çalışanların ortalama puanı 4,7667'dir. $F = 6,835$ ve $p = 0,63$ bulunmuş, bu da anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Son olarak, KHMÖ toplam puanları 1 yıldan az süredir çalışanlar için 47,357, 1-5 yıl arası çalışanlar için 51,093, 6-10 yıl arası çalışanlar için 52,360, 11-15 yıl arası çalışanlar için 53,074 ve 16 yıl ve üzeri çalışanlar için 57,266'dir. $F = 6,922$ ve $p = 0,37$ bulunmuş ve anlamlı fark yalnızca 1-5 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar arasında (b-e) bulunmuştur.

Tablo 9. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyon ve alt boyutları puanlarının korelasyon testi sonuçları

	Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7
1	Duygusal Bağlılık	r	1	,175**	,314**	,216**	,268**	,321**	,249**
		p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
2	Devam Bağlılığı	r		1	,187**	,287**	,263**	,258**	,447**
		p			,000	,000	,000	,000	,000
3	Normatif Bağlılık	r			1	,147*	,371**	,218**	,346**
		p				,000	,000	,000	,000
4	ÖB Toplam	r				1	,293**	,457**	,405**
		p					,000	,000	,000
5	Kamu Yararı	r					1	,397**	,368**
		p						,000	,000
6	Empati ve Fedakarlık	r						1	,248**
		p							,000
7	KHMÖ Toplam	r							1
		p							

Tablo 9, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık, alt boyutları ve kamu hizmet motivasyonu puanları arasındaki korelasyon test sonuçlarını göstermektedir. Duygusal bağlılık ile diğer değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ile $r = 0,175$ ($p = 0,000$), normatif bağlılık ile $r = 0,314$ ($p = 0,000$), örgütsel bağlılık (ÖB) toplamı ile $r = 0,216$ ($p = 0,000$), kamu yararı ile $r = 0,268$ ($p = 0,000$), empati ve fedakârlık ile $r = 0,321$ ($p = 0,000$) ve KHMÖ toplamı ile $r = 0,249$ ($p = 0,000$) arasında anlamlı pozitif ilişkiler mevcuttur. Devam bağlılığı ile diğer değişkenler arasında da anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Devam bağlılığı, normatif bağlılık ile $r = 0,147$ ($p = 0,000$), örgütsel bağlılık (ÖB) toplamı ile $r = 0,293$ ($p = 0,000$), kamu yararı ile $r = 0,287$ ($p = 0,000$), empati ve fedakârlık ile $r = 0,263$ ($p = 0,000$) ve KHMÖ toplamı ile $r = 0,447$ ($p = 0,000$) arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Normatif bağlılık ile diğer değişkenler arasında da benzer şekilde anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık (ÖB) toplamı ile $r = 0,371$ ($p = 0,000$), kamu yararı ile $r = 0,218$ ($p = 0,000$), empati ve fedakârlık ile $r = 0,346$ ($p = 0,000$) ve KHMÖ toplamı ile $r = 0,218$ ($p = 0,000$) arasında anlamlı ilişkiler vardır. Örgütsel bağlılık (ÖB) toplamı, kamu yararı ile $r = 0,457$ ($p = 0,000$), empati ve fedakârlık ile $r = 0,405$ ($p = 0,000$) ve KHMÖ toplamı ile $r = 0,293$ ($p = 0,000$) arasında anlamlı pozitif ilişkiler sergilemektedir. Kamu yararı, empati ve fedakârlık ile $r = 0,368$ ($p = 0,000$) ve KHMÖ toplamı ile $r = 0,397$ ($p = 0,000$) arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Empati ve fedakârlık ile KHMÖ toplamı arasında da anlamlı bir ilişki olup $r = 0,248$ ($p = 0,000$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve kamu hizmet motivasyon becerisi üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	Beta	T	P	F	R ²	Durbin Watson
Sabit	3,526	7,651	-	,257	,004	51,852	,213	1,365
Örgütsel Bağlılık	,284	,241	2,510	,341	,010			
Kamu Hizmet Motivasyon	,186	,368	1,268	,543	,029			

Tablo 10, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve kamu hizmet motivasyonunun beceri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ait sonuçları sunmaktadır. Sabit terimin değeri 3,526 olarak bulunmuş ve $p = 0,004$ ile istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeni, $\beta = 0,284$, Beta = 2,510 ve $p = 0,010$ ile anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel bağlılığın beceri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir. Kamu hizmet motivasyonunun β değeri 0,186, Beta değeri ise 1,268 olup, $p = 0,029$ ile anlamlıdır. Ancak, bu etki örgütsel bağlılık kadar güçlü değildir. Modelin F değeri 51,852 ve p değeri ise $<0,05$ olarak bulunmuştur, bu da modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. R^2 değeri 0,213, yani model bağımsız değişkenlerin %21,3'lük bir kısmını beceri üzerindeki değişimi açıklayabilmektedir. Durbin Watson değeri 1,365 olup, bu değer 2'ye yakın olması, modelin bağımsızlık varsayımına uygun olduğunu işaret etmektedir. Sonuç olarak, hem örgütsel bağlılık hem de kamu hizmet motivasyonu, spor yöneticilerinin beceri seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup, örgütsel bağlılık daha güçlü bir etki göstermektedir.

TARTIŞMA

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık ve kamu hizmet motivasyonu üzerindeki etkisine dair önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Literatürde, kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin genellikle erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, kadınların iş ortamında daha fazla sosyal destek arayışında bulunmalarıyla açıklanmaktadır (Eagly & Carli, 2003). Ayrıca, kamu hizmetine yönelik motivasyonun da cinsiyete göre farklılık gösterdiği; kadınların kamu yararına hizmet etme isteğinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Van der Wal & Huberts, 2008).

Mevcut çalışmanın bulguları ise bu genel eğilimden kısmen sapma göstermektedir. Cinsiyete göre yapılan analizlerde, kadın katılımcıların duygusal bağlılık ve toplam örgütsel bağlılık puanlarının erkek katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, özellikle kamu kurumlarında görev yapan spor yöneticileri bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık dinamiklerinin yalnızca cinsiyetle açıklanamayacağını, kurumsal yapı, yönetsel iklim, iş koşulları ve bireysel kariyer beklentileri gibi çok boyutlu etkenlerin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu farklılık, önceki araştırmalarda gözlemlenen eğilimlerin her bağlamda geçerli olmayabileceğini ortaya koymakta ve örgütsel bağlılığın bağlamsal olarak yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin örgüt içi deneyimlerinin daha ayrıntılı biçimde incelenmesi, bu alandaki çelişkili bulguların açıklığa kavuşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Bir diğer önemli değişken olan yaş, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen temel faktörlerden biridir. Literatürde, genç çalışanların kariyer gelişimi ve iş deneyimi kazanma arzusu ile örgüte daha yüksek bir bağlılık gösterebildikleri; ancak yaş ilerledikçe, özellikle iş güvencesi ve aidiyet duygusunun artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerinin genellikle yükseldiği ifade edilmektedir (Meyer & Allen, 1991). Bu durum, yaşı sadece kariyerin erken dönemlerinde değil, ilerleyen dönemlerinde de bağlılık düzeyini şekillendiren dinamik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, yaş değişkeni kamu hizmet motivasyonu açısından da anlamlı bir rol oynamaktadır. Perry ve Wise (1990), genç bireylerin kariyer fırsatlarını değerlendirme, ideallerini gerçekleştirme ve topluma katkı sağlama arzusu ile daha yüksek kamu hizmet motivasyonu sergileyebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, kamu sektörüne yeni katılan genç çalışanların motivasyon düzeyleri yüksek olsa da, bu durumun örgütsel bağlılığa doğrudan yansımadağı görülmektedir.

Nitekim, mevcut araştırmada elde edilen ANOVA bulguları da bu durumu desteklemektedir. 25-30 yaş aralığında yer alan spor yöneticilerinin, diğer yaş gruplarına kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık puanlarına sahip oldukları saptanmıştır. Bu bulgu, genç çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olmasına rağmen, örgütsel yapı ile duygusal veya normatif bir bağ geliştirmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu durum, genç çalışanların kariyerlerinin erken dönemlerinde farklı kurumsal deneyimler yaşamak istemeleri ya da mevcut kurumsal ortamda kendilerini yeterince güvende hissetmemeleri ile ilişkilendirilebilir.

Dolayısıyla, yaş değişkeninin örgütsel bağlılık ve kamu hizmet motivasyonu üzerindeki etkisi, yalnızca yaşın nicel bir faktör olarak değerlendirilmesiyle değil; aynı zamanda bireylerin kariyer evresi, kurumsal deneyimleri ve işten beklentileri bağlamında ele alınması gereken çok boyutlu bir yapıdadır.

Araştırmada incelenen bir diğer demografik değişken olan eğitim düzeyi, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiler yaratmaktadır. Literatürde, bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça örgüte karşı geliştirdikleri bağlılığın da yükseldiğı yönünde bulgular yer almaktadır. Özellikle daha yüksek öğrenim düzeyine sahip bireylerin, örgütsel değerlerle daha kolay özdeşleştiğı ve kurumun amaçlarına daha fazla katkı sağlama eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Bu durum, bireylerin sahip oldukları bilgi birikimi ve mesleki yeterlilik düzeyinin, örgütsel aidiyet hissini artırıcı bir etki yarattığını göstermektedir.

Benzer şekilde, eğitim düzeyinin kamu hizmet motivasyonu üzerinde de doğrudan etkili olduğı yönünde çeşitli bulgular bulunmaktadır. Houston (2000), eğitim seviyesi yüksek bireylerin kamu yararına hizmet etme arzularının daha güçlü olduğunu ve bu bireylerin kamu hizmeti değerleriyle daha kolay bütünleştiğini ifade etmektedir. Kamu hizmetine yönelik bu yüksek motivasyon, kamu sektöründe görev

alan eğitimli bireylerin kurumsal sorumlulukları daha içselleştirmesine olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda, çalışmamızda elde edilen veriler de ilgili literatür ile örtüşmektedir. Analiz sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların, lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık puanları aldığı görülmüştür. Bu bulgu, özellikle kamu kurumlarında görev yapan yüksek öğrenimli bireylerin örgütsel yapı ile daha güçlü bir bağ kurduklarını ve kamu hizmetine karşı daha yüksek bir adanmışlık sergilediklerini göstermektedir.

Bundan dolayı eğitim düzeyinin hem örgütsel bağlılık hem de kamu hizmet motivasyonu üzerinde belirleyici bir değişken olduğu; dolayısıyla kamu kurumlarının insan kaynakları politikalarında çalışanların akademik gelişimlerini destekleyecek stratejiler geliştirmesinin, uzun vadeli bağlılık ve hizmet kalitesi açısından önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilik deneyimi de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, uzun süreli yöneticilik deneyiminin, bireylerin örgütle kurdukları bağları güçlendirdiği ve bu sayede örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı belirtilmektedir (McGregor,1960). Deneyimli yöneticilerin, kurumun değerlerini içselleştirme ve örgütsel süreçlere daha etkin katılım sağlama eğiliminde olmaları, bu bulguların temel gerekçeleri arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte, yöneticilik süresi kamu hizmet motivasyonunu da etkileyen bir faktördür. Rainey (2009), yönetim deneyimi arttıkça bireylerin kamu hizmetine yönelik motivasyon düzeylerinde de artış yaşandığını ifade etmektedir. Deneyim kazandıkça kamu hizmetine katkı sağlama isteğinin ve görev bilincinin güçlenmesi, kamu yöneticilerinin hizmet sunumundaki etkinliğini artırmaktadır.

Ancak, mevcut araştırmamızda elde edilen bulgular, literatürdeki bu genel eğilimle örtüşmemektedir. Yöneticilik deneyimi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, Rainey'nin deneyim ile kamu hizmet motivasyonu arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan bulgularıyla çelişmektedir. Bu farklılık, yöneticilik deneyiminin örgütsel bağlılık üzerindeki

etkisinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir.

Dolayısıyla, yöneticilik deneyimi ile bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi daha bütüncül bir yaklaşımla ele almak; özellikle yöneticilerin görev yaptıkları birimlerin yapısı, yönetsel sorumluluk düzeyleri ve bireysel mesleki doyumları gibi ara değişkenleri dikkate alarak daha derinlemesine analizler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Gelir durumu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilecek önemli bir sosyoekonomik faktör olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, daha yüksek gelir seviyesine sahip bireylerin, işlerinden daha fazla tatmin olmaları ve bu tatminin örgüte olan bağlılıklarını artırması yönünde bulgular mevcuttur (Hsu, 2012). Gelir düzeyinin bireylerin çalışma koşullarını ve yaşam standartlarını doğrudan etkilemesi, bu ilişkinin temel nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.

Öte yandan, gelir düzeyinin kamu hizmet motivasyonu üzerindeki etkisi de literatürde ele alınmıştır. Wright ve Pandey (2008), düşük gelir seviyesine sahip çalışanların, kamu hizmetine yönelik motivasyonlarını artırarak içsel tatmin sağlama eğiliminde olabileceklerini belirtmektedir. Bu durum, gelir düzeyinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve ahlaki yönleriyle de kamu çalışanlarının davranışlarını etkilediğini göstermektedir.

Mevcut araştırmamızda elde edilen bulgular, literatürdeki bu çeşitli yaklaşımlarla uyumludur. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde, gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, gelir durumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bağlamdan bağlama değişebileceğini ve tek başına belirleyici bir faktör olmayabileceğini ortaya koymaktadır.

Buna ek olarak, örgütsel bağlılık ile kamu hizmet motivasyonu arasındaki ilişki, araştırmamızın önemli bulgularından birini oluşturmaktadır. Literatürde, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça kamu hizmetine yönelik motivasyonun da arttığı yönünde güçlü bulgular yer almaktadır (Kim, 2005). Nitekim bu durum, mevcut araştırmada da gözlemlenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri yükseldikçe, kamu hizmetine yönelik motivasyonlarında da artış meydana gelmiştir. Bu iki kavramın

birbiriyle olan etkileşimi, çalışanların performansları ve iş tatminleri üzerinde doğrudan bir etki yaratmakta; dolayısıyla kamu sektöründe genel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Perry & Hondeghem, 2008).

Bundan dolayı örgütsel bağlılık ile kamu hizmet motivasyonu arasındaki bu karşılıklı ilişki, kamu kurumlarının insan kaynakları politikalarında dikkate alınması gereken temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek, kamu hizmetine olan motivasyonu da olumlu yönde etkileyecek ve hizmet kalitesini yükseltecektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilik süresi ve gelir durumu gibi demografik değişkenler, kamu hizmet motivasyonu (KHM) ve örgütsel bağlılık üzerinde çok boyutlu ve dinamik etkiler göstermektedir. Bu değişkenlerin her biri, çalışanların kurumsal bağlanma düzeylerini ve kamu yararına hizmet etme motivasyonlarını farklı biçimlerde şekillendirmektedir. Elde edilen bulgular, kamu kurumlarında görev yapan çalışanların bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmaya yönelik stratejilerin oluşturulmasında, demografik özelliklerin mutlaka dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda, araştırma sonuçları, kamu kuruluşlarının yönetim politikalarını belirlerken demografik çeşitliliği göz önünde bulundurmalarının, daha kapsayıcı ve etkili örgütsel yaklaşımlar geliştirmelerine katkı sağlayacağını göstermektedir. Farklı yaş gruplarına, cinsiyetlere, eğitim seviyelerine ve deneyim düzeylerine sahip çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı bir yönetsel anlayış, hem örgütsel bağlılığın güçlenmesine hem de kamu hizmetine yönelik motivasyonun sürdürülebilirliğine olanak tanıyacaktır.

Öneriler;

- ✓ Kadın liderliği kamu sektöründe desteklenmelidir. Özellikle empati ve kamu yararı boyutlarında yüksek motivasyon gösteren kadın yöneticilerin liderlik rollerine daha fazla entegre edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Lisansüstü eğitim teşvik edilmeli ve çalışanların etik, toplumsal sorumluluk ve kamu yararına hizmet gibi değerlere dayalı farkındalıkları artırılmalıdır.
- ✓ Genç çalışanların kurumsal aidiyetlerini artırmaya yönelik mentorluk, kariyer rehberliği ve anlamlı görev dağılımları gibi uygulamalar geliştirilmelidir.
- ✓ Kamu hizmeti motivasyonunu artıracak etik liderlik eğitimleri, hizmet içi empati ve kamu değerleri atölyeleri düzenlenmelidir.
- ✓ Yöneticilik deneyimi kısa olan kamu çalışanları için kurumsal sosyalleşme süreçleri desteklenmeli; etik ve değer temelli liderlik programları uygulanmalıdır.

- ✓ Deneyimli çalışanların kamu hizmeti değerlerini aktardığı yapılandırılmış deneyim paylaşım programları (örneğin kıdemli rehberlik sistemleri) oluşturulmalıdır.
- ✓ Kamu kurumlarında motivasyon ve bağlılık temelli insan kaynakları politikaları geliştirilmeli; performans, takdir ve ödüllendirme sistemleri bu temellere göre düzenlenmelidir.



KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Ali, H. (2006). The role of ICT in the teaching and learning of English language in Nigerian secondary schools. *Nigerian Journal of Curriculum Studies*, 13(3), 10–14.
- Allee, V. (2003). *The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*. Butterworth-Heinemann.
- Anderfuhren-Biget, S. (2012). Profiles of Public Service-Motivated Civil Servants: Evidence from a Multicultural Country, *International Journal of Public Administration*, 35(1): 5-18.
- Baudrillard, J. (1998). *The consumer society: Myths and structures* (Revised ed.). SAGE Publications.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice* (R. Nice, Trans.). Stanford University Press.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–439.
- Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want?, *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-154.
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment - PSM Model for the Maltese Public Service Employees, *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents Affecting Public Service Motivation, *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
- Cemaloğlu, N. (2007). The relationship between organizational learning and organizational commitment in primary schools. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 41–54.
- Cohen A. An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management* 1998;14(1/2):1-17

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: How organizations manage what they know* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.
- Doğan, H. (2016). Eğitimde teknoloji entegrasyonu: Kuramsal yaklaşımlar ve uygulamalar. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 6(1), 1–23.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
- Gee, J. P. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy*. Palgrave Macmillan.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. Harcourt College Publishers.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Houston, D. J. (2000). Motivating employees in a new governance era: The case of the public sector. *Public Administration Review*.
- Hsu, Y. L. (2012). The relationship between salary and job satisfaction: A case study of public sector employees. *International Journal of Public Administration*.
- Jemal, A., Ward, E. M., Johnson, C. J., Cronin, K. A., Ma, J., Ryerson, A. B., ... & Weir, H. K. (2017). Annual report to the nation on the status of cancer, 1975–

- 2014, featuring survival. *JNCI: Journal of the National Cancer Institute*, 109(9), djx030.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction and job performance: Theoretical and empirical connections. *In The Psychology of Job Satisfaction* (pp. 25-50). New York: Psychology Press.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaygısız, A. G. (2012). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kim, S. (2005). The role of public service motivation in the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Public Administration*.
- Knowledge management: Learning-by-comparing experiences from private firms and public organisations*. OECD Publishing.
- Kremer, M., & Chen, D. L. (2002). Do school reforms improve student performance? The case of El Salvador's EDUCO program. Harvard University Working Paper.
- Krogsgaard, J.A., Thomsen, P. ve Andersen, L.B. (2013). Only If We Agree? How Value Conflict Moderates the Relationship between Transformational Leadership and Public Service Motivation, 2013 IRSPM Conference, 10-12 April, Prague.
- Leisink, P. ve Steijn, B. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands, *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miller, George A. ve L. Wager, Wesley (1971), "Adult Socialization, Organizational Structure, and Role Orientations", *Administrative Science Quarterly*, XVI, 2: 151-163.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naff, Katherine C. ve Crum, John, (1999), "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?", *Review of Public Personnel Administration*, XIX, 4: 5-16
- Ong, W. J. (2013). *Sözlü ve yazılı kültür: Sözden yazıya* (S. P. Banon, Trans.). Metis Yayınları. (Original work published 1982)
- Öztürk, M. (2013). Eco/feminism and rewriting the ending of feminism: From the Chipko movement to Clayoquot Sound. In M. Wyer, M. Barbercheck, D. Cookmeyer, H. Öztürk, & M. Wayne (Eds.), *Women, science, and technology: A reader in feminist science studies* (3rd ed., pp. 557–571). Routledge.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Motivating public service employees. *Public Administration Review*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J.L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197
- Piatak, J.S. (2016). Public Service Motivation, Prosocial Behaviors, and Career Ambitions, *International Journal of Manpower*, 37(5): 804-821.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, 16(4), 288–302.
- Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. *Jossey-Bass*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. ve Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of PSM, *Public Administration*, 94(4): 1025-1041.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Smith, F. (2008). *Understanding reading: A psycholinguistic analysis of reading and learning to read* (6th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis, *Public Administration*, 85(4): 931-959.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence: Experimental studies*. Macmillan.
- Toffler, A. (1991). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. Bantam Books
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Theoretical perspectives and empirical evidence. *Review of Educational Research*.
- Turunç, O., & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel destek. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(1), 1-15.
- Van der Wal, Z., & Huberts, L. W. (2008). The motivations of public service employees: A review of the literature. *Public Administration Review*.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?, *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 87-107.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Engagement in public service: The role of intrinsic and extrinsic motivation. *Public Administration Review*.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

EK 2. Bağlılık leği

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Okulumu karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
4. Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
5. Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum					
6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.					
7. Şu anda bu okulda alıŐıyormam hem kendi isteğimden hem de Őartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi Şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok Őey alt st olur.					
10. Bu okuldan ayrılmamı düŐündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu okula kendimden çok Őey katmamıŐ olsaydım, başka yerde çalışmayı düŐünebilirdim.					
12. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.					
13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararımına olsa dahi Şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düŐünüyorum.					
15. Okulumdan Şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için Şu anda bu okuldan ayrılmam.					
18. Bu okula çok Őey borçluyum					

EK 3. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı hazırlanmış ölçek üzerinde 1'den 5'e kadar işaretleyiniz. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Ülkem ve toplumum için faydalı olan kamu politikaları üretmek isterim.	1	2	3	4	5
2	İnsanların benim de dahil olduğum kamu politikalarından yararlandığını görmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
3	Toplumun faydasına olan kamu hizmetleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görürüm.	1	2	3	4	5
5	Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Benim çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyisini yapmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
7	Kendimi her zaman ihtiyaç sahibi insanların yerine koyarım.	1	2	3	4	5
8	Topluma yararlı olmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
9	Toplumun iyiliği için fedakârlıklar yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
10	Kendimden önce görevim gelir.	1	2	3	4	5
11	Zor durumda olan insanları gördüğümde duygulanırım.	1	2	3	4	5
12	Günlük olaylar bana insanların birbirine ne kadar bağımlı olduğunu hatırlatır.	1	2	3	4	5



T.C.
ISTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2025 - 11	30.05.2025	14.00	Rektör Yardımcısı Odası

KARAR NO: 2025-11-02: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 231462007 numaralı Abdülrezzak SİMRA' nın, Dr. Öğr. Üyesi Yunus ŞAHİNLER' in danışmanlığında yürütülen " Spor Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamuya Hizmet Motivasyonları Üzerine Etkisi" konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 18.04.2025 tarih ve 2025-06 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kuralara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Etik Kurul Başkanlığı 30.05.2025 TARİHİ 2025 - 11 ETİK KURUL TOPLANTI TUTANAĞI KARAR ÖRNEĞİ

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner Sokak No:1 34310 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr <https://ibirim.gelisim.edu.tr> ibirim@gelisim.edu.tr

KTE.YD.004 / 4.08.2022 / 0 / 4.08.2022

1/1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : SİMRA, Abdürrezzak

Uyruğu : Türk

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gelişim Üniversitesi	2025
Lisans	Bartın Üniversitesi	2022
Lise	G.O.P. AİHL	2018

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2023-2024	Bahçelievler Halk Eğitim	Okçuluk Antrenörü
2022-2023	15 Temmuz Şehitleri AİHL	Badminton Antrenörü

Yabancı Dil

İngilizce B1

Yayımlar

Engellilerde Spor ve Sosyal Bütünleşme (Kitap bölümü, Spor ve bilim Farklı Disiplinler Ortak Gelecek,2025)

Spor bilimleri ve diğer fakültelerdeki üniversite öğrencilerinin sosyalleşme düzeylerinin karşılaştırılması (Sözel Sunum, 28-30/05 Macaristan/Budapeşte 2025)

