

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ  
MOTİVASYONLARININ YAPISAL EŞİTLİK  
MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ: ÇAY İLÇESİ  
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail ÇINAR

DANIŞMAN

Doç. Dr. Sinan SARAÇLI

İSTATİSTİK

Haziran 2016

Bu tez çalışması 14.HIZDES.79 numaralı proje ile Afyon  
Kocatepe Üniversitesi BAPK tarafından desteklenmiştir.

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ  
MOTİVASYONLARININ YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE  
İNCELENMESİ: ÇAY İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**İsmail ÇINAR**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Sinan SARAÇLI**

**İSTATİSTİK**

**Haziran 2016**

## TEZ ONAY SAYFASI

İsmail ÇINAR tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi.(Çay ilçesi örneği)” adlı tez çalışması lisansüstü eğitim ve öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca 22/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **İstatistik Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

**Danışman** : Doç. Dr. Sinan SARAÇLI

**Başkan** : Doç. Dr. Çağdaş Hakan ALADAĞ  
Hacettepe Ü. Fen Fakültesi

**Üye** : Doç. Dr. Sinan SARAÇLI  
Afyon Kocatepe Ü. Fen Edebiyat Fakültesi

**Üye** : Doç. Dr. İbrahim KILIÇ  
Afyon Kocatepe Ü. Veteriner Fakültesi

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun  
...../...../..... tarih ve  
..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....  
Prof. Dr. Hüseyin ENGİNAR  
Enstitü Müdürü

**BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI**  
**Afyon Kocatepe Üniversitesi**

**Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
  - Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
  - Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
  - Ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı
- beyan ederim.**

**Haziran 2016**

**İsmail ÇINAR**

**ÖZET**  
Yüksek Lisans Tezi

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONLARININ  
YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ İLE İNCELENMESİ: ÇAY İLÇESİ ÖRNEĞİ**

İsmail ÇINAR

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

İstatistik Anabilim Dalı

**Danışman:** Doç. Dr. Sinan SARAÇLI

Örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgüte karşı duyduğu aidiyet ve özümseme derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık insanın örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan motivasyon, genellikle yönlendiren bir güç olarak bilinir. İnsanı bir amaca ulaştırmak için başlamaya iten, eyleme geçiren, insanın davranışını güçlendiren, etkinliğini arttıran, yönlendiren bir iç güçtür. Bir gereksinimi karşılamak için ihtiyaç duyulan davranışları başlatan bir kuvvettir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişki modellenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta; motivasyonları ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutta analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonu seviyelerini ve Afyonkarahisar ili Çay ilçesindeki, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yardımı ile analiz edilmiştir. Meyer ve Allen (1997), Mottaz (1985), Brislin et al. (2005) ve Mahaney ve Lederer (2006) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Anketi" ve "Motivasyon Anketi" kullanılarak veri seti elde edilmiştir.

YEM, gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki yapısal ilişkilere ait hipotezlerin test edilmesinde kullanılan kapsamlı bir istatistiksel metottur ve teorik yapıların formüle edilmesi için problemleri çözmedeki başarısı ispatlanmıştır. Çoklu regresyon, path analizi ve faktör analizi gibi diğer çok değişkenli istatistiksel tekniklere göre daha iyi sonuçlar vermektedir. Diğer istatistiksel teknikler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimleri dikkate alamamaktadır. YEM değişkenler arasındaki teorik bağlantıya ait doğrusal ilişkileri ortaya koyan tahmin eden ve test eden bir metottur.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, öğretmenlerin İçsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları arttığında, örgütlerine karşı olan duygusal, sürekli ve normatif bağlılıklarında artış gözlemlenmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasında, dışsal motivasyonda sağlanacak gelişmenin içsel motivasyonda sağlanacak gelişmeden daha fazla olduğu söylenebilir. İçsel ve dışsal motivasyon örgütsel bağlılığa ait sürekli bağlılık alt boyutu üzerinde en yüksek etkiye sahiptir. Sürekli bağlılık pozitif yönlü olarak normatif bağlılık üzerinde etkisini gösterirken normatif bağlılık da duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Diğer sonuçlar incelendiğinde ise bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yaşın ve buna bağlı olarak çalışma süresinin öğretmenlerin hem örgütsel bağlılıklarında hem de motivasyon seviyeleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları diğerlerine göre daha yüksek iken motivasyon bakımından ortaokul öğretmenleri daha yüksek ortalamaya sahiptir. Çalışmanın dikkat çeken bir diğer sonucu ise, köyde görev yapan öğretmenlerin Örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri ilçede ve kasabada görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir.

**2016, xiii + 113 sayfa**

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, Yapısal Eşitlik Modeli

**ABSTRACT**  
M.Sc. Thesis

Examining Structural Relationship between Organizational Commitments  
and Motivation An Application on Teachers: Çay Province Example

İsmail ÇINAR

Afyon Kocatepe University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Statistics

**Supervisor:** Assoc. Prof. Sinan SARAÇLI

Organizational commitment defines the belonging and incorporation level of a person towards his organization. It is also explained as feeling the benefits of the organization more than his own. On the other hand, motivation is generally known as a guided power. It is an instinct power that forces a person to start a work, lets him to move, improves the efficiency, directs him, and powers the behavior. It is a force that starts the needed behavior to supply the requirement.

In this study it is tried to model the relation among the organizational commitment and motivation of the teachers. Organizational commitments of the teachers are analyzed in three dimensions, which are emotional commitment, continuance commitment and normative commitment, and motivations are analyzed in two dimensions as intrinsic and extrinsic motivation.

The purpose of this study is to investigate the levels of organizational commitment and motivation as well as the relationship between teachers' organizational commitment and motivation within state schools in Çay province Afyonkarahisar. The relationships between the organizational commitment and motivation are examined via Structural Equation Modeling (SEM). “Organizational Commitment Questionnaire” and the “Motivation Questionnaire” which are developed by Meyer and Allen (1997), Mottaz

(1985), Brislin et al. (2005) and Mahaney ve Lederer (2006) are used to obtain the data set

Structural Equation Modeling (SEM) is a comprehensive statistical method used in testing hypotheses about causal relationships among observed and unobserved (latent) variables and has proved useful in solving the problems in formulating theoretical constructions. Its function has found to be better than other multivariate statistics techniques which include multiple regression, path analysis and factor analysis. Other statistics techniques could not take them into consideration due to the interaction effects among depended and independent variables. SEM also can expand the explanatory ability and statistical efficiency for model testing with a single comprehensive method. SEM is a method for representing, estimating and testing a theoretical network of linear relations between variables.

The results of the study indicated that the level of emotional commitment, continuance commitment and normative commitment improves if the intrinsic and extrinsic motivation levels of the teachers are improved. On the other hand extrinsic motivation is more effective than the intrinsic motivation on the organizational commitments of the teachers and there is a positive and strong correlation among the intrinsic and extrinsic motivation levels of the teachers. Intrinsic and extrinsic motivations of teachers are both found the most effective on the continuance commitments. While continuance commitment of the teachers positively effects the normative commitments, normative commitments also have a positive effect on their emotional commitments.

The other results showed that while the motivation levels of the single teachers are more than the married ones, organizational commitment levels of them are lower. Age which is also related with the term of employment has a positive effect on both the organizational commitment and motivation levels of the teachers. While the organizational commitment levels of the primary school teachers are greater than the others, motivation levels of the secondary school teachers found the highest. One of the remarkable results of the study is also that the organizational commitment and



motivation levels of the teachers working in a village are greater than the teachers working in the county and city center.

**2016, xiii + 113 pages**

**Keywords:** Organizational Commitment, Work Motivation, Structural Equation Modelling.

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın konusu, deneysel alışmaların yönlendirilmesi, sonuların değerlendirilmesi ve yazımı aşamasında yapmış olduğu büyük katkılarında dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Sinan SARAÇLI 'ya ve BAPK 14.HIZDES.79 numaralı proje ile destekleyen Afyon Kocatepe niversitesi'ne, araştırma ile yazım süresince yardımlarını esirgemeyen, her konuda öneri ve eleştirileriyle yardımlarını gördüğüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu araştırma boyunca manevi desteklerinden dolayı aileme özellikle kızım Asya'ma teşekkür ederim.

İsmail ÇINAR

AFYONKARAHİSAR, 2016

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
TEŞEKKÜR .....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	1
2. LİTERATÜR BİLGİLERİ .....	4
2.1 Örgütsel Bağlılık.....	4
2.1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	4
2.1.2 Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	5
2.1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	7
2.2 Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri .....	10
2.2.1 Kişisel-Demografik Faktörler.....	11
2.2.1.1 Yaş .....	12
2.2.1.2 Eğitim Düzeyi .....	13
2.2.1.3 Cinsiyet .....	13
2.2.1.4 Çalışma Süresi ( Kıdem ).....	14
2.2.1.5 Medeni Durum .....	15
2.2.1.6 Değerler .....	16
2.2.1.7 Algılanan Yeterlilik .....	17
2.2.2 Örgütsel Faktörler .....	17
2.2.2.1 İşin Niteliği ve Önemi.....	17
2.2.2.2 Örgütsel Ödüller .....	18
2.2.2.3 Ücret.....	19
2.2.2.4 Yönetim ve Yönetim Tarzı .....	20
2.2.2.5 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	21
2.2.2.6 Örgüt Kültürü.....	22
2.2.2.7 Örgütsel Adalet .....	23
2.2.3 Örgüt Dışı Faktörler.....	25

2.2.3.1 Alternatif İş İmkani.....	25
2.2.3.2 Profesyonellik .....	25
2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	26
2.3.1 Uyum Boyutu .....	27
2.3.2 Özdeşleşme Boyutu .....	27
2.3.3 İçselleştirme Boyutu .....	28
2.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
2.4.1 Etzioni'nin Sınıflandırması .....	29
2.4.2 Wiener'in Sınıflandırması .....	30
2.4.3 O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	31
2.4.4 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	32
2.4.5 Buchanan II'nin Sınıflandırması .....	33
2.4.6 Mowday'ın Sınıflandırması.....	33
2.4.7 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:.....	34
2.4.8 Salancik Yaklaşımı .....	35
2.4.9 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	36
2.4.9.1 Duygusal Bağlılık .....	37
2.4.9.2 Devam Bağlılığı.....	38
2.4.9.3 Normatif Bağlılık.....	39
2.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	41
2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık .....	42
2.5.2 İlımlı Örgütsel Bağlılık.....	43
2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	44
2.6 Motivasyon Tanımı.....	45
2.6.1 Motivasyon Süreci.....	46
2.6.2 Motivasyonun Özellikleri.....	46
2.6.3 Motivasyonun Yararları.....	47
2.7 İş Motivasyonunun Önemi.....	48
2.8 İş Motivasyonu ile İlgili Kuramlar .....	49
2.8.1 Kapsam Kuramları.....	49
2.8.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	50
2.8.1.2 Herzberg Çift Etmen Motivasyon Kuramı.....	52
2.8.1.3 McClelland Başarma İhtiyacı Kuramı .....	55
2.8.1.4 Alderfer'in Var Olma İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı .....	56
2.8.2 Süreç Kuramları.....	57

2.8.2.1 Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	58
2.8.2.2 Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	59
2.8.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	59
2.8.2.4 Locke'un Amaçlar Kuramı .....	61
2.9 Motivasyon Faktörleri.....	61
2.9.1 İçsel Motivasyon Faktörleri.....	63
2.9.1.1 İşin Kendisi .....	63
2.9.1.2 İşte Bağımsızlık .....	63
2.9.1.3 İşin Çalışan Açısından Önemi .....	65
2.9.1.4 İşe Katılım.....	65
2.9.1.5 Sorumluluk.....	66
2.9.1.6 Çeşitlilik.....	66
2.9.1.7 Yaratıcılık .....	67
2.9.1.8 Kişinin Yeteneklerini ve Becerilerini Kullanma Fırsatı .....	67
2.9.1.9 Geri Bildirim-Takdir .....	67
2.9.2 Dışsal Motivasyon Faktörleri .....	68
2.9.2.1 Ücretlendirme .....	69
2.9.2.2 Çalışma Koşulları .....	70
2.9.2.3 Yönetim Politikası .....	70
2.9.2.4 İş Güvencesi.....	70
2.9.2.5 Terfi .....	71
2.9.2.6 Sosyal Ortam.....	71
2.9.2.7 Statü Sembolleri.....	72
2.9.2.8 Ödüller .....	73
2.10. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi .....	74
3. MATERYAL ve METOT .....	76
4. BULGULAR .....	79
5. TARTIŞMA ve SONUÇ .....	96
6. KAYNAKLAR.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	110
EKLER .....	111

## KISALTMALAR DİZİNİ

### Kısaltmalar

---

<b>AFA</b>	Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI</b>	Adjusted Goodness of Fit Index
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index
<b>DB</b>	Duygusal Bağlılık
<b>DFA</b>	Doğrulamalı Faktör Analizi
<b>DM</b>	Dışsal Motivasyon
<b>ERG</b>	Existence (varoluş), Relatedness (ilişki kurma) and Growth (gelişme)
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index
<b>IM</b>	İçsel Motivasyon
<b>LISREL</b>	Linear Structural Relations
<b>M</b>	Motivasyon
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>NB</b>	Normatif Bağlılık
<b>NFI</b>	Normed Fit Index
<b>NNFI</b>	Non-Normed Fit Index
<b>OB</b>	Örgütsel Bağlılık
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation
<b>SB</b>	Sürekli Bağlılık
<b>SEM</b>	Structural Equation Modeling
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SRMR</b>	Standardized Root Mean Square Residual
<b>VİG</b>	Var olma-İlişki kurma-Gelişme
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli

---

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	51
Şekil 4.1	Örgütsel bağlılığa ilişkin DFA analizi sonuçları.....	88
Şekil 4.2	Motivasyona ilişkin DFA analizi sonuçları.....	90
Şekil 4.3	İçsel Motivasyon ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarına ilişkin YEM sonuçları.....	92
Şekil 4.4	Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarına ilişkin YEM sonuçları.....	94

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Çizelge 2.1</b> Herzberg'in Çift Etmen Teorisi .....	54
<b>Çizelge 4.1</b> Ankete Katılan öğretmenlere ait betimleyici İstatistikler .....	79
<b>Çizelge 4.2</b> Cinsiyetlere göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için t testi sonuçları.....	81
<b>Çizelge 4.3</b> Yaş Gruplarına göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.....	81
<b>Çizelge 4.4</b> Hizmet yıllarına göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.....	82
<b>Çizelge 4.5</b> Medeni durumlara göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için t testi sonuçları .....	82
<b>Çizelge 4.6</b> Hizmet verdikleri okul türlerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları .....	83
<b>Çizelge 4.7</b> Hizmet verilen okul türüne göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları için En Küçük Önemli Fark Testi Sonuçları .....	84
<b>Çizelge 4.8</b> Eğitim düzeylerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.....	84
<b>Çizelge 4.9</b> Hizmet verilen okul yerlerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları .....	85
<b>Çizelge 4.10</b> Örgütsel Bağlılık değişkenlerine ait AFA Sonuçları ve Cronbach's $\alpha$ değerleri. ....	86
<b>Çizelge 4.11</b> Motivasyon değişkenlerine ait AFA Sonuçları ve Cronbach's $\alpha$ değerleri.87	
<b>Çizelge 4.12</b> Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.....	89



<b>Çizelge 4.13</b> IM ve OB'a ilişkin kurulan modele ait Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, $t$ istatistikleri ve hipotezler.....	93
<b>Çizelge 4.14</b> DM ve OB'a ilişkin kurulan modele ait Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, $t$ istatistikleri ve hipotezler.....	95

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgütler insanların iş birliği yapma ihtiyaçlarından oluşur. İnsanlar kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri ihtiyaçlarını mümkün kılabilmek için iş birliği yaparlar. Bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için güçlerini birleştirmeleri gerekliliği günümüzde toplumsal bir gerçekliktir. Örgütle uygarlık birliktelik göstermektedir. Örgütün olmadığı bir düzende uygarlıktan söz edilemez (Aydın 2005). Birden çok bireyin belirlemiş olduğu ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çabalarının ve amaçları doğrultusunda alabildikleri materyal desteklerinin düzenlenmesiyle oluşturdukları yapı örgütün kendisidir (Aksun 2003).

Bağlılık terimi Latince anlamı birleştirmek olan bir kökten türemiştir (Doğan 2013). Ergun (1975)'a göre bir anlayış ve kavram olarak bağlılık beraber yaşamının var olduğu toplumun duygusal bir anlatımı olan içgüdüdür. Örnek olarak kölenin efendisine, güvenlik güçlerinin devletine, memurun görevine sadakatini anlatmaktadır. Genel hatlarıyla bağlılık derecesi yüksek olan bir duygudur. Bir duyguya, bir fikre, insana veya kuruma yani kendinden daha büyük ya da onu sardığına inandığı bir ulvi güce karşı yerine getirmek mecburiyetinde olduğu yükümlülükleri anlatır (Balay 2014). Bağlılık konusunda yapılan tanımlar içerik olarak farklılık göstermektedir. Bütün bu tanımlamaların merkezinde bağlılığın insan ve örgüt ilişkisini temel aldığı görülmektedir. Tanımların farklılık noktaları daha çok ilişkinin yapısı ve gelişim yönleri arasındaki ayrılıklardır (Çöl 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgüte karşı duyduğu aidiyet ve özümseme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı 2003). Örgütsel bağlılık, insanın örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy 1999). Bu kapsamda örgütsel bağlılık üç temel unsuru içermektedir: Bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara duyduğu inanç, bireyin örgütü adına çok fazla çaba gösterme isteği olması ve örgüt içerisinde devamına yönelik duyduğu arzunun fazla olmasıdır (Doğan 2013).

Örgüt içerisindeki bir bireyin bağlılığı üç farklı boyuttaki ifadesi genel olarak kabul görmüştür. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığı tanımlar. Örgütün değerlerini benimseme, örgütle bütünlük oluşturma ve gönüllü bir katılımı ifade eder. Devam bağlılığının ağırlıklı kısmı ekonomik nedenlerdir, çalışanın örgütten ayrılma maliyeti veya örgütle devamının ekonomik getirileri üzerinden oluşturduğu örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumlar ışığında çalışan örgütsel bağlılığını devam ettirir çünkü yeni iş arama maliyetinin ekonomisine yarar getirmeyeceğini düşünür. Üçüncü ve son olarak çalışanların örgütle ahlaki bir sorumlulukla ve yaptıklarının doğru olduğunu düşünerek devam etmesi durumu olan normatif bağlılıktır. Normatif bağlılıkta, çalışanın örgütün iyi davranışı neticesinde örgüte hizmet etmenin etik bir gereklilik olduğunu düşünmesi etkili olmaktadır (Ölçüm 2004).

Görülmektedir ki, çalışanlar örgütlere sadece yetenekleriyle değil aynı zamanda ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve diğer beklentileriyle dahil olmaktadır. Çalışanlar kendilerini ne kadar çok örgütleriyle birlikte anmaya başlarsa; İş ortamlarında daha fazla katılım göstermekte ve örgütün bir parçası durumuna gelmektedirler (Balcı 2003). Motivasyon, genellikle yönlendiren bir güç olarak bilinir. İnsanı bir amaca ulaştırmak için başlamaya iten, eyleme geçiren, insanın davranışını güçlendiren, etkinliğini arttıran, yönlendiren bir iç güçtür. Bir gereksinimi karşılamak için ihtiyaç duyulan davranışları başlatan bir kuvvettir. Davranışlarımızın çoğu amaçsız değil belirli bir hedef ya da hedeflere dönük davranışlardır. Örneğin, çalışanların amacı sevdiği işi yapmak ve gelir elde etmektir. Bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri iyi bir motivasyonla sağlanabilir (Bakan 2011).

Bu çalışmanın amacı: öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasındaki yapısal ilişkinin belirlenerek MEB'e bağlı öğretmenlerin daha iyi bir eğitim vermek. Böylece gelecek nesillerin daha bilinçli ve kültürlü yetişmeleri için motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan etmenleri ortaya koymaktır. Bu etmenlerin ve önem derecelerinin belirlenmesi için istatistik biliminde önemli bir yere sahip olan,

ölçülen ve ölçülemeyen değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır.

## 2. LİTERATÜR BİLGİLERİ

### 2.1 Örgütsel Bağlılık

#### 2.1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler insanların iş birliği yapma ihtiyaçlarından oluşur. İnsanlar kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri ihtiyaçlarını mümkün kılabilmek için iş birliği yaparlar. Bireyler ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için güçlerini birleştirmeleri gerekliliği günümüzde toplumsal bir gerçekliktir. Örgütle uygarlık birliktelik göstermektedir. Örgütün olmadığı bir düzende uygarlıktan söz edilemez (Aydın 2005). Birden çok bireyin belirlemiş olduğu ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çabalarının ve amaçları doğrultusunda alabildikleri materyal desteklerinin düzenlenmesiyle oluşturdukları yapı, örgütün kendisidir (Aksun 2003).

Bağlılık terimi Latince anlamı birleştirmek olan bir kökten türemiştir (Doğan 2013). Ergun (1975)'a göre bir anlayış ve kavram olarak bağlılık beraber yaşamının var olduğu toplumun duygusal bir anlatımı olan içgüdüdür. Örnek olarak kölenin efendisine, güvenlik güçlerinin devletine, memurun görevine sadakatini anlatmaktadır. Genel hatlarıyla bağlılık, derecesi yüksek olan bir duygudur. Bir duyguya, bir fikre, insana veya kuruma yani kendinden daha büyük ya da onu sardığına inandığı bir ulvi güce karşı yerine getirmek mecburiyetinde olduğu yükümlülükleri anlatır (Balay 2014). Bağlılık konusunda yapılan tanımlar içerik olarak farklılık göstermektedir. Bütün bu tanımlamaların merkezinde bağlılığın insan ve örgüt ilişkisini temel aldığı görülmektedir. Tanımların farklılık noktaları daha çok ilişkinin yapısı ve gelişim yönleri arasındaki ayrılıklardır (Çöl 2004).

Örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgüte karşı duyduğu aidiyet ve özümseme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı 2003). Örgütsel bağlılık, insanın örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy 1999). Bu kapsamda örgütsel bağlılık üç temel unsuru içermektedir: Bireyin örgüt amaçlarını

kabulü ve bu amaçlara duyduğu inanç, bireyin örgütü adına çok fazla çaba gösterme isteği olması ve örgüt içerisinde devamına yönelik duyduğu arzunun fazla olmasıdır (Doğan 2013).

Örgüt içerisindeki bir bireyin bağlılığı üç farklı boyuttaki ifadesi genel olarak kabul görmüştür. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığıdır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bir bağlılığı tanımlar. Örgütün değerlerini benimseme, örgütle bütünlük oluşturma ve gönüllü bir katılımı ifade eder. Devam bağlılığının ağırlıklı kısmı ekonomik nedenlerdir. Çalışanın örgütten ayrılma maliyeti veya örgütle devamının ekonomik getirileri üzerinden oluşturduğu örgütsel bağlılık durumudur. Bu durumlar ışığında çalışan örgütsel bağlılığını devam ettirir çünkü yeni iş arama maliyetin ekonomisine yarar getirmeyeceğini düşünür. Üçüncü ve son olarak çalışanların örgütle ahlaki bir sorumlulukla ve yaptıklarının doğru olduğunu düşünerek devam etmesi durumu olan normatif bağlılıktır. Normatif bağlılıkta, çalışanın örgütün iyi davranışı neticesinde örgüte hizmet etmenin etik bir gereklilik olduğunu düşünmesi etkili olmaktadır (Ölçüm 2004).

Görülmektedir ki çalışanlar örgütlere sadece yetenekleriyle değil aynı zamanda ihtiyaçları, istekleri, arzuları ve diğer beklentileriyle dâhil olmaktadır. Çalışanlar, kendilerini ne kadar çok örgütleriyle birlikte anmaya başlarsa; iş ortamlarında daha fazla katılım göstermekte ve örgütün bir parçası durumuna gelmektedirler (Balci 2003).

### **2.1.2 Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Morrow ve McElroy (1982)'a göre 1956'dan günümüze devam eden araştırmalarda bireylerin işlerine bağlılıkları ile ilgili birçok kavram olduğunu görmekteyiz. Protestan iş etiği (zor işlerin doğru ve tek başına bir amaç olduğu inancı); işine önem verme (birey için işinin, hayatının devamında önemli bir yerde olması); işe odaklanma (kişinin yaptığı işin günlük yaşamında kapsamı) örgütsel bağlılık; (kişinin örgütle devam etmesi, süreklilik için çaba sarf etmesi ve örgüt amaçlarına ve değerlerine inanması ve onları özümsemesi). Birkaç tanesi yazılan kavramlardan da anlaşılacağı üzere bu kavramlar birbirleriyle örtüşen kavramlar değildir (Balay 2014).

Örgütsel bağlılık kavramını ele alırsak Mottaz (1989) ve Reichers (1985)'e göre bu konu üzerinde çok fazla çalışma yapılmasına rağmen, örgütsel bağlılık kavramının anlamını açıklayan herkesçe kabul edilen bir kavram bulunmamaktadır (Bakan 2011).

Literatürde yer edinmiş bazı kavramlar aşağıda sıralanmıştır:

Örgütsel bağlılık; genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Ölçüm 2004).

Wiener (1982)'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Balay 2014).

Örgütsel bağlılık, örgütün bireye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (İnce ve Gül 2005).

Brewer (1996)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir (Bakan 2011).

Luthans (1992)'a göre örgütsel bağlılık bir davranış olarak genellikle (1) belli bir örgütün üyesi olmaya/kalmaya yönelik güçlü bir arzu, (2) örgüt adına yüksek seviyede çaba harcamaya yönelik gönüllülük, (3) örgütün hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle bu, çalışanların mensubu oldukları örgüte olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve örgütün katılımcılarının örgüt ve onun sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı bir süreçtir (Gürkan 2006).

Örgütsel bağlılık literatürü; araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral psikolojik gücü üzerinde odaklandığını göstermektedir (Balay 2014).

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Çöl 2004).

Buchanan (1974)'a göre örgütün amaçlarına ve değerlerine, bireyin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, araçsal değerinden ayrı olarak bağlılık göstermesidir (Doğan 2013).

Bireyin iş yerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yalçın ve İplik 2005).

Kiesler (1971)'e göre örgütsel bağlılık, bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koymasıdır (Balay 2014).

### **2.1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Dünya üzerinde artan küresel rekabet, bilgi akışında ve teknolojideki gelişmeler ve işletmelerin yeniden dizaynı örgütlenme biçimlerine yeni yaklaşımlar geliştirmekte ve öncelik fazla esneklik ve daha aktif olma üzerine yoğunlaşmaktadır. İşletmeler küresel rekabet içerisinde yeni gelişen durumlar karşısında adaptasyonunu tamamlamak ve maliyetlerini azaltmak zorunda kalmaktadır. Bu amaçlar ışığında yeni teknoloji kullanımları, taşeronlaşma gibi stratejiler kullanılmaktadır. Tüm bu maliyet düşürücü etmenler, çalışanların iş güvencelerinin yüksek bir oranda var olmadığı izlenimi edinmelerine sebep olmaktadır. Bu şartlarda işverenle işçi arasında tam bir bağlılık olmadığı düşünülebilir. Lakin bağlılık üzerine yapılan çalışmaların geçerliği ve güncelliği günümüzde de artarak devam etmektedir (Doğan 2013).

Günümüzde gelişen ve değişen dünya ekonomisinde örgütler başarılı bir düzeyde rekabet edebilmek için düzene sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle yüz yüze bulunmaktadır. Onlar devamlı olarak indirdikleri maliyetler üzerinden



performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri geliştirmeli, kalite ve verimliliği yükseltmelidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül 2005). Rekabet içinde oldukları örgütlerin önüne geçmek için özellikle bünyesinde bulundurdukları sınırlı kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için insan unsuru, örgüt içinde en önemli role sahip olan kaynak olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin anahtarı olan insan unsuru, örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye zorlamaktadır (Balay 2014).

Tüm örgütlerin en önemli gayesi, maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmaktır. Kaynaklarını doğru şekilde kullanmak isteyen örgütlerin yetişmiş iş gücüne ihtiyaçları vardır. İş gücü başlı başına bir kaynaktır ve hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bireylerdedir (Çetin 2004).

Günümüz insanı, hayatın akışına ama özellikle iş yaşamına her geçen gün daha fazla kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, kişinin insani özellikleri düşünceleri, duyguları, ilgileri ve güduları iş yaşamında daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden günümüz insanı, teknolojik ihtiyaçları karşılanmış ve maddi imkânsızlıklarından kurtulmuş olarak iş çevrelerine ve örgütün şekillenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki çalışmaların neticesi olarak günümüz insanının maddi imkândan daha fazla özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediği anlaşılmaktadır (Balay 2000).

İşinde başarılı olan çok yetenekli fakat bağlılığı olmayan çalışanlara sahip olmak yıldızlarla kurulmuş fakat bütünlük gösteremeyen bir takımın büyük başarılar göstereceğini düşünmeye benzer. Bireysel olarak büyük oyuncular olmaları takımın çok başarılı olacağı anlamına gelmez. Takım oyunlarında başarı, bireyden çok birlikte doğru hareket etmeden geçer. Örgütsel bağlılık oluşturmak çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerini çekmeyi içerir, çalışanların birlikteliği ve uyumu örgüt hakkındaki duygularını yansıtır (Doğan 2013). Üyelerin bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görülmektedir. Her örgüt, çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil,

problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül 2005).

Martin ve Nichols (1987)'a göre gelişmişlik düzeyi yüksek olan ülkelerde faal olarak çalışan iş yerlerinde çalışanların örgütlenmesine ve yönlendirilmesine ilişkin yapılan yenilenmelerin her biri çığır açar niteliktedir. Bu iş yerlerinde artık çalışanlara güvenilmekte, fikirlerine değer verilmekte ve çalışanlar uygulamalarda söz sahibi olmaktadır. Hiyerarşi giderek esnetilmekte ve iş grupları kendi kendilerini yöneterek iş yükünü belirlemektedir. Görev dağılımlarını kendi içyapılarında yaparak yatay ve dikey olan hiyerarşik yapının ortadan kalkmasını sağlamışlardır (Bakan 2011). Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri, çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar; çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılığın önemine vurgu yapanların fikirlerine göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında da örgütsel bağlılık oluşumunu sağlayabilmektir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliğini sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya özen göstermek zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın devamsızlık, iş gücü, devir hızı ve iş başarısı gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla önem arz etmektedir (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp 1950'li yıllardan günümüze birçok araştırma yapılmış ve araştırmacıların ilgi duyduğu bir konu olmuştur. Bu konu üzerinde yapılan araştırmalar gün geçtikçe değer kazanmaktadır (Bakan 2011). Konunun üzerinde yapılan araştırmaların nedenleri sıralarsak (Bayram 2005):

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili araştırmalarda ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Günümüzde, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın gelişmiş ülkelerde günümüzün hızla değişen iş çevresi için pratik ve uygun olduğundan şüphe etmeye başladılar. Çalışanların, bu yeni mühendislik, yeniden şirket kurma ve küçülme çağında, bağlılık için çok fazla çaba sarf edemeyeceklerini ileri sürmektedirler. Çalışanlar bir şeylere bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyer ilgi alanı üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğundan bahsetmektedirler. Tam tersi olarak diğer araştırmacılar 2000’li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerinde tartışmaktadırlar. 21.yüzyılın en kritik konusunun değişik iş, takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar (Suliman ve Iles 2000). Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgüt açısından olumlu yönleri bulunduğunu anlattık. Ancak işin içine insan faktörü dahil olan bütün olgularda olduğu gibi örgütsel bağlılığın da olumsuz yönleri mevcuttur. Ancak olumlu yönlerin olumsuz yönlerine nazaran daha fazla olduğu bir gerçektir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı artırma gayretlerinin devam etmesi gerektiği tartışmasız gerçektir (Bakan 2011).

## **2.2 Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri**

Bireylerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, bireylerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram 2005).

Bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı ağırlıklarda etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin odak noktası, bireyin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici rol üstlenmeleridir (Ersoy ve Bayraktaroğlu 2010).

Örgütsel bağlılığın artıran ya da azaltan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında topladık. Çalışmamızın bu bölümünde ilk olarak örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden kişisel-demografik faktörler üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel faktörler ve son olarak ise örgüt dışı faktörlere değinilecektir.

### **2.2.1 Kişisel-Demografik Faktörler**

Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabulü sonrası bağlı olduğu örgütün yararına çabalama isteğini ifade eden örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasında ilişki olduğu araştırılmıştır. Çalışanların kişilik özellikleri ile yapılan çalışmalar diğer faktörlere nazaran daha fazladır. Bireyi diğerlerinden ayıran ve bireyin kendisinde bulundurduğu özelliklerin tamamını oluşturan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır (Güçlü 2006).

Çalışanların her biri örgütlerinde diğerlerinden farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu özellikler bireysel farklılıkları ortaya koymanın yanı sıra örgütsel bağlılık yoğunluğunu da etkilemektedir. İş ortamına bağlı olarak çalışanın iş tatminini etkileyen çok sayıda dışsal faktör de bulunmaktadır. Ancak bireyin bu faktörleri algılanmasında ve değerlendirmesinde, sahip olduğu kişisel özelliklerin etkisi oldukça fazladır. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı düzeyde ve aynı koşullar altındaki iki çalışana, eşit düzeyde ücret verilirse, muhtemelen iki çalışanın beklentilerinin karşılanma düzeyleri birbirinden farklı olacaktır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu 2008).

Örgütsel bağlılık ile kişisel-demografik faktörler arasında güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir (Uygur 2009). Çalışmamızda kişisel-demografik faktörler için yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, bireysel etkinlik ve değerler ele alınacaktır.

### **2.2.1.1 Yaş**

Birçok araştırmacı yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğundan söz etmiştir. Hatta örgüt de çalıştığı süre ve pozisyon süresi gibi yaşla direkt olarak ilgili olan faktörler kontrol altında tutulmasına rağmen yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu yöndeki ilişki tutarlılığını korumaya devam etmiştir (Bakan 2011). Çalışanların içinde buldukları yaş dönemleri; işlerine ilişkin davranışlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandıracak olursak iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin örgüte bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri gerekmektedir ve bunun için de belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Keles 2006).

Mesleklerine çok fazla yatırım yapmamış, daha genç iş görenlerin, mesleki başarıları gelişmiş daha yaşlı iş görenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde oldukları yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Balay 2000).

Yaşın örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisinin olduğunu savunan araştırmalarda buna gerekçe olarak yaş arttıkça iş görenlerin seçeneklerinin azaldığı düşüncesinden hareketle bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Tekin 2002). Yaşlı iş görenleri genç iş görenlerden daha fazla bağlı olmalarının nedenlerinden biri de iş görenin örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır.

Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir. Diğer bir sebep de yaşlı iş görenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Konuk 2006).

### **2.2.1.2 Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin örgütten beklentileri de daha yüksek olmaktadır. Buna paralel olarak yüksek düzeyde eğitim almış olan iş görenlerin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi arttıkça, iş görenlerin daha fazla iş seçeneğine sahip olması, onların örgüte bağlılığını düşürmektedir (Yalçın ve İplik 2005). Aynı zamanda eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkûm olma olasılığı düşüktür (Çırpan 1999). Aynı zamanda eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte kazandırdıklarının karşılığını almada, örneğin ücret gibi, örgüt zorlanabilir. Diğer taraftan bakarsak eğitim seviyesi düşük olan bireylerin iş imkânlarının sınırlılığı nedeniyle çalışanların mevcut örgütlerine daha fazla bağlılık göstermesi mümkündür (Bakan 2011).

Bazı araştırmacılara göre ise, eğitim düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş görenlerin bıkmaya ve monotonluk durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren 1993).

### **2.2.1.3 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini ortaya çıkarmak amacı doğrultusunda yapılan araştırmalarda bir diğer ele alınan kişisel özellik de cinsiyettir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan araştırmaların yoğunluk kazanmasının en önemli nedenlerinden biri günümüzde örgütlerde çalışan kadın

sayısındaki bariz artıştır. Bu kadın sayısındaki bu artışa rağmen kadın çalışanlar üzerindeki çalışmalar istenilen ölçüde değildir (Bakan 2011).

Örgütlerde erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar değişik gerekçeler göstererek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğunu iddia etmektedirler. Bir grup araştırmacı, kadın çalışanların, ailesel rollere verdikleri önem ve işgücüne katılımlarının önündeki engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Diğer bir grup ise kadın çalışanların, sık sık örgüt değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olacağını savunmaktadırlar (İnce ve Gül 2005).

Yine de yapılan birçok araştırma neticesinde kadınların örgütsel bağlılığının erkeklerden daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak kadınların örgüt değiştirmeyi sıkıntılı bir süreç olarak görmeleri, örgütlerini devamlı değiştirmekten hoşlanmadıkları, örgüt üyesi olabilmek için birçok zor süreçten geçmeleri, bu zorluklar karşısında motivasyonlarının düşmesi ve ayrımcılığa maruz kalmaları gösterilmiştir (Bakan 2011).

#### **2.2.1.4 Çalışma Süresi ( Kıdem )**

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Uygur 2009). Örgüte yeni katılan iş görenlerin uyum dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu Allen ve Meyer tarafından ortaya konulmaktadır. Yani iş görenlerin örgütteki sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir (Doğan ve Kılıç 2007).

Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgüte yapmış olduğu hizmetlerinin bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan 1999).

Çalışanların kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İş bulmakta yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığını söylemektedirler (Balay 2000).

Meyer ve Allen(1997)'a göre hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedeni konusunda bir fikir beyan etmek görüldüğü kadar basit değildir. Bunun nedenlerinden biri fazla süre çalışmış olan bireylerin daha tecrübe kazanmalarından ötürü örgütsel bağlılıklarının artmasıdır. Diğer bir neden olarak örgütsel bağlılığı az olan bireylerin çalışma sürelerinin erken yıllarında örgütten ayrılmaları buna karşın örgütsel bağlılığı çok olan bireylerin çalışmaya devam etmelerinden ötürü çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yaşanmaktadır (Bakan 2011).

### **2.2.1.5 Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktör de çalışanların medeni durumlarıdır. Fakat bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kuramsal çerçevede işlenmiştir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmında medeni durum kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır (Güçlü 2006).

Cinsiyet gibi medeni durum da örgütsel bağlılıkla ilişkisi açısından sık sık tartışmalara konu olmuş bir kavramdır. Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir değişken olduğu kısmen de olsa kabul edilmektedir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütten ayrılmayı daha riskli görecekları ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı



düşünülmektedir. Türkiye’de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü ile oluşmuş olan ataerkil yapı nedeniyle evli erkeklerin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı ve yaşlılarda örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörler arasındadır. İş görenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay 2000).

Birçok araştırmacı medeni durumun zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla gelire ihtiyaç duyması olarak açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu insanların sayısı daha fazla olan bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Çırpan 1999).

### **2.2.1.6 Değerler**

Değerler, insanın günlük yaşamının ve işinin temel parçası olan ve yaşamını anlamlandıran, varılmak istenen idealler olarak bireyin tercihlerine, kararlarına, alışkanlıklarına, becerilerine ve davranışlarına yansıtılmış olan insan mükemmeliyetine ilişkin nitelikler ve inançlardır (Sığırı 2007). Örgütsel değerler, kişinin motivasyonunda temel bir etmendir. Bireyin örgüt ortamına ne kadar uyum gösterdiğini tespit etmede gerekli bir faktördür. Bir örgütün gelişmesini sağlayan ve yaşam biçimini şekillendiren değerler kavramı, bireyin iş yapma ve yürütme biçimini de etkiler (Bakan 2011). Eğer örgüt değerleri birey tarafından paylaşılır ise içsel bütünleşme sağlanmış olur. İçsel bütünleşme örgüte dâhil olmuş olan bireylerin aralarındaki ilişkiyi düzenler, bireyler arasında ortak bir örgüt bilinci oluşmasını sağlar, örgüt amaçları doğrultusunda bir

görüş oluşmasına yardımcı olur, örgüt içi davranışlarını kontrol eder ve yönlendirir, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırır (Sığrı 2007).

### **2.2.1.7 Algılanan Yeterlilik**

Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye, iş görenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlanmaları neden olarak gösterilmiştir. Öğrenme ikliminin bazı boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz (Çırpan 1999).

### **2.2.2 Örgütsel Faktörler**

Çalışmalarda örgüte bağlılığı etkileyen birçok örgütsel faktörden söz edilmiştir. Bu çalışmada genellikle örgütsel faktörler olarak, işin niteliği ve önemi, örgütsel ödüller, ücret kariyer imkânı, yönetim ve yönetim tarzı, rol belirsizliği ve rol çatışması, Örgüt kültürü, örgütsel bütünleşme, örgütsel destek ve örgütsel adalet değişkenleri ele alınmıştır.

#### **2.2.2.1 İşin Niteliği ve Önemi**

Örgütlerde görevleri yerine getirecek olan çalışanlarda bulunması gereken özellikleri belirten tablolara iş gerekleri adı verilmektedir. İnsan kaynakları bölümlerince örgütlerde oluşturulan bu iş gerekleri tablolarında; çalışanın sahip olması gereken eğitim, deneyim, iletişim ve beceri gibi faktörler ile fiziksel ve düşünsel olarak aktarılan çaba faktörleri ile işin niteliği oluşturulur (Güçlü 2006).

Örgütsel bağlılık üzerinde işin niteliği ve önemi hissedilir derecede etkiye sahiptir. Özellikle yüksek statüdeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılık

sağlanmasında her zaman önemli olmuştur. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Atay 2006).

Araştırmalar, yapılan işin niteliğinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşır ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin 2004).

#### **2.2.2.2 Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller işveren ile çalışan arasındaki en önemli sözleşmelerden biri olup çalışana ödenen ücret, yetenekleri doğrultusunda işe alınmalarında ve örgüte devamlarındaki kritik role sahiptir. Bu nedenle bazı işverenler yetenekli elemanlarına piyasa koşullarından daha iyi ödemeler yapmakta bunlar prim, satışlardan pay hatta hisse şeklinde olmaktadır. Örgütsel ödüllerin temeli maddi olmakla beraber maddi olmayan kariyer, takdir edilme, saygı, güven ve arkadaşlık gibi ödüller de olabilmektedir (Bakan 2011).

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık, bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugünden değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin, ödüllerin hakkaniyet çerçevesinde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül 2005).

Hem içsel ödül hem de maddi ödül uygulamaları çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olacak ve bağlılık doğal olarak artacaktır. Çalışanların örgüt içindeki iş rolleri, işin nitelik ve nicelik olarak tanımları açık bir şekilde yer aldığı anda kişinin örgüte olan bağlılığı artacaktır (Atay 2006).

### 2.2.2.3 Ücret

Ücret ile örgüte bağlılık arasında tutarlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Genelde ücret, çalışanın örgüte yaptığı bir yatırımın temsilcisi olarak görülür ve zorunlu bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Buna ek olarak, ücret düzeyinin çalışanın özgüven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı arttıracakları ileri sürülebilir (Çırpan, 1999). Bireylerin elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılık için önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir araçtır. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay 2000).

Bu faktör için ele alınması gereken başlıca sorun ücretin verilmesinde adil davranılmasıdır. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur. İşveren için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti dengeli buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu adaletin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri birbirine yakın işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama neticesinin olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla işteki başarıyı artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt 2008).

#### 2.2.2.4 Yönetim ve Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, örgüt içerisindeki bireylerin örgütte buldukları süre içerisindeki davranışlarına yön veren örgüt değerleri ve amaçlarına bağlanma derecelerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir (Bakan 2011). Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve kendini kabul ettirme ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek çalışanlar, arayış içinde olacak ve bu ihtiyaçlarını giderebileceği farklı örgütler arayacaklardır. Örgütlerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanların yönetsel isteklerini karşılayarak örgüt içindeki kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel; işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve örgütsel bağlılığı yükselecektir. İkincisi çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlarla beraber olma ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (Erdil 2004).

Yönetim tarzının örgütsel bağlılığı artıran bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle birçok araştırma, yönetim tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaşlık grubu algısından daha çok etkilendiğini ifade etmektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu tarz yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır (Erol 1998).

Bununla birlikte ülkemizde öğretmenler sorunlarını, yöneticilerin iletişim esnasında sürekli mevzuatları ve yönetmelikleri öne sürmeleri ve katı bir ast-üst ilişkisi benimsemeleri nedeniyle yeterince iletmemektedirler. Bu nedenle öğretmenler, tüm enerji ve performansını sınıf içinde ve dışında öğrenci başarısı için harcaması gerekirken, birebir iletişimle kolayca çözülebilecek sorunlarla uğraşmak zorunda

kalmaktadır. Üzerinde durulan bu konuların öğretmenlerin bağlılığını azaltıcı faktörler olduğu söylenebilir (Serin 2011). Genel ve özel liselerde yönetici ve öğretmen bağlılığını belirlemek amacıyla yapılmış olsan çalışmalarda, okullardaki yönetim süreçlerinin ve bu süreçlerde gerçekleştirilen davranışların öğretmen bağlılığına etkisi olduğunu vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda olumlu yönetsel faaliyetlerin öğretmenlerin içselleştirme boyutunda bağlılığını artırdığını, katı bürokratik anlayışın hakim olduğu yönetsel faaliyetlerin ise, öğretmenlerin içselleştirme boyutunda bağlılığını azalttığı, uyum boyutunda ise bağlılığını artırdığı belirtilmiştir. Uyum boyutunda temel gaye, belirli ödülleri elde etme ve cezaları bertaraf etmek olduğundan örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Dolayısıyla olumlu yönetim davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıracığı yönündedir (Balay 2000).

#### **2.2.2.5 Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Rol, başkalarının çalışandan beklediği ve görmek istediği işlemler, aktiviteler ve davranışlardır. Rol ile görev farklı kavramlardır. Rol davranışları çalışanların görevleri yaparken gösterdikleri davranışlardır (Bakan, 2011).

Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını çalışana tam olarak bildirmemesi ve çalışanın nasıl bir davranış sergileyeceğini algılayamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yapmak zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa dönüştürmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, çalışanın görev, yetki ve sorumluluk açısından kendisinden istenen ve beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmemesi durumudur. Dolayısıyla rol belirsizliğinin örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Cengiz 2001).

Rol çatışması, çalışanın birbiriyle çelişen taleplerin birisine uyduğunda diğerine uyması imkânsız ya da zor olan iki veya daha çok sayıda gereklilik karşısındaki durumunu ifade etmektedir. Rol çatışmasının dört nedeni vardır (Kılınç 1985):

- Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması,
- Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması,
- Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi,
- Yukarıda belirtilen rol çatışmaları başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi – rol çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu da rol gereklerindedir.

Bireylerin örgütte karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri bağlılık üzerine olumsuz yönde etki etmektedir. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol çatışması algılaması yüksekse, bu durum çalışanlarda strese yol açar bu nedenden rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir (İnce ve Gül 2005).

#### **2.2.2.6 Örgüt Kültürü**

Kültür, bir toplumun yaşama, nesli devam ettirme, örgütlerini düzenleme, geçmişten gelen davranış biçimlerini, bilgi, inanç, ahlak ve insanlarla oluşan tüm ilişkilerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için zaman içinde gelişen ve nesillere aktarılan bir sosyal miras olup toplumun yaşam biçimidir (Türk 2007).

Kültür kavramı ilk kez 1800’lü yılların sonunda kullanılmaya başlansa da işletmecilik ya da yönetimle ilgili literatüre ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayınlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” adlı kitapta yerleştirilmiştir. Asıl çalışmalar ise 1970’lerde başlayarak günümüze kadar gelmiştir (Bakan 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütler arasında farkları ortaya çıkartan ve bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapması gerekli olan davranışların neler olduğu konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerdir” (Dinçer 1998).

Yapılan araştırmalarda bir örgüte hâkim olan kültürün örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar örgütlerine daha bağlı olmakta, örgütleriyle daha fazla bağlar kurmakta ve isteyerek daha fazla çalışmaktadırlar. Bunun tersinde yani zayıf örgütsel kültüre sahip olan örgütlerde çalışanların bağlarının zayıf olduğu ve ayrılmaya istekli olduğu gözlenmiştir. Çalışanın ihtiyaç ve özellikleri örgüt kültürüyle uyumlu olduğu sürece birey örgütte kalarak daha iyi performans gösterecektir (Doğan 2013). Örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülebileceğini ve örgütte meydana gelecek bağlılığı artırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceği belirtilmektedir (Başyigit 2006).

#### **2.2.2.7 Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet adil, objektif ve etik uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını yani teşvik edilmesini içerir, yapılan işlerde ortaya çıkan maliyet ve kazanımların bireyler arasında ne ölçüde eşit dağıtılacağı ile ilgili kararlar üzerine odaklanır. Bu açıdan adalet kavramı örgütlerdeki verilen ücret, ödül vb. kaynakların dağıtımını ile ilişkili olarak ilgilenilen bir kavram olmakla beraber çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileriyle ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır (Bakan 2011).

Çalışanlar, örgütlerin aldıkları kararlarda ve ödüllerin verilisinde kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını beklerler. Çalışanlar devamlı olarak maliyet-yarar hesabı yaparlar ve örgüte kattıkları kazanımlar oranında karşılık almayı beklerler. Bu noktada



hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular örgütsel bağlanma için belirleyici bir özellik taşıyacaktır. Örgüt tarafından maddi ve manevi ödüllerin dağıtılmasında ve örgütsel kararların alınmasında kullanılan kriterlerin çalışanlarca adaletsiz olarak algılanması örgüt içinde çatışma ortamı oluşmasına neden olacaktır (Ersoy 2007).

Örgütsel adalet, örgütün yönetiminin ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl hissedildiği ile ilgilidir. Çalışanların, görev aralığı, mesai zamanları, yetkileri, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özellikleri taşıyan ve birbirine yakın görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül 2005).

Çalışanların örgütteki uygulamaların adil ve objektifliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemesi olasıdır. Yönetim tarafından uygulanan politikaların adil ve objektif olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha içten çaba sarf etmelerine yol açacaktır (Türk 2007).

Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel sonuçlar sağlanmasına karşılık, prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görünmesi gibi iki örgütsel sonuca sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önemlidir. Çünkü örgütün çalışmalarına adil davranma kapasitesini, yönetsel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanmış olur (İnce ve Gül 2005).

### **2.2.3 Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında aslında birçok faktör sayılabilir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

#### **2.2.3.1 Alternatif İş İmkanı**

Alternatif iş olanaklarının bulunup bulunmaması da çalışanın örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Alternatif iş olanaklarının olması durumunda yaptığı iş ve ortamdan memnun olmayan çalışan örgütten ayrılmayı düşünebilir. Eğer alternatif iş olanağı yoksa çalışan memnuniyetsizliğine rağmen örgütteki devamlılığını sürdürecektir. Memnun olmadan örgüt üyeliğini devam ettirmek zorunda olduğunu hisseden çalışan, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez (Bakan 2011). Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül 2005).

#### **2.2.3.2 Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile bütünleşmesi, mesleki değerleri kabul edip benimsemesidir (İnce ve Gül 2005).

Shafer ve arkadaşları (2002), profesyonelleri ifade eden önemli özellikler belirlemişlerdir (Aktaran: Gürbüz 2012). Profesyoneller:

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, gibi eğitim çalışmaları çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir birliktelik faaliyeti içerisine girerler,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar,
- Sosyal sorumluluk taşırlar.

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların uygun olduğuna inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür. Eğer çalıştıkları örgüt profesyonelleri mesleki gelişimleri konusunda destekliyorsa çalışanların örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce ve Gül 2005).

### **2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Bireyin yapmış olduğu işe ya da işin belirli bölümlerine karşı tutumunu belirleyen iş doyumunu ile işini yapmakta olduğu iş yerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, bireyde sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, işe devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir (Yüksel 2003).

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik bağlılığıdır. Bu bağlılık bireyin işi benimsemesi, sahiplenmesi, sadakati ve örgüt değerlerine inanmasını kapsar. Bu bağlamda bağlılığın üç boyutta ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi uyum veya değişim, ikincisi özdeşleşme veya yakınlaşma, üçüncüsü ise içselleştirme veya değer uygunluğudur (Balay 2014).

### 2.3.1 Uyum Boyutu

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel olarak desteklerler. Bunlar, örgüte inanmaktan ziyade, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları almamayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak isimlendirilmektedir. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey işini, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu vaziyet olup, genellikle acil durumlar için geçerli bir çözüm olarak kısa dönemler içindir. Tercihlerini, astlarına pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur; fakat bu uyum isteksizdir. Bu yüzden, uyum güvene değil kontrole dayanır ve bireye seçme olanağı vermez. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyum da örneğin, ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır. Ticari bir şirketin amacı ve varlık nedeni kâr olduğundan, güdü kanalları ve kalıplarının mali deyimlerle belirtilmesi doğaldır. Fakat bir okulu ele aldığımızda bireyin sadece mali yaklaşımla güdüleneceği söylenemez. Çünkü eğitim kuruluşlarının felsefesi ve amaçları kâra dönük değildir (Balay 2014).

Uyum, ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olmasının yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve bireylerin arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin savsaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortamı ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması gibi nedenler eğitim çalışanının kendisini işine ve okuluna vermekten alıkoyar (Başaran 2000).

### 2.3.2 Özdeşleşme Boyutu

Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme olanağı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu

ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş bireyin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen birey, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, düşünerek hareket ediyor olmaktan çok duygusaldır. Birey, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran 2000).

Özdeşleşme, bir çekim gücü yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın bireye sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur. Burada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. Bireyler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (Balay 2014).

### **2.3.3 İçselleştirme Boyutu**

Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini gerçekten ödüllendirici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki

etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder (Balay 2014).

Örgütsel bağlılığın söz konusu boyutları, rol üstü davranışlar ve örgütte kalma isteği açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Örgütün amaç ve değerlerini paylaşan bireylerin örgüt yararı için içten gelerek gereken çabayı göstereceği söylenebilir. Bireye doğrudan yarar sağlamayacak, aksine örgüt yararına fazladan zaman harcamasını ve çaba göstermesini sağlayacak davranışlar örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türlerine sahip olan bireylerde örgütte kalma isteği de yüksektir. Bağlılığın uyum boyutu ise bireylerin sadece belirli ödüller elde edebilmek için örgüt ile ilgilenmesine neden olmaktadır. Doğal olarak bu bağlılık türüne sahip bireylerin örgütte kalma istekleri de oldukça azdır (Uslu 2012).

## **2.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayrımlarının varlığı da dikkat çekmektedir (Balay,2014). Örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler sınıflandırma açısından farklılıklar göstermekte, ancak özde birbirleriyle benzeşmektedirler (Doğan ve Kılıç 2007).

### **2.4.1 Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002). Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif moral bağlılık vardır (Balay 2014).

**Moral Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

**Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir (Güney2000).

Etzioni'nin geliştirdiği bu üç bağlılık türünden her biri, bireyin kurumun gücü karşısındaki davranışını içerir. Etzioni, örgütsel bağlılığın mutlaka bu üç etmenden biriyle değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Güllüoğlu 2011).

#### 2.4.2 Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan bir kuram oluşturmaktadır. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, bireyin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay 2014). Birey ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan araçsal bağlılıkta örgüt, bireyin bazı güdülerini doyururken bireyden de örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Bireyin örgüte yaptığı katkı ile elde ettiği yarar bir dereceye kadar dengede veya lehine olduğu sürece birey, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyabilmektedir. Örgütsel (normatif-moral) bağlılık ise, amaç ve değerler ilişkisinde bir kimsenin rolüne ve örgütüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde

tanımlanmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eş değer anlamda kullanılmaktadır. Bağlılığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü kuramda, örgütlerde bireysel davranışın içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Güner 2007).

### **2.4.3 O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine inancını kapsayan, örgüt ile birey arasında oluşan psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, bireyin örgüte bağımlılığı üç boyutta ele alınabilir ki bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir (Bakan 2011).

**Uyum bağlılığı;** Uyum boyutunda olan örgütsel bağlılıkta birey, örgütü içtenlikle değil yüzeysel olarak destekler. Bireyin örgüte karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarının temel nedeni belli kazanımlar, ödüller elde etmek veya cezaları savuşturmadır (Balay 2014). Bu nedenle birey örgütün normlarına uygun faaliyetlere girişme gereksinimi duyar. Uyum her zaman bir zorunluluk belirtmekte olup, birey yaptığı uygulamayı severek değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum boyutuyla çalışan birey ücret, terfi ve ikramiye gibi dış ödülleri amaçlar(Bakan, 2011).

**Özdeşleşme:** Bireyin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay 2014). Birey örgütün veya grubun üyesi olmak veya üyeliğini sürdürebilmek için örgüt üyeleriyle yakın ilişki içine girebilmek veya devam ettirebilmek adına o kişilerin hareketlerini benimseme gereksinimi duyar. Dolayısıyla bireyin başkalarıyla sosyal ilişkilerini devam ettirme adına kendi davranış ve değerlerini onların davranış ve değerlerine göre ayarlamasına özdeşleşme denir (Bakan 2011).



**İçselleştirme:** Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusu olmaktadır (Bayram 2005). Bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2014).

#### **2.4.4 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireylerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle üyelerin araçsal dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay 2000 ).

Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip bireylerin sayısını arttırmaktır. Dışsal ödüllerin etkin olduğu örgütlerde bireylerin motive edilmesi için sürekli örgüt yeni kaynaklar bulmak zorundadır. Örgüt kaynakları bulsa bile, örgütte bireyin devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir (Yavuz 2008).

#### 2.4.5 Buchanan II'nin Sınıflandırması

Buchanan bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma ve örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlar. Ayrıca örgütsel bağlılığı üç gruba ayırarak açıklamaya çalışmıştır (Coşkun 2007). Buchanan'ın sınıflandırması özdeşleşme, sarılma ve sadakatten oluşur. Özdeşleşme kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Sarılma, kişinin iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık göstermesidir. Sadakat ise, kişinin örgüte karşı içten bağlılık duymasındır (Balay 2014).

#### 2.4.6 Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday'ın bağlılık sınıflandırması, bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanmaktadır. Bu bilim insanına göre örgütsel bağlılık; bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır (Sığırı 2007). Mowday ve arkadaşları tutum olarak bağlılık ve davranış ayırımını yapmışlardır. Mowday, bağlılık literatüründe en sık kullanılan sınıflandırmalardan birini ortaya koymuştur. Yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildikleridir. Geliştirdikleri kurama göre bağlılığın dört önemli boyutu mevcuttur (Balay 2014):

- Örgütün değer ve amaçlarını içselleştirme.
- Örgüte rolüne bu amaçlar için yüksek çaba gösterme isteği.
- Örgütün üyesi olarak uzun süre kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.
- Bireysel amaçlara ulaşmak için örgütsel amaç ve değerler yararına isteyerek çaba gösterme

Bu nedenle bağlılığın, örgütle özdeşleşme, bir bağlantı ve sadakat duygusu gerektiren olumlu bir yönelim olduğu görülmektedir. Bunun da ötesinde, bu bağlantı tutumunun

yüksek iş performansı seviyesi ve düşük devamsızlık ve personel devir hızı oranları gibi belli başlı işle ilgili davranışları etkilediği kabul edilmektedir (Ada, Alver ve Atlı 2008).

#### **2.4.7 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı:**

Bu teoride bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisi göstermesi ve bu davranışları çıkarları ile özdeşleştirilmesi olarak tanımlanır (Uygur, 2004). Bu teori ile ilgili olarak bir örgütte çalışan bireyin başka örgütlerde kullanılamayacak beceriler elde ettiğini vurgular. Bu becerileri edinen birey çaba ve zaman harcamıştır ve karşılığını almak istemesi de normal bir davranıştır. Bireyin bu durumda gösterdiği çaba ve harcadığı zamanın karşılığında bahse girer, kazanırsa karşılığını almış olur. Bahis kazanılmamış ise kazandığı beceriler başka örgütlerde işe yaramayacağı için çabalar ve zaman boşa gidecektir. Bu teoride bireyin bahsi kazanması örgüte devam kararına bağlıdır (İlsev 1997).

Becker' e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar:

**Toplumsal beklentiler:** Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

**Bürokratik düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

**Sosyal etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

**Sosyal roller:** Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki; artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Bakan 2011).

#### **2.4.8. Salancik Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması tutum ile davranışları arasında bir uyum sağlaması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül 2005).

Salancik'e göre örgütsel bağlılık: “ Bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu” dur. Bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, bireyin davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar: Davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (Cengiz 2001).

Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahseder. Kişinin davranışının bazı özellikleri bu davranışa olan bağlılığını etkiler. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir. Kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu kararın nitelikleri, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkileyecektir (Çetin 2004).

Davranışı bağlayıcı kılan bir başka özellik ise davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır. Gönüllü davranışlar, herhangi bir baskı duymaksızın gerçekleştirilen, yani dışsal bazı

nedenlerden dolayı yapılmayan davranışlardır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanamaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranışı ve onun sonuçları için kişisel olarak sorumlu olduğu duygusunu yaratır. Bu durum, kişinin davranışını devam ettirme isteğini arttıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan, gönüllü olarak bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişi örgüte katılma davranışı ve bunun sonuçları açısından kişisel bir sorumluluk duyacak ve bu davranışını sürdürme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için dışsal nedenleri olmadığından davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyum içinde olacak şekilde örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Samadov 2006).

Dolayısıyla açık ve net olarak gerekliliği dışı vurmuş olan başka insanların gözü önünde ve bilgisinde gerçekleşen, vazgeçilmesi ve geri dönülmesi neredeyse imkânsız olan ve istenerek yapılan davranışlar bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir (Bakan 2011).

#### **2.4.9 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer yönetsel uygulamaların örgütsel bağlılık üzerine etkilerini inceleyen birçok araştırmanın geliştirdikleri sınıflandırmalardan yalnızca duygusal bağlılık üzerine yoğunlaştıklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu durumun iki temel nedeni vardır. Birincisi, çok boyutlu bağlılık modelleri ve bunların ölçeklerinin son zamanlarda geliştirilmeye başlanması ile eski tek boyutlu ölçeklerin kullanımının devam etmesidir. İkincisi ise örgütler arasında önem önceliği diğerlerine oranla daha fazla olan ve geliştirilmeye çalışılan bağlılık türünün duygusal bağlılık olmasıdır. Yazarlara göre duygusal bağlılığın dışında örgütlere bağlılığa etki eden devam ve normatif bağlılıklar da mevcuttur. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Bakan 2011).

### 2.4.9.1 Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer daha çok duygusal bağlılık ögesi üzerinde durmuşlardır. Duygusal bağlılık kişinin örgüte karşı duygusal ilgisine, kendisini onunla tanımlamasına ve örgütün sorunlarıyla ilgilenmesini işaret eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt içinde gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için kalmaya devam ederler (Doğan 2013).

Bireyin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda birey, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, bireyin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık bireylerdir. Böyle bireyler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram 2005). Temelinde arzu veya istek olan duygusal bağlılık, bireyin gönüllüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Bireyin örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi amaçların gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle birey belirli bir hedefe ilişkin davranışları ya da eylemleri zorunluluk hissettiği için değil, sadece kendisi istediği için gerçekleştirir. Duygusal bağlılık; bireyin örgütle özdeşleşmesini, örgüte içtenlikle katılımını ve paylaşılan ortak değerler sonucu örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder (Taşkın ve Dilek 2010).

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Aktaran: Gürbüz 2012):

- 1) *İşin zorluğu*: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2) *Rolün açıklığı*: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulmuş olması.
- 3) *Amacın açıklığı*: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
- 4) *Yönetimin öneriye açıklığı*: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
- 5) *Arkadaş bağlılığı*: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

- 6) *Eşitlik ve adalet*: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
- 7) *Kişisel önem*: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- 8) *Katılım*: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
- 9) *Geri bildirim*: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve gerçekleştirmesine yardımcı olmayı düşündükleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999).

#### **2.4.9.2 Devam Bağlılığı**

Örgütü terk etmenin getireceği maliyetleri göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, bireyin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Becker, değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar (Balay 2014).

Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip bireyler, parasal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacı dışında iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Devam bağlılığı bu yüzden örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır. Örgüte devam bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış

gibi hisseden ve fırsat bulduklarında örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissetmeleri, işe karşı olumsuz tavır sergilemelerine yol açmaktadır (Doğan ve Demiral 2009).

Allen ve Meyer (1990), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Aktaran: Gürbüz 2012):

- 1) *Yeteneklerin transferi*: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumu.
- 2) *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmaması.
- 3) *Kendine yatırım*: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olması.
- 4) *Emeklilik primi*: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusu.
- 5) *Alternatif iş olanakları*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumu.

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve devam bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı; duygusal bağlılığın ise devam bağlılığını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devam bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları birçok faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu yok etme yoluna gidebilmekte, böylece devam bağlılıkları azalmaktadır ( Kaya, 2007).

### **2.4.9.3 Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ile örgüte bağlılığın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki



tür bağılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül 2002). Normatif bağılılık durumunda iş gören örgütte kalmasının gerekliliği inancındadır. Bu bireyler, işverenlerine karşı zorunlu ve mecbur olduklarını hissederler. Bir gönül borçluluğu duygusu neticesinde örgütte kalırlar. Bunun nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok gereksinimleri olduğu bir dönemde işe kabul etmesi veya işverenleriyle kalmalarının en doğru sonuç olacağı yönünde değer hükümlerine sahip olmasıdır. Bu tarz bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bu sebeple de kendilerinin örgütte bir süre daha görev almalarının örgüte karşı borçları olduğu kanaatindedirler (Çetin 2004).

Güçlü bir normatif bağılılığa sahip bireyler bunun doğru ve ahlaki açıdan yapılması gerekli olduğuna inandıkları için örgüt içinde kalırlar. Weiner, örgüte karşı normatif bağılığın fertlerin sosyalleşme süreçlerinin başlangıcından ve örgüte katıldıklarında yaşanan baskılara dayalı olarak geliştiğini öne sürmüştür. Normatif bağılığın örgütün çalışana yaptığı yatırımlara dayalı olarak geliştiği de öne sürülmüştür. Bu yatırımlar bireyin eğitim giderlerinin karşılanması ve yeni işe alınacakların çalışanların aile bireylerinden olması gibi durumlar olabilir. Bireyin bu gibi durumlar da örgütten ayrılma noktasında borçluluk hissederek zorunluluk duygusu yani normatif bağılılık hissedeceği düşünülmektedir (Doğan 2013).

Normatif bağılılık davranışını tayin etmeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak meydana getirilmiş birtakım maddeler şu şekilde sıralanabilir (Çetin 2004):

- Bu örgütte devam etmek için herhangi bir mecburiyet duygusu hissetmiyorum.
- Çıkarlarım doğrultusunda mantıklı olsa dahi bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütten şu anda ayrılırsam suçluluk duygusuna kapılıyorum.
- Yetiştirilme tarzım görev aldığım örgüte sadakatli olmayı gerektirir.

Duygusal bağılılığın iş deneyimleri sonucu geliştiği ve iş verimine olumlu katkıları olduğu neticesi ortaya çıkarken, devam bağılılığının kıdem ve alternatifsizlik sonucunda geliştiği ve iş verimine fazla bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağılılık ise en az inceleme yapılan bağılılık boyutu olup çalışanların kişisel sadakatleri ile ilişkilendirilmiş fakat örgütte doğurduğu sonuç ise henüz kesinleşmemiştir (Doğan 2013).

Her üç bağılılık boyutunun üç ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağılılık da (İnce ve Gül 2005);

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Üç bağılılık şekli arttığında bireyler örgütte kalmaya devam etmektedir, ancak duygusal bağılılıkta kalma güdüsü isteğe, devam bağılılığında gereksinime, normatifte ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay 2014).

## **2.5. Örgütsel Bağılılığın Sonuçları**

Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, bireylerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve örgütlerine olan bağılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağılılığı yüksek olan çalışanların, bağılılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağılılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağılılığını tespit edebilmek, örgütler için çok önemli bir husustur (Yalçın ve İplik 2005).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, bireylerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir ( Bayram 2005).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (Balay 2014).

### **2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden uzaktır. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük olarak önemli sonuçları vardır. Bunlar:

*Olumlu Sonuçlar:* Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişme isteği ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Çünkü daha yüksek çalışan devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren bireyin zararlarını sınırlandırabilir. Bu tip bireylerin örgütten ayrılması demek, diğer bireylerin tutumları ve davranışlarının düzelmesi demektir. Ayrıca yerine alınacak yeni bireylerin örgüte yeni beceriler getirmesi sağlanacaktır.

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikâyet söylemleriyle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse kendisine pahalıya mal olabilecek davranışların üstesinden gelebilir.

*Olumsuz Sonuçlar:* Örgütte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, yeterli çabayı ve grup içerisinde yetersiz iletişim gosterdikleri için örgüt de en az değerli ve duygusuz bireyler olarak tanımlanır.

Bu tür bireyler düşük bağlılıkları nedeniyle ayrıca gelir kaybı, is güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, toplantılara katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılığın genellikle yüksek düzeyde devamsızlık, ise geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük is kalitesi, örgüte sadakatsizlik, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkisi olduğu bulunmuştur (Balay 2014).

### **2.5.2 İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılıkta bireyin tecrübe ve deneyiminin güçlü, fakat örgüt ile arasındaki uyum ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bir bağlılık seviyesidir. Çalışanlar kendi fikirleriyle örgütün amaçları arasında kalmakta, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve kendilerinden ödün vermemek için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün değerlerini değil; ancak bazı değerlerini kabullenmekte, örgütün beklentilerini karşılarken kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram 2005).

*Olumlu Sonuçlar:* İlimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan bireyler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık düzeyinde bireye ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı hizmet örgüte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilmektedir. İlimli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli risk ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır.

*Olumsuz Sonuçlar:* Örgütte ılımlı düzeyde bağlılık her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Bu bağlılık düzeyindeki bireylerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen davranışlardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Ancak bu düzeydeki bireyler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Balay 2014).

### **2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık çalışanın kendi iradesi ve isteği sonucu oluşup örgütü için, üzerine düşeni yapmakla yetinmeyerek zaman zaman da kendisinden fedakarlık göstererek örgütü için yarar sağlamak temeline dayanmaktadır. Birey örgütten beklentilerini karşıladığı için yüksek derecede sadakat söz konusudur. Bu çalışanlar kendi fikirleriyle örtüşen örgütün hedeflerine mukabil pek çok açıdan kendilerini tatmin etmiş, iş doyumuna ulaşmış kişilerdir. Yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlar örgütler için vazgeçilmezdir.

*Olumlu Sonuçlar:* Bu bağlılık düzeyinde bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara rağmen örgüte yüksek derecede sadakatini de devam ettirir. Örgüt bireyin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün vazgeçemeyeceği üyeleri olurlar.

*Olumsuz Sonuçlar:* Yüksek bağlılık bazen bireylerin gelişme ve yenilenme fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşme isteklerini bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, çevreleriyle de yeni ilişkiler geliştiremediklerinden toplumsal yabancılaşma geçirirler (Balay 2014).

## 2.6 Motivasyon Tanımı

Türkçe karşılığı güdü, saik yada harekete geçiren anlamında kullanılan motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir (Eren 2003). Türkçe karşılığında güdüleme anlamının da yaygın olarak kullanıldığı motivasyon kelimesi Latince “motive” kelimesinden geldiği, insanı harekete geçiren ve insanın hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaçlar ve korkuları olarak da tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Fındıkçı, 2009). Diğer bir tanıma göre de motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir (Kim 2005). Çeşitli tanımların yapıldığı motivasyon kavramına ilişkin diğer bir açıklama ise kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir. Esas itibari ile bu kavram; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel 2005). Motivasyon kavramı ile ilgili genel tanımlamalar ve açıklamalardan sonra iş motivasyonu ile ilgili tanımlamaların benzer bir biçimde yapıldığı çalışanların arzu ve isteklerinin yeterliliği ile ilgili bir kavram olduğu, çalışanların yaptıkları işleri arzulu ve istekli yapmalarının motive oldukları anlamına gelebileceği, aksine isteksiz ve gönülsüz yapmaları durumunda motivasyon düşüklüğü olarak açıklanabileceği ifade edilmektedir (Ertan 2008).

Daha açıklayıcı bir ifade ile iş motivasyonu yüksek olan bireylerden oluşan örgütlerin amaçlara daha kolay ulaşabilecekleri beklenmektedir. İş motivasyonu düşük olan bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu sonucu göz önünde bulundurulduğunda değerli insan kaynaklarının elde edilmesi ve örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanması hususunda motivasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Özetle, iş motivasyonu ile iş tatmini, iş performansı, çalışan devri gibi örgütsel değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olması, iş motivasyonu üzerinde özellikle durulmasını zorunlu kılmaktadır (Ertan 2008).

Motivasyon özelde bireylerin, genelde de örgütlerin, örgütleri içeren sistem ve

yapıların gelişmesinde önemli katkısı olan bir olgudur. Motive olarak çalışan bireylerden oluşan bir örgütün çok daha başarılı olacağı söylenebilir (Dereli 1976).

### **2.6.1 Motivasyon Süreci**

Motivasyon sürecini başlatan bireyin ihtiyaçlarıdır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığı zaman, birey bu ihtiyacı karşılamak ister ve böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaktadır. İç ve dış etkilerle uyarılan birey çeşitli biçimlerde davranışlara yönelmektedir. Amacı ihtiyaçlara karşı duyduğu doyumdur ( Pekel 2001 ).

Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır:

- 1) İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlamaktadır.
- 2) Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
- 3) Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
- 4) Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde doyuma ulaşmaktadır (Sözer 2006).

### **2.6.2.Motivasyonun Özellikleri**

Birey açısından önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri şu şekildedir (Altok 2009):

- Motivasyon kavramının temelini oluşturan istek ve ihtiyaçlar, insanın içinde bulunduğu toplum kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.

- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.
- Motivasyon bir amaca ya da ödüle yöneliktir. İş yerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi vb. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yöneliktir. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkileyerek ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarmaktadır.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık bir motivasyon aracı değildir.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.
- Motivasyonda amaç; çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının ve iş başarımlarını artırmalarının sağlanmasıdır.

Davranışların değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda davranışı mecburiyetten yapmaktayız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yapmaktayız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yapmaktayız. İnsan davranışı gelişigüzeledir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyona bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler de vardır. Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz. Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir. Çünkü bir davranışın birçok motive edicisi olabilir. Aynı zamanda motivasyon ve davranış da aynı şeyi ifade etmez (Altok 2009).

### **2.6.3 Motivasyonun Yararları**

Bir işletmede sistemli bir motivasyon sürecinin faydalarına bakacak olursak:

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne olan bağlılığı artmaktadır.
- İşletmede verimliliğin, kârlılığın artmasında etkili olmaktadır.



- Motivasyonları yüksek olan çalışanların morali yüksek olurken, işletmenin personel devir oranı da düşük olmaktadır.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olmaktadır.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalmaktadır.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltmektedir.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlamaktadır.
- İşletmelerin ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesinde etkili olmaktadır.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır (Yıldırım 2006).

Sonuç olarak, motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır ve güçlü bir örgüt kültürü belki de güçlü bir mali yapıya veya ileri bir teknolojiye sahip olmaktan daha önemlidir. Örgütün amaçlarını benimsemeyen, amaçlar doğrultusunda sahip olduğu bilgi, beceri ve enerjiyi gerektiği gibi kullanamayan bir çalışanlar grubuyla beklenen başarı sağlanamaz (Ataman 2001).

## 2.7 İş Motivasyonunun Önemi

Örgüt içerisinde yöneticiler çalışanlarını işletme koşullarının olanakları doğrultusunda en yüksek verimi sağlamalarını ve böylece örgütsel amaçların en üst düzeyde gerçekleşmesini temin etmeye yönelik çalışmaktadırlar. Yöneticiler çalışanların insan olmaktan ileri gelen birtakım ihtiyaçları ve istekleri olduğunu ve olabileceğini bilerek bu ihtiyaç ve isteklerin karşılanmasına yönelik örgütsel (maddi ve manevi) özendirici, motive edici (para, teşvik primi, terfi imkânları, saygı, sevgi, statü, iş doyumu vb.) arttırmak suretiyle onları örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla ve daha etkin çalışmaya teşvik etmektedirler. Özendiricilerin doğuracağı arzu, çalışanlarda yapacakları çalışma vasıtasıyla kendi amaçlarına da erişebilecekleri konusunda inanç yaratmaktadır. Böylece örgütsel ve bireysel amaçlar birleşerek etkin, verimli bir üretim

ortaya çıkmaktadır (Oktay 2000).

Başaran (2008), benzer bir biçimde çalışanların örgüt içerisinde gereksinimlerinin (güdülerinin) bir kısmını karşılayabilmek amacıyla çalıştığını belirtmektedir. Çalışanları örgütün amaçlarından ziyade kişisel gereksinimlerin karşılanması ilgilendirmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın amacı örgütün gösterdiği amaç ve hedeflerin aksine kendi amaç ve hedeflerinin karşılanmasıdır. Ancak çalışan örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirebilir. Bu özdeşleştirmenin düzeyi çalışanın örgütsel amaçlar için çaba harcama eğilimini de o düzeyde gerçekleştirmesi sağlar.

Okul açısından bakıldığında geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak olan okul yöneticisinin, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi, okulun verimliliğini artırabilmesi ve okulda sağlıklı bir iletişim ortamını oluşturmasında, motivasyonu sağlamanın önemi büyüktür (Kapusuzoğlu 2001).

## **2.8 İş Motivasyonu ile İlgili Kuramlar**

İçsel teorileri konu edinen ve söz konusu bu teorilere önem veren teorilere kapsam teorileri ismi verilirken, dışsal teorileri konu edinen ve bu teorilere önem veren teorilere süreç teorileri denilmektedir (Özgün 2008).

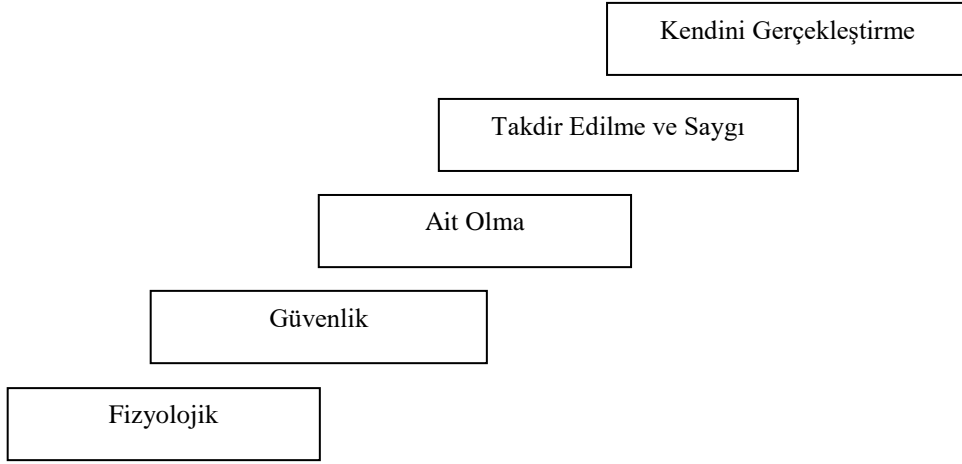
### **2.8.1 Kapsam Kuramları**

Bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli bir yönde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Üzerinde durduğu konular daha çok bireyin kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşünceler gibi bireyin duygusal yönleridir. Bu faktörler, bireyleri anlamaya ve motive etmeye yöneliktir. Yönetici kişilere belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavradıysa, bunlara hitap etmek suretiyle çalışanları kurumun amaçlarına yönelik daha iyi motive edebilir (Özgün 2008).

### **2.8.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow'un motivasyon teorisine göre insan rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda meraklı ve isteyen bir yaratıktır. Maslow'un motivasyon teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır (Kaynak 1995). Kişi ihtiyaçları giderildiği sürece mutlu ve huzurlu olacaktır. İhtiyaçları giderilmediğinde psikolojisi bozulacak, stresli olacaktır. Bu durum ise, yaşamını ve işletmede çalışma başarısını etkileyecektir. Çünkü kişinin davranışı belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi göstermektedir. Birey alt kademedeki ihtiyacı giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlarını gidermeye yönelememektedir. İhtiyaçların giderilmesi belirli bir düzen içinde gerçekleşmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı farklı durumlarda farklı ihtiyaçların ortaya çıkma nedenlerini açıklamak için sıkça kullanılmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi pek çok kurama temel oluşturmuş önemli bir yaklaşımdır (Güldal 2006).

Yönetim literatüründe sıklıkla konu edinilen ve üzerinde çok tartışılan bir konu olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı kapsam kuramlarının ilki olarak aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



**Şekil 2.1** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

İhtiyaç teorileri incelendiğinde en fazla kabul gören ve üzerinde durulan teori olan Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi insan doğasına ilişkin üç temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Ünsalan ve Şimşeker 2006):

- İnsanların asla tam olarak tatmin edilemeyecek birtakım ihtiyaçları vardır.
- İnsanları harekete geçiren, motive eden ya da davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Bu ihtiyaçlar önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru merdiven basamakları gibi sıralanmıştır.

Motivasyon konusundaki en bilinen teorinin Maslow'un ihtiyaçlar teorisi olduğu söylenebilir. Maslow'un hipotezine göre her insanda beş hiyerarşik ihtiyaç bulunur. Bu ihtiyaçlar şunlardır (Özkalp ve Kirel 2013):

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Acıkma, susama, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziksel ve duygusal olarak nitelendirilebilen her türlü tehlikeden korunma, güvenliğin sağlanması ihtiyacı olarak tanımlanır.

**Sosyal İhtiyaçlar:** Sevgi ve ilgi görme, aidiyet duygusu, kabul edilme gibi duyguları içerir.

**Saygı İhtiyaçları:** Özsaygı, çevredeki kişilerden saygı görme isteği, başarı, statü ve konum sahibi olma, dikkat çekme gibi içsel ve dışsal faktörleri içerir.

**Kendini Gerçekleştirme:** İnsanın yapabileceklerini yetenekleri doğrultusunda sonuna kadar ilerletmesi ve kendi potansiyeline ulaşması olarak ifade edilir.

Motivasyon konusu içerisinde incelendiğinde bu teorinin çalışanları motive etmek için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri uygun bir iklim yaratılması ve bu yolla çalışanların üst düzey veya gelişme ihtiyaçlarına yönlendirilmesi olarak açıklanabilir. Bu sayede çalışanlar amaçlar doğrultusunda harekete geçirilebilecektir (Eker 2012). Ancak söz konusu bu teoriye yönelik eleştirilerden birisi katı kurallar ve sınırlar ile çevrili olan teorinin her birey için aynı sırayı takip edemeyebileceğidir. Diğer eleştiri ise çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesinden yola çıktığında grup davranışı için bireysel düzeyde güdülenmenin yetersiz olduğu konusu üzerinedir (Keser 2006).

### **2.8.1.2 Herzberg Çift Etmen Motivasyon Kuramı**

Herzberg, Maslow'un modelini geliştirerek spesifik bir içerik teorisi ortaya koymuştur. İnsanları etkin ve verimli bir şekilde çalıştıracak iş yeri şartlarının neler olduğunu araştıran Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalar sonucunda *çift faktör teorisini* geliştirmişlerdir. Bu teori, motivasyon konusuna daha çok özendirme, teşvik araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren 1998).

Herzberg'in çift faktör olarak bilinen bu kuramında bireylerin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılma noktasına varan ve doyumsuzluğa sebep olan "hijyenik faktörler" ile bireyi mutlu eden ve doyuma ulaştıran "özendirici faktörler" birbirinden ayrılması gerekir. İlk gruba hijyenik etmenler denmesinin sebebi bu faktörlerin çalışanları çalıştığı yerden ayıran, koparan etkenler olmasıdır. Hijyenik faktörlerin varlığı çalışanları güdülememekte aksine bunların varlığı iş doyumunu, motivasyonu engellemektedir. Özendirici faktörler ise güdülenmeye direkt olarak olumlu biçimde

katkıda bulunan etmenlerdir (Oktay 2000).

Herzberg'e göre motivasyonu düşüren veya diğer bir ifade ile motivasyon kaybının en büyük nedenleri yanlış politikalar ve yönetim yaklaşımı iken motivasyonu en çok etkileyen unsur ise başarı faktörüdür. Amaç zaten başarıyı sağlamak olduğuna göre bu durumda bir çeşit kendi kendini besleyen döngü söz konusudur (Us 2007).

Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun cevabını araştırmış, çalışanlardan işleri ile ilgili “olağanüstü iyi” ve “olağanüstü kötü” hissetmelerine yola açan durumları ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiş ve verilen cevapları çizelge ile sınıflandırmıştır (Eker 2012).

**Çizelge 2.1.** Herzberg'in Çift Etmen Teorisi. (Herzberg 1968, Akt., Özgün 2008).

Hijyenik Faktörler	Özendirici Faktörler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum politikası ve idare</li><li>• Yönetim</li><li>• Yöneticiyle ilişkiler</li><li>• İş koşulları</li><li>• Maaş</li><li>• Emsallerle ilişkiler</li><li>• Şahsi hayat</li><li>• Astlarla ilişkiler</li><li>• Statü</li><li>• Güvenlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başarı</li><li>• Tanınma</li><li>• İşin kendisi</li><li>• Sorumluluk</li><li>• İlerleme</li><li>• Gelişme ve büyüme</li></ul>

Eren (2010) Herzberg'in çift etmen motivasyon kuramında hijyenik faktörler adını verdiği birinci grubun; yöneticiler ile ilişkilerin iyi olmaması, şirketin uyguladığı politikalar ve yönetim açısından yaşanan sorunlar, çalışma ortamının fiziki imkânlarının yetersiz olması, maaş ve diğer ödemelerin az olması veya artışın az olması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerde yaşanan sorunlar, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi, istihdam güvenliğinin yetersizliği olarak açıkladığını belirtmektedir. Özendirici ve teşvik edici faktörler adını verdiği ikinci grupta ise; çalışanın iş yerinde başarılarının herkes tarafından bilinmesi, takdir edilmesi ve beğenilmesi, tamamlanan işlerin verdiği mutluluk, iyi bir ödüllendirme sisteminin olması, işleri yerine getirirken istenilen düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olması, çalıştığı işin yetenek ve bilgisine uygun olması, işte yükselme olanaklarının olması,

işle ilgili konularda iyi bir eğitim ortamının oluşturulması ve çevresine olan olumlu katkılar gösterilebileceği şeklinde yorumlanabileceğini belirtmektedir.

Herzberg'e göre çalışanlar işlerini sevdikçe, işlerinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işlerinde kendilerini geliştirdikçe başarılı olabileceklerdir. Aksi durumda ise tatminsizlik olmayacak, fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır. Hijyen faktörleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar biçiminde yorumlanabilir (Eker 2012).

### 2.8.1.3 McClelland Başarım İhtiyacı Kuramı

Başarım ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir (Ertan 2008). McClelland' a göre başarım ihtiyacı doğuştan kazanabilen bir ihtiyaç olmadığı sonradan kazanılan bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedir. İhtiyaçlar öğrenilebilir bir yapıdadır ve davranışa etki etme potansiyeline göre kişiden kişiye değişebilen bir hiyerarşi izler (Keser 2006).

- **Başarı Gösterme İhtiyacı:** Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi edinecek ve bunları kullanarak davranış sergileyecektir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, güç ve otorite kazanmak ve geliştirmek, başkalarını etki altında tutmak ve gücünü korumak amacıyla davranışlar sergileyecektir.
- **İlişki Kurma (Kabul Edilme) İhtiyacı:** Grup içerisine dâhil olma, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecek, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu içerisinde bulunacaktır (Torun 2007).



Örgütsel sistem içerisinde başarı ihtiyacını yoğun bir biçimde hissedenen bireyler, rekabete daha yatkın ve örgütsel motivasyonu kendi başarılarına endeksleyen bir yapı sergileyebilmektedirler. Her çalışmada aynı oranda hissedilemeyen bu başarılı olma motive edici ve itici gücü örgütsel sistem içerisinde, içerik teorilerinde önemli bir yere sahiptir (Ertürk 2007). Girişimci olma eğiliminde olan kişilerin başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişilerden oluştuğu söylenebilir. Rakiplerinden daha iyi işler yapmayı istemekte ve akla yatkın iş riskleri alabilmekle birlikte kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlar ise başarılı birer kaynaştırıcıdır ve işleri, örgüt içindeki birkaç bölüm arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacı ise örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma arzusuyla ilintilidir. Mc Clelland'ın yıllar süren araştırmaları sonucu, üst seviye çalışanlarının yarısından fazlasının yüksek derecede güç ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç ihtiyacından fazla olan müdürlerin kariyerlerinin daha kısa sürede sonlandığını gözlemlemiştir (Torun 2007).

#### **2.8.1.4 Alderfer'in Var Olma İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı**

ERG teorisi adını Existence (varoluş), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinden almaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmiş hali olan bu kuram Türkçe kaynaklarda Alderfer'in VİG (Var olma-İlişki kurma-Gelişme) kuramı adıyla bilinmektedir (Paksoy 2002). Var olma ihtiyacı, fiziksel ve maddî ihtiyaçları ifade eder. Örneğin, ücret, var olma ihtiyacını karşılamaktadır. İlişki ihtiyacı, diğer insanlarla duygusal ilişkilerin kurulması anlamındadır. İki ya da daha çok kişinin karşılıklı olarak düşünce ve hislerini aktarma sürecini ifade eder. Gelişme ihtiyacı, kişinin sorun çözmede beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi ile ilgilidir (Ertan 2008). ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkânsızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Çetinkanat 2000).

ERG güdüsü, kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür. ERG güdüsüne sahip kişiler kendilerine ulaşılması zor ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve bunları kullanacak davranışlar gösterirler. Diğer insanlara oranla daha çok risk yüklenirler (Silah 2005).

ERG teorisi üç noktada Maslow'un teorisinden ayrılmaktadır (Keser 2006):

- Birinci olarak var olma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelirken; ilişki ihtiyaçları, Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyaçlarından; dışsal saygınlık faktörlerini kapsamaktadır. Gelişme ihtiyacı ise; Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir.
- İkinci olarak, ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini Maslow'un teorisindeki yukarı doğru ilerlemek yerine bu teoride hayal kırıklığı ve geri çekilme prensibi bulunmaktadır.
- Üçüncü olarak ise ERG teorisinde birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir (Keser 2006).

ERG güdüsü, kontrolü elde bulundurma ile ilgili bir dürtüdür. ERG güdüsünü hisseden ve bu güdüye sahip kişiler kendilerine ulaşılması zor ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve bunları kullanacak davranışlar gösterirler. Diğer insanlara oranla daha çok risk yüklenirler. Fakat bu gücü insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Silah 2005).

## **2.8.2 Süreç Kuramları**

Süreç kuramları kişilerin hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl motive edildikleri ve edilebilecekleri ile ilgilidir. Belirli davranış gösteren kişinin davranışı nasıl tekrarlaması veya tekrarlamaması gerektiği sorusuna cevap arar. Süreç teorisi; kişilerin

davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği üzerinedir. Kişilerin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak doğrultusunda çalıştıkları çevreye dışarıdan yapılan müdahale ile motive olmaları sağlanmaktadır (Özgül 2008).

### **2.8.2.1 Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Victor H.Vroom tarafından ortaya konulan beklenti teorisi, bireylerin davranışlarının seçenekler içerisinde kendi istekleri doğrultusunda yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğunu ve bu seçimlerin, özellikle inanç ve tutumların algılanması ve oluşması gibi psikolojik süreçlerle sistematik olarak ilişkili olduğunu savunur. Bu doğrultuda kişilerin amaçları, faydalarını en üst düzeye çıkarmak ya da zararlarını en aza indirmektir. Vroom'a göre çalışanlar çeşitli iş davranışlarını akılcı şekilde değerlendirirler ve kendilerini en değer verdikleri işle ilgili ödüllere ulaştıracak olan davranışları seçerler. Bu nedenle çalışanlar, başarabileceklerine ve başardıklarında değerli ödüller elde edeceklerine inandıkları görevleri çekici bulur, bunlar için çaba harcamak isterler (Vroom 1964; akt., Eker 2012). Diğer bir ifade ile Vroom'a göre motivasyon, üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bu faktörlerden birincisi; insanların gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçlardır. Burada kişinin iç dünyası üzerine yönelmek yerine dikkatler o kişi için gerçekleştirilmesi önemli olan amaçlar üzerinde toplanır. Önemli olan çalışanların hangi amaçları önemli olarak değerlendirdikleridir. İkinci faktör, bir kişinin üretkenlik ile kişisel amaca erişilmesi arasında gördüğü ilişkidir. Üçüncü faktör ise bir kişi ne dereceye kadar kendi üretkenliğini etkileyebilir? Eğer bir kişi verimini etkileyebilme konusunda yapabileceği çok az şey olduğu veya hiçbir şey olmadığı inancında ise, bu konudaki gelişimleri zayıf olacaktır (Torun 2007).

Bireyin motive olabilmesi için, gösterdiği çaba doğrultusunda başarıya ulaşacağına olan inancı (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derecede ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel 2000).

### **2.8.2.2 Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Bu motivasyon modelini, Lawler ve Porter isimli düşünürler Vroom’un kuramını bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey, kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci olarak ise örgütlerde bireyin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Bireylerin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarıyla karşılaşılabilir. O halde olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştırmaktadır (Eren 1998). Bir örgütte çalışanların tamamının ümit ettiği oranda doyuma ulaştırılmasının imkânsız olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler için ümit kuramı güdülemeyi etkileyen değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi görmeyi sağlar. Ancak hangi tür ödülün güdülenme çaba ve başarısını olumlu yönde etkileyeceğini önceden tahmin edebilmek zordur Bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olarak değişen öznel bir unsurdur ve genelleme yapılması güçtür (Eren 2010). Porter ve Lawler hazırladıkları bu modelin motivasyon alanındaki kesin ve son söz olduğu veya kişinin iş tutumu ile performansı arasındaki ilişkileri tümüyle açıkladığı iddiasında değildirler. Onların amacı bazı önemli değişkenleri ve bunlar arasında var olduğuna inandıkları ilişkileri göstermektir (Silah 2005).

### **2.8.2.3 Adams’ın Eşitlik Kuramı**

Adams’a göre çalışanlar iki önemli noktayı karşılaştırırlar. Bunlar “girdiler” ve “çıktılar” dır. Girdiler; çalışanın örgütte çalışarak harcadığı zaman, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba ya da oluşturduğu ürün/hizmetin kalitesidir. Çıktılar ise çalışanın

işletmeye sağladığı girdilere karşılık aldığı ücret, ödüller statü ve saygıdır (Köroğlu 2011). Teori özü personelin bütün iş ile ilgili konularda eşit bir biçimde davranılmasını istemeleri ve bu isteklerin motivasyonu etkilediği düşüncesidir. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi algıladığı eşitlik derecesine bağlıdır (Koçel, 2005). Diğer taraftan bu teori çalışanların motive edilmesinde sosyal eşitliğin nasıl kullanılması gerektiğini anlatır. Eğer insanlar aynı çaba sonunda kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettiklerinin eşit olduğunu görürse kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir (Barutcugil 2002). Bu karşılaştırmalar aynı örgüt içerisinde yapılabileceği gibi benzer sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle kendi işletmelerindeki durumları karşılaştırmakla da yapılabilmektedir. Örneğin, yükseköğrenim görmüş, 10 yıl iş deneyimi bulunan, iki yabancı dil bilen ve çok gayretli bir çalışan, lise mezunu, herhangi bir iş deneyimi olmayan ve sadece bir yabancı dili az düzeyde bilen biri, aynı bölümdeki çalışandan daha yüksek ücret ve statü beklemektedir. Kendi girdilerini ve bunun karşılığında aldığı çıktıları ile diğerlerinin girdilerini ve karşılığında almış oldukları çıktıları karşılaştırdıklarında eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanların motivasyonu azalacak, buna karşılık eşitlik olduğunu düşünenlerin motivasyonu artacaktır (Ertan 2008).

Bu karşılaştırmalar sonucunda çalışan birtakım eşitsizlikler hissettiğinde birtakım tavır ve davranışlarında değişikliğe gidebilir. Bu davranışlar:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (çalışanın girdilerini değiştirmesi, yani gereken gücün kullanılmaması)
- Üretilen malın veya verilen hizmetin sonuçlarının değiştirilmesi,
- Kendi algılarını değiştirmesi (çalışanın kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması),
- Diğer çalışanların görüşlerini değiştirmesi, onları sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılmasıdır (Köroğlu 2011).

#### **2.8.2.4 Locke'un Amaçlar Kuramı**

Amaç kuramı, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu teoriye göre, her birey kendine ait birtakım amaçlar belirlemekte ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkilemektedir. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi vermektedir. Teori ve davranışların nedenlerini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani kişi kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Locke, buradan hareketle iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçları özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

- Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilebilmeli ve benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır (Altok 2009).

Söz konusu bu teori örgütün başarısı için güdülenmeyi tamamen amaçlara bağlamıştır. Amaçların güdülenmenin oluşmasındaki rolünü ise birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını artırmaktadır. Birey tarafından belirlenen hedeflerin kolay ulaşılamayacak olması onun çalışma istek ve hırsını artıracaktır. Bireysel amaçların örgüt amaçları, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi önemlidir. Çünkü çatışma arttıkça bireysel davranışların başarı kazanma şansı azalacaktır (Eren 2010).

#### **2.9 Motivasyon Faktörleri**

Motivasyon kuramları ile ilgili çalışmalar insanlar neden çalışır sorusunun sorulmasıyla başlamıştır. Bu soruya verilen cevaplara ilişkin çeşitli güdüleme kuramları ele alınmış ve bu kuramlar üzerinde günümüze kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Motivasyon kuramları; yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu

sürdürmek konularında yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Kuramların ağırlık noktası, belli bir işte çalışanları özendirmek için ödemenin nasıl düzenlenmesi, ne gibi özendiricilerin verilmesi gerektiği sorularına karşılık aranması değil, insanların bu davranışlarının altında yatan nedenlerin açıklanmasıdır (Kırdak ve Aksaraylı 2009).

1940'lara gelinceye kadar motivasyon davranış-bilimciler tarafından sadece dışsal olarak ele alınmıştır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda ihtiyaç teorisyenleri tarafından içsel motivasyon kavramı geliştirilmiştir. Buna göre, ihtiyaçlar başlıca beş grupta toplanmıştır: (1) Bağımsızlık, (2) kendine saygı ve kendini ispatlama, (3) sahiplik, (4) başarı ve (5) yetki. Herzberg (1965) motivatör ve hijyen faktör ayrımını yapmakla içsel ve dışsal motivasyon ayrımına önemli katkılarda bulunmuştur. Holt (1993), içsel ve dışsal motivasyon teorisini geliştirmiştir. Ödeme, terfi ve disiplin uygulamaları gibi dışsal olarak ortaya çıkan uyaranlar “dışsal faktörler” olarak adlandırılmıştır. Buna karşılık, kendine saygı ve kendini ispatlama “içsel faktörler” olarak ifade edilmiştir. Holt'a göre (1993), içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarından daha fazla önem taşımaktadır (Ertan 2008).

Öğretmenlik mesleğinde her iki motivasyon aracı da önemlidir. Bireysel gelişim ve durumsal koşullara bağlı olarak bunların etkisi artar ya da azalır. İdeal olan öğretmenlerin içsel olarak motive olmalarıdır. Araştırmalar içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, diğerlerine oranla daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır (Balcı 1992). Öğretmenler, üyesi oldukları eğitim kurumlarında içsel ve dışsal motivasyon araçları ile çeşitli önem derecelerinde motive olmaktadır. Yani öğretmenlerin sadece içsel ya da dışsal motivasyon araçlarından biriyle motive olduklarını söylemek yanlış olur. Çünkü bu iki motivasyon faktörü bir birini tamamlayan durumdadırlar. Örneğin içsel motivasyon faktörleri baskın iken dışsal motivasyon faktörleri, dışsal motivasyon faktörleri baskın olduğu zaman ise içsel motivasyon faktörleri tamamlayan olmalıdır (Yıldız 2010).

## **2.9.1 İçsel Motivasyon Faktörleri**

İçsel motivasyon bakış açısına göre, bireyler işin kendisi tarafından motive olmaktadır. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilmektedir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Ertan 2008). İşin kendisi, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, geri bildirim ve takdir, çeşitlilik gibi faktörleri içermektedir. Başlıca içsel motivasyon araçları üzerinde durmak konunun daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır.

### **2.9.1.1 İşin Kendisi**

Çalışanlar işlerine nasıl katkıda bulduklarını anladıklarında yaptıkları işin verimliliği kişisel bir gurur haline gelir. Bireysel nitelikleri ve onların bireylerde doğurduğu, doğuracağı ihtiyaçları saptayan yöneticiler, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları ve yöntemleri seçmek zorundadırlar(Kırdak ve Aksaraylı 2009). Eğer yapılan iş çalışana ilgi çekici gelmiyorsa ve çok kolay bir iş olarak kabul ediliyorsa içsel motivasyon düşük olacaktır. Öyle ise yönetimin çalışanlara işlerini paylaştırırken onların ilgilerini çeken ve zor işler olmasına dikkat etmeleri gerekir. Ancak görev birey için zor olmakla beraber ulaşılabilir de olmalıdır (Ertan, 2008). İşin, birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklardır. Bireyin kendi kendine karar verebilmesi, işin yaratıcılık yeteneğini kullanabilmesine imkân vermesi ve yapılan işin zevkli olması motivasyonu arttırmaktadır (Ünlü 2004).

### **2.9.1.2 İşte Bağımsızlık**

Bireylerin çoğu benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı seçerler, baskı görmek ve emir almak işten uzaklaşmaya neden olabilir. Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi



anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Bu duyguyu doymak kolay değildir. Bununla birlikte çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini belirleyip en azından o alanda ve belirli ölçülerde çalışma özgürlüğünü tanımakta fayda vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Sapançalı 1993).

İş özelliklerinin en önemli boyutlarından biri olan özerklik, bu yönüyle 1960 ve 1970'lerdeki çalışma hayatında kalite hareketinin bir parçası olarak gerçekleştirilen, işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odak noktası olmuştur. Temel değişim, hiyerarşik denetim ve koordinasyon sisteminden, eskisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanların performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir. Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve elemanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli eğitimi almaları gerekir (Pekel 2001).

Çalışanların işlerinde bağımsız olmamaları içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özerklik ve bağımsızlığın performansı ve motivasyonu arttırdığına ilişkin başka araştırma bulguları da vardır. Öyle ise, çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltmek için onlara işlerini yaparken bağımsızlık verilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Ertan 2008).

Sonuç olarak öğretmenlerin okuldaki işlerin planlanması aşamasında alınan kararlara katıldıkları zaman işlerini daha istekli yapacakları yadsınamaz bir gerçektir. Karar almada aşamasında aktif olan öğretmenin kendine güveni gelecek ve davranışları olumlu yönde etkilenecektir. Bu bağlamda öğretmenlerin içsel motivasyonlarının artırılması hususunda yöneticilerin işte bağımsızlık konusunda hassas davranmaları yararlı olacaktır. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının içsel (motivasyon) etmenlerinden tanınma faktörü işte bağımsızlık faktörüyle eş değerdedir (Ertürk 2014).

### **2.9.1.3 İşin Çalışan Açısından Önemi**

Çalışanın işini önemsemesi içsel motivasyonu için çok önemlidir. Eğer çalışan işini önemsemiyor ve beğenmiyorsa içsel motivasyon düzeyi muhtemelen düşecektir (Ertan 2008).

Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmeye mutluluk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimse, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçleri artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Eren 2004).

Eğitim kurumları ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin, içsel motivasyon faktörlerine dışsal motivasyon faktörlerinden daha çok önem verdiğini göstermiştir. Bunun en güçlü sebebi ise yaptıkları işin insanların kişilik ve karakterlerini etkileyecek derecede maneviyatı yüksek ve kutsal bir meslek olmasıdır. Bu düşünceyi savunan bir görüşe göre; eğitim kurumları ile yapılan araştırmaların çoğu göstermektedir ki, birçok meslek grubunun motivasyon sürecinde dışsal faktörlerden biri olan ücret faktörü ön sıralarda yer alırken öğretmenlerin motivasyonları hususunda öğretmenlerin daha çok içsel motivasyon faktörleriyle motive olduğu görülmüştür. Öğretmenleri motive eden içsel motivasyon faktörleri arasında ise en ön sırada öğretmenlik mesleğinin saygın ve kutsal bir meslek olduğu görülmüştür (Silah 2001).

### **2.9.1.4 İşe Katılım**

Çalışanların yaptıkları işleri sahiplenmeleri ve bağlanmaları onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Yaptıkları işi severek yapan ve işleri ile özdeşleşen çalışanlar muhtemelen daha yüksek içsel motivasyona sahip olacaklardır. Öğrenim ve iş hayatlarında mesleki rehberlik yapılan bireyler sevecekleri ve başarılı olacakları işlere yönlendirilirse işe bağlanmaları daha kolay olacaktır (Ertan 2008).

### **2.9.1.5 Sorumluluk**

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Bu tip elemanlara sorumluluk, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmalarını sağlar. Ancak, bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmayabilir. Örgütlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isterler ve yetki sahibi olan astlar da, örgütte daha çok çalışıp daha başarılı olurlar. Bu nedenle yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece, astlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive etmelidirler (Genç 2004 ).

Günümüzdeki örgütler giderek merkezcil yönetim modelinden, merkezcil olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezi olmayan örgütlerde bireye kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan bireye güven duyulur. Onların en iyi biçimde kendini geliştirmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği de kabul edilirse birey, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan örgütlerde hiç kuşku yok ki, bireyden beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanmaktadır (Eren 1993).

### **2.9.1.6 Çeşitlilik**

Klasik yönetim düşüncesinin temel ilkelerinden birisi işlerin mümkün olduğu kadar küçük parçalara ayrılması ve her bir parçadan bir çalışanın sorumlu tutulmasıdır. İş basitleştirme olarak adlandırılan bu uygulamanın bir zaman çalışanların verimliliklerini arttırdıkları ancak daha sonra monotonluğun getirdiği bıkkınlık sonucunda iş motivasyonlarını azalttığı görülmüştür (Yüksel 2000). Bu sebeple çalışanların farklı

çalışmalar içerisinde olması motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Örneğin, okullarda uygulanan kulüp, belirli gün ve haftaları gibi etkinlikleri hep aynı öğretmenlere verilmesi öğretmenin iş motivasyonunu düşürebilir.

### **2.9.1.7 Yaratıcılık**

Amabile ve Gryskiewicz (1989), yaratıcılığı geliştiren başlıca dokuz çevre özelliğinden bahsetmektedirler: (1) Özgürlük, (2) iyi proje yönetimi, (3) yeterli kaynaklar, (4) teşvik, (5) çeşitli örgütsel özellikler, (6) tanınma, (7) yeterli zaman, (8) meydan okuma ve (9) baskı. Farklı beceri ve kültürlere sahip çalışanların yaratıcılıkları da farklı olacağından, onların motivasyonunda farklı çevre uyaranları kullanılabilir. Öyle ise çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması için yaratıcı olmalarına fırsat verilmeli ve ortamın yukarıda bahsedilen özelliklere sahip olması sağlanmalıdır (Ertan 2008).

### **2.9.1.8 Kişinin Yeteneklerini ve Becerilerini Kullanma Fırsatı**

Çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerilerinden yararlanılması, onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanların mevcut ve potansiyel becerilerinin iyi analiz edilmesi, bunun için özellikle uzmanlardan yardım alınması, çalışanların beceri envanterlerinin çıkarılması, hem işletmenin insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmasını mümkün kılacak hem de onların içsel motivasyonlarını arttıracaktır (Ertan 2008).

### **2.9.1.9 Geri Bildirim-Takdir**

Çalışanların başarıları ile ilgili yönetimden geri-bildirim almaları onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar, yüksek performansla ilgili geri bildirimlerin düşük performansla ilgili geri bildirimlerden daha fazla motivasyonu arttırdığını göstermektedir. Öyle ise çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması için özellikle başarılarının geri bildirim yapılmalıdır. Bunun için, yöneticilerin olumsuzdan çok, olumlu değerlendirme yapmaları ve bunu astlarına bildirmeleri önerilir (Ertan 2008). Tanıdıklarının ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin

görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdürecektir hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığıyla tüm şirket çalışanlarına duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Pekel 2001).

Eğer çalışan bir işi zevk için yapıyorsa motivasyonu içseldir. İçsel motive olmuş çalışanların varlığı firmalar için önemlidir. Motive olmuş insanlar muhtemelen daha sıkı çalışır, bu da çıktının niteliğini ve niceliğini yükseltir. İnsanlar işten yarar sağladıklarından, işi değerli gördüklerinden dolayı, daha düşük bir ücretle çalışmaya istekli olabilirler. Bir ücret teklifini kabul veya ret etmelerine ilişkin karar verirken iş tatminini hesaba katacaklardır. Diğer işteki daha yüksek bir ücret, işin içsel niteliklerinin yokluğundan dolayı kabul edilmeyebilir (Ertan 2008).

### **2.9.2 Dışsal Motivasyon Faktörleri**

Bir görev, faaliyetin dışında bir şey almak için yapılıyorsa, bu dışsal motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışmanı motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre, sadece içsel faktörler yüksek düzeyde motivasyon sağlarken, dışsal motivasyon araçları çalışanları motive etmemekle beraber motive olması için uygun koşulları sağlamaktadır (Ertan 2008). Başlıca dış motivasyon araçları içinde, Ücretlendirme, Çalışma koşulları, yönetim politikası, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri ve ödüller sayılabilir.

### 2.9.2.1 Ücretlendirme

İnsanların çalışmak istemelerinin temel nedeni emekleri karşılığında alacakları ücrettir. Ücret, çalışanların hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bununla birlikte, çalışanları işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada da en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Çalışanların işletmeye bağlılığını, motivasyonunu ve bunun neticesinde verimliliğini arttırmada adil ücret dağılımı önemli rol oynamaktadır (Erdem 2006).

Ücretin kendi başına etkin bir motivasyon aracı olduğu çoğunlukla kabul edilir. Ancak ücret artışına ne zaman başvurulacağına belirlemek önemlidir. Ücret artışı ilk aşamada olumlu sonuçlar verebilir. Fakat bu düşüncenin zaman içinde ne sonuçlar verebileceğini bilmek daha önemlidir. Diğer yandan bireylerin işe bağlama veya verimliliği sağlayacak bir motivasyon elde etme amaçlarına yönelik sürekli ücret artışlarına bireyleri alıştırmak doğru değildir. Ancak yapılan araştırmalara göre ücret artışının etkisi belirli bir noktaya kadardır. Sürekli ücret artışının bir politika olarak uygulandığı bir işyerinde, bu politikadan vazgeçilmesi durumunda tatminsizlik, moral bozukluğu, hatta içten içe bir düşmanlık tutumu içerisine girebilir (Tikici 2005 ).

Ücret, bireyin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha fazla seçici olmasını sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve kuruma bağlı kalacak elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği, kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir. Elemanların daha yüksek ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek, eleman devrini azaltır. Ücretler piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar. Ayrıca ücret artışının enformasyonel bir araç olarak kullanılması içsel motivasyonu ve verimliliği teşvik edecektir (Pekel 2001).

### **2.9.2.2 Çalışma Koşulları**

Çalışanlar iş çevresinin düzen ve temizlik, iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç gerecin temini, dinlenme sürelerinin yeterliliği gibi fiziksel koşullarının düzenlenmesi verimli bir çalışma ortamının ve çalışanları örgüte ve yaptıkları işe bağlamaya yarayan önemli faktörlerden birisidir. Öncelikle kurumun sağlığa uygun olması, daha sonra da işe uygun araçlarla çalışılması gerekmektedir. Sağlığa uygunluk, aydınlatmanın ve sıcaklık derecesinin çalışmaya uygun hale getirilmesi, çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir (Karatepe, 2005). Bireyin en kısa zamanda motive edilmesi isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi gerekir. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği bireyin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

### **2.9.2.3 Yönetim Politikası**

Her şeyde olduğu gibi yönetimde de inanç unsuru önemlidir. Eğer bir yönetici başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyon uygulamalarında da yönetici, bireyi motive etmeyi başaracağına inanmalıdır (Pekel, 2001). Eğitim örgütlerinin başarısı ile öğretmenlerin motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Öğretmenleri örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen okul yönetimi, onlardan verimliliklerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Böylelikle kendisini anlayan ve yakından tanıyan yöneticilerin olması, öğretmene yaptığı işi daha güvenli ve motive olmuş bir şekilde yapmasını sağlayacaktır (Karatepe 2005).

### **2.9.2.4 İş Güvencesi**

İşsizlik tüm dünyada az ya da çok yaşanan bir sorundur. Çalışanların iş güvencesi onların geleceği daha belirgin görmeleri ve plânlamaları açısından çok önemlidir. İnsan, doğası gereği az da olsa sürekli gelir kazanmak ister. Çalışanlar iş ve işyeri seçim

sürecinde iş güvencesi koşulunu da göz önüne almaktadırlar. İş güvencesi Türkiye’deki eğitim kurumları açısından değerlendirilecek olursa resmi okullarda çalışan öğretmenlerin özel okullarda çalışan öğretmenlere nazaran kendilerini daha güvende hissettikleri ve iş garantilerinin yüksek olduğunu düşündükleri söylenebilir (Yıldız 2010).

### **2.9.2.5 Terfi**

Terfi, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Her birey kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. Bireyler işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır (Pekel 2001). Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir (Erdoğan 1996). Bireylere işlerinde yükselme olanakları sunulması, çalışanların motivasyonunu yükselteceği birçok çalışmada gözlenmiştir. Çalışanın örgüt içinde yetki ve sorumlulukları açısından yükselmesi, kişiyi çalışmaya motive eden bir başarı değerlendirme yöntemidir.

### **2.9.2.6 Sosyal Ortam**

Bireyler sosyal bir varlık olmaları nedeniyle gerek iş yaşamında, gerekse toplumsal yaşamda belirli bir gruba ait olma ve bu grupla sürekli olarak iletişim içerisine girme amacını taşımaktadır. Örgütlerde, kişiler arası ilişkiler de motivasyonu büyük ölçüde belirlemektedir. Üst-ast ilişkileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler çalışanların iş motivasyonlarını etkilemektedir. Örneğin, üstlerinin kendilerine yaklaşımlarından memnun olan astlar onların verdiği işleri yerine getirmede daha çok istekli davranmakta, sevk ve heyecanla görevlerini yerine getirmektedirler. Buna karşılık, kendilerine hakaret eden, aşağılayan üstlerin verdiği işleri yerine getirmede çok istekli olmamaktadırlar (Ertan 2008).



Bireylerin sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde oluşmaktadır. İlk olarak birey bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu ve bir yer sahibi olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. Daha sonra birey, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalmaktan korkar. Birey son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimsemektedir. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmakta ve mutlu olmaktadır. Birey sosyal katılma gereksinimini doyuma ulaştırmazsa iyi bir işe sahip olsa bile, işini bırakmak durumunda kalabilecektir. Öte yandan grup içi ilişkileri iyi olan bir birey, işine daha çok motive olacak ve daha üretken olabilecektir. Yöneticiler, bireyin sosyal katılımını sağlamak için çeşitli araçlardan faydalanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olması, örgüt başarısını artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Eğitim kurumlarında iletişimin açık ve güçlü olması bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Çünkü kişiler birbirleri ile iletişim kurarak aralarındaki ilişkileri güçlendirecek ve birbirlerinden etkilenebileceklerdir. Kişiler arasında kurulan güçlü iletişim, kurum içindeki farklılıkların anlaşılmasında ve çatışmaların çözümlenmesinde etkili olacaktır (Yıldız 2010).

### **2.9.2.7 Statü Sembolleri**

Statü, bir kişiye toplum tarafından atfedilen değerleri ifade eden bir kavramdır ve aynı zamanda kişinin işyeri içinde bulunduğu yeri de ifade eder. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü sağlamak anahtar faktördür. Buradaki amaç çalışana işletme için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşılmasıdır. Gerçek bir statü sahibi olacağını idrak eden kişi, bu hedefe varabilmek için her türlü gayreti göstermekten kaçınmayacaktır. Çünkü bir kişinin işletmede çalışan arkadaşlarından, ast ve üstlerinden gördüğü saygınlık, ona mutluluk ve gurur verir (Eren 2004).

Bireylerin çalışma hayatında elde etmek istedikleri statü, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmektedir. Başkaları tarafından övülmek, saygı görmek ve beğeni kazanmak bu güdünün sonucu olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998). Herkes

tarafından tanınan bir örgütte çalışmak ve önemli bir statüde bulunmak, bireye toplum tarafından geliştirilen bakış açısı bireyde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Hatta bu manevi olarak tatmin olma bazı çalışanların daha az ücrete razı olarak bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren 2004). Sonuç olarak statü, bireylere yaptığı işin o örgüt için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılacaktır. Bireyler bir örgüte statü kazanmak için girerler ve yüksek statülü görevlerde bulunmaktan tatmin olurlar. Bu kapsamda statü, örgütlerde motivasyonu arttıran önemli özendiricilerden biri olarak kabul edilebilir (Toker 2006).

### **2.9.2.8 Ödüller**

Çalışanların işlerine getirdikleri bir yenilik veya bir buluş karşılığında ekonomik ödüller verilebilir. Bu konuda gösterilen tutum çalışanların daha etkin çalışmasına, yeni buluş ve öneriler geliştirmesine ortam sağlayacaktır. Ekonomik ödüller verilirken zaman kaybedilmeden başarının hemen ardından verilmesi ve verilen ödül ile elde edilen başarı arasında bir oran olmasına dikkat edilmelidir. İnsanın doğasındaki yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkarması açısından önemli olan ödüllerin verilmesi en çok işletmeye kazanç sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008). Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi, işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise bu davranış aracılığı ile bireyin motive edilmesidir. Ödül, verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen birey daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi diğer çalışanların da bu yolla motive edilmesini sağlayacaktır. İşletmenin öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki ödülü alanın yanında diğer çalışanlar da ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Ödül konusunda dikkat edilmesi gereken diğer hususlar ise kararlaştırılan ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra bireye verilmesi ve sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. (Kumkale 1998).

Eğitim kurumlarının temel çalışanı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesi, onların yapmış olduğu ve yapacakları faaliyetlerin devamı ve tekrarlanması açısından önem arz

etmektedir. Ödüller Skinner'in edimsel şartlandırma kuramında olduğu gibi öğretmenlerden istenilen davranışları göstermeleri sonucunda onların yapmış oldukları faaliyetlerde bir nevi olumlu pekiştirme yapmalarını sağlayacaktır (Yüksel, 2000). Öğretmenler, çalışmalarındaki başarılarından dolayı ödüllendirilmektedirler. Ancak öğretmen için yaptığı çalışmalardan dolayı yöneticisinden veya iş arkadaşından sözlü olarak aldığı bir övgü veya takdir de öğretmenin motivasyonunun artmasında oldukça önemlidir.

## **2.10 Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İlişkisi**

Örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır. Çalıştıkları örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdülenecek ve görevlerini örgütün amaçları doğrultusunda istekle yapacaklar, örgütte kalmada kararlılık gösterecekler, böylece de örgüte sağladıkları önemli katkı ve yarar ile örgütün amacına ulaşmasında yani etkililiğinde bir ön koşul ve güvence durumunu alacaklardır. Öğretmenlerin okullarına bağlanmaları da iş motivasyonlarının (içsel ve dışsal motivasyon) yüksek olmasıyla sağlanabilir (Balcı 2003).

Yapılan bir çalışmada, eğitim programlarının içeriğinin öğrenme konusunda gösterilen istekliliği ifade eden öğrenme motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre öğrenme motivasyonu ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki varken devamlılık bağlılıkları arasında zayıf ve negatif bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 2007). İş görenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek ise öğrenme motivasyonlarının da yüksek olması beklenmektedir. Duygusal ve normatif bağlılığın çıkış noktası duygulardır. Motivasyon da, özellikle içsel motivasyon duygusaldır. Buna karşılık, devamlılık bağlılığının çıkış noktası rasyonelliktir. Dolayısıyla, öğrenmeye ilişkin motivasyonun duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkisinin olması normal karşılanabilir.

Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik başka araştırmalar da vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna ilişkin birçok araştırma bulgusuna rastlanmıştır (Karatepe ve Uludağ 2007).

### 3. MATERYAL ve METOT

Çalışmanın uygulama kısmında ele alınan öğretmenlerin demografik özelliklerinin yanı sıra motivasyon ve örgütsel bağlılığı ölçmek için 5'li Likert tarzında (1. Hiç katılmıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum) soruların içerildiği bir anket formu hazırlanarak veriler derlenmiştir. Motivasyon ölçeği Mottaz (1985), Brislin et al. (2005), ve Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarına bağlı olarak daha önce yapılan uluslararası çalışmalardan Türkçeye uyarlanmıştır. Motivasyon ölçeği kendi içerisinde içsel (intrinsic) motivasyon ve dışsal (extrinsic) motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise Meyer ve Allen (1997)'in geliştirdiği bir ölçek olup yine uluslararası çalışmalarda kullanılan anket formundan Türkçe ye uyarlanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği kendi içerisinde duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesinde Yapısal Eşitlik Modellerinden yararlanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), bir istatistik modelleme tekniği olup ölçülen ve ölçülemeyen değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyar. Yapısal eşitlik modelleri çoklu regresyon, path analizi, faktör analizi, zaman serisi analizi ve kovaryans analizi gibi birçok analiz tekniğine göre daha güçlü ve bunlara alternatif olan yöntemleri içermektedir (Şehribanoğlu 2005).

Günümüzde uygulanan, YEM'i destekleyen istatistiksel teoriler 1970'lerin başlarında ortaya çıkmıştır ve birkaç yıl içerisinde sosyal bilimler araştırmacılarının dikkatini birçok araştırma alanında çekmekte gecikmemiştir. Sosyal ve davranışsal bilimlerde araştırılan soruların tanımlanma ve karmaşıklıkındaki artış ve kullanıcı dostu bilgisayar yazılımlarının ortaya çıkması, araştırma hipotezlerinin testinde makul bir yaklaşım olarak YEM'e olan ilginin artmasına sebep olmuştur. YEM'in popülerleşmesinin bir diğer sebebi, araştırmacıların çoklu sayıda gözlenmiş değişkenler ile araştırmalarını aydınlatma gereksinimine daha fazla ihtiyaç duymaları olarak tanımlanabilmektedir.

Temel istatistiksel yöntemlerin aksine YEM'de ölçülemeyen kavramların modele yerleştirilebilmesi yöntemin ilgi çekiciliğini artırmıştır (Tezcan 2008).

YEM gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan özellikle gizil (latent) değişkenleri, hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerdeki kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. Kuramsal yapıların formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan problemlerin çözümünde de yararlı bir teknik olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. Teknik olarak YEM doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılır. Eşitliklerdeki değişkenler genellikle doğrudan gözlenen değişkenler ile ilişkili gizil değişkenlerdir. YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz ve Çelik 2005).

YEM gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki yapısal ilişkilere ait hipotezlerin test edilmesinde kullanılan kapsamlı bir istatistiksel metottur ve teorik yapıların formüle edilmesi için problemleri çözümedeki başarısı ispatlanmıştır (Reisinger and Turner, 1999). Çoklu regresyon, path analizi ve faktör analizi gibi diğer çok değişkenli istatistiksel tekniklere göre daha iyi sonuçlar vermektedir. Diğer istatistiksel teknikler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimleri dikkate alamamaktadırlar. YEM ayrıca bir model testinde istatistiksel etkinliğini ve açıklayıcılık yeteneğini tek bir kapsamlı metot ile sunabilir (Pang, 1996; Yılmaz, 2004). YEM değişkenler arasındaki teorik bağlantıya ait doğrusal ilişkileri ortaya koyan tahmin eden ve test eden bir metottur (Rigdon 1998).

Bu yöntemin diğer tekniklerden üstün yönleri bulunmaktadır, bunların başında da değişkenler arasında birbirine bağlı çok yönlü ilişkilerin açıklanmasına olanak tanınması yer alır. Nedensellik kavramı sosyal ve davranış bilimlerinde de her zaman son derece kritik bir kavram olagelmıştır. Nedensellik kavramının davranış bilimlerinde genelde deneysel desenlerde söz konusu olduğu görülmekle birlikte, son yıllarda YEM'in

gündeme gelmesiyle birlikte, deneysel olmayan araştırma modellerinde de nedensellik varsayımlarının test edilebileceğine ilişkin görüşlere rastlanmaktadır. YEM çalışmalarının en belirgin özelliği tümüyle kurama dayanmalarındır. YEM ile ilgili her çaba, araştırmacının kendi kafasında oluşturduğu ya da daha önceden var olan kuramsal bir yapının sorgulanmasıdır (Kaynak 2012).

YEM, içsel yapıların dışsal yapılara nasıl bağlı olduğunu betimleyen bir ya da daha fazla doğrusal regresyon eşitliklerini içerir. Katsayıları, path katsayıları ya da çoğu zaman regresyon tartıları olarak adlandırılır. YEM modellemesi yapılırken aşağıdaki aşamalardan geçilir:

- a) Bir teorik modeli geliştirmek,
- b) Geliştirilen model için nedensel ilişkileri gösteren diyagramı çizmek,
- c) Çizilen diyagramı yapısal ve ölçüm modellerine çevirmek,
- d) Yapısal modeli tahmin etmek ve değerlendirmek,
- e) Yapısal modelin uygunluk ölçütlerini hesaplamak,
- f) Sonuçları yorumlamak (Şahin, ve Ark. 2008).

YEM analizinde kullanılan paket programlar farklı sayıda uyum indeksleri vermekte, bazen de aynı indeks farklı bir isimle verilmektedir LISREL kullanıcıları genellikle Ki Kare değerinin yanında sıklıkla GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NNFI gibi uyum indekslerine göre sonuçları yorumlamaktadır (Sümer 2000).

Birçok istatistiksel yöntemde ölçüm hatalarından kaynaklanan sorunlar, YEM'e yönelimi artırmıştır. Geleneksel yöntemlerde ölçüm hatası ve verinin istatistiksel çözümlemesi sonucunda hesaplanan hatalar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Yapısal eşitlik modelleme teknikleri veriyi istatistiksel olarak çözümlerken ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır (Tezcan 2008).

Yapısal eşitlik modelleri psikoloji ve ekonomi başta olmak üzere eğitim, pazarlama, sosyoloji gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır.

#### 4. BULGULAR

Hazırlanan anket formu 2015 yılı 1-20 Mart tarihleri arasında Afyonkarahisar İli Çay ilçesinde MEB'na bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmıştır. İlgili tarihler arasında bu bölgede görev yapmakta olan toplam 526 öğretmenden 448 ine ulaşılabilmiş ve öğretmenlerin anket sorularını yanıtladıktan sonra 15 tane eksik doldurulmuş anket formu tespit edilerek çıkarılmıştır. Çözümlenmeler geçerli olan 433 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz kısmında SPSS ve LISREL Paket programlarından yararlanılmıştır.

Ele alınan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait betimleyici istatistikler Çizelge 4.1'de verilmektedir.

**Çizelge 4.1** Ankete Katılan öğretmenlere ait betimleyici istatistikler.

Değişken	Düzy	Birim sayısı	Oran	Örgütsel Bağlılık		Motivasyon	
				Ort.	S.Sap.	Ort.	S.Sap.
Cinsiyet	Kadın	215	%49.7	3.31	0.73	3.56	0.51
	Erkek	218	%50.3	3.46	0.81	3.67	0.59
Yaş	20-30	186	%43	3.41	0.76	3.61	0.49
	31-40	142	%32.8	3.28	0.79	3.59	0.62
	41 ve üzeri	105	%24.2	3.47	0.78	3.67	0.57
Hizmet Yılı	1-5	144	%33.3	3.45	0.74	3.59	0.49
	6-10	100	%23.1	3.22	0.76	3.57	0.54
	11-15	52	%12	3.39	0.87	3.65	0.62
	16-20	54	%12.5	3.39	0.76	3.68	0.68
	21 ve üzeri	83	%19.2	3.47	0.78	3.68	0.59
Medeni durum	Evli	288	%66.5	3.33	0.80	3.60	0.58
	Bekâr	145	%33.5	3.49	0.71	3.65	0.50
Okul Türü	İlkokul	151	%34.9	3.52	0.76	3.66	0.53
	Ortaokul	121	%27.9	3.34	0.79	3.68	0.47
	Lise	161	%37.2	3.30	0.77	3.54	0.63
Eğitim Düzeyi	Önlisans	31	%7.2	3.53	0.92	3.74	0.60
	Eğitim Fakültesi	325	%75.1	3.37	0.77	3.62	0.55
	Lisansüstü	31	%7.2	3.32	0.73	3.49	0.66
	Diğer	46	%10.6	3.44	0.75	3.63	0.48
	Okul Yeri	İlçe Merkezi	287	%66,3	3.37	0.76	3.32
Kasaba		70	%16.2	3.29	0.77	3.59	0.50
Köy		76	%17.6	3.55	0.81	3.66	0.47



Çizelge 4.1 incelendiğinde; ankete katılan öğretmenlerin cinsiyetleri hemen hemen aynı oranda iken, yaş ve buna bağlı olarak hizmet yılı bakımından daha çok genç öğretmenler oldukları, medeni durum bakımından ise daha çok evli öğretmenler oldukları görülmektedir. Katılımcıların %34.9'unun ilkokul, %27.9'unun ortaokul ve %37.2'sinin lise öğretmeni oldukları ve bu öğretmenlerin %66.3'ünün ilçe merkezinde, %17.6'sının köyde ve %16.2'sinin de Kasabada hizmet verdikleri görülmektedir.

Bu öğretmenler örgütsel bağlılık puan ortalamaları bakımından değerlendirildiğinde, cinsiyeti erkek, 41 ve üzeri yaşta, 21 yıl ve üzerinde hizmet süresine sahip, bekâr, Lisede hizmet veren, ön lisans mezunu ve son olarak da ilçe merkezinde hizmet vermekte olan öğretmenlerin, diğer kategorilerdeki öğretmenlere göre daha yüksek bir örgütsel bağlılıklarının olduğu görülmektedir.

Motivasyon puan ortalamaları bakımından bu öğretmenler incelendiğinde ise, benzer biçimde cinsiyet bakımından erkek kategorisinde olanlar kadınlara göre, 41 ve üzeri yaşlarda olanlar diğer yaş kategorilerine göre, 16 ve üzeri yıl hizmet vermiş olanlar diğer kategorilere göre, medeni durum bakımından bekâr kategorisinde olanlar evliler göre, ortaokulda hizmet verenler diğer okul türlerinde hizmet verenler göre, ön lisans mezunu olanlar lisan ve yüksek lisanslılar göre, hizmet yeri bakımından da köyde çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ele alınan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarına ait ortalamalar arasında demografik özelliklerine göre istatistiki açıdan bir farklılık olup olmadığının sınılanması için gerçekleştirilen analiz sonuçları Çizelge 4.2 - Çizelge 4.9'da verilmektedir.

Ele alınan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğinin sınıandığı bağımsız örneklem *t* testi sonuçları Çizelge 4.2.'de verilmiştir.

- $H_0$ : Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları cinsiyetlere göre bir farklılık göstermez.

**Çizelge 4.2** Cinsiyetlere göre örgütsel bağlılık ve motivasyon ortalamaları için t testi sonuçları.

Değişken	t istatistiği	Serbestlik Derecesi	p
Örgütsel Bağ.	-2.051	431	.041
Motivasyon	-1.873	431	.062

Çizelge 4.2 incelendiğinde, örgütsel bağlılığa ilişkin  $p=0.041$  değeri  $\alpha=0.05$  değerinden küçük olduğundan “ $H_0$ : Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları cinsiyetlere göre bir farklılık göstermez” şeklinde kurulan sıfır hipotezi *ret* edilerek öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlarına ait puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği istatistiksel olarak %95 güvenirlilikle söylenebilir. Çizelge 4.1’de yer alan değerler incelendiğinde, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu da görülmektedir. Çizelge 4.2 incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon puan ortalamaları bakımından ise cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık içermediği görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının yaş gruplarına göre bir farklılık gösterip göstermediğinin varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.’te verilmiştir.

**Çizelge 4.3** Yaş Gruplarına göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2.270	2	1.135	1.895	.152
	Gruplar içi	257.561	430	.599		
	Genel	259.831	432			
Motivasyon	Gruplar Arası	.414	2	.207	.667	.514
	Gruplar içi	133.504	430	.310		
	Genel	133.918	432			

Çizelge 4.3 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. (her iki değişken için de  $p>0.05$ )

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet yıllarına göre bir farklılık gösterip göstermediğinin varyans analizi sonuçları Çizelge 4.4'te verilmiştir.

**Çizelge 4.4** Hizmet yıllarına göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	4.025	4	1.006	1.684	.153
	Gruplar içi	255.806	428	.598		
	Genel	259.831	432			
Motivasyon	Gruplar Arası	.818	4	.205	.658	.622
	Gruplar içi	133.099	428	.311		
	Genel	133.918	432			

Çizelge 4.4 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. (her iki değişken için de  $p>0.05$ )

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının medeni durumlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğinin sınıandığı bağımsız örneklemeler  $t$  testi sonuçları Çizelge 4.5'te verilmiştir.

**Çizelge 4.5** Medeni durumlara göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için  $t$  testi sonuçları.

Değişken	$t$ istatistiği	Serbestlik Derecesi	p
Örgütsel Bağ.	-1.942	431	.053
Motivasyon	-.844	431	.399

Çizelge 4.5 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (her iki değişken için de  $p>0.05$ ).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet verdikleri okul türlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin varyans analizi sonuçları Çizelge 4.6’da verilmiştir.

- $H_0$ : Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları hizmet verdikleri okul türlerine göre bir farklılık göstermez.

**Çizelge 4.6** Hizmet verdikleri okul türlerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	4.011	2	2.006	3.371	.035
	Gruplar içi	255.819	430	.595		
	Genel	259.831	432			
Motivasyon	Gruplar Arası	1.552	2	.776	2.520	.082
	Gruplar içi	132.366	430	.308		
	Genel	133.918	432			

Çizelge 4.6 incelendiğinde, örgütsel bağlılık için  $p=0.035<0.05$  olduğundan “ $H_0$ : Öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları hizmet verdikleri okul türlerine göre farklılık göstermez” şeklinde kurulan sıfır hipotezi *ret* edilmiştir. Dolayısı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının hizmet verdikleri okul türlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği %95 güvenirlilikle söylenebilir. Ancak motivasyon puan ortalamalarının hizmet verdikleri okul türlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p=0.082>0.05$ ) görülmektedir.

Örgütsel bağlılık puan ortalamalarının hangi okul türlerinde hizmet veren öğretmenler için farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen En Küçük Önemli Fark Testi Sonuçları Çizelge 4.7’de verilmektedir.

- $H_0$ : İlkokulda hizmet vermekte olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile lisede hizmet vermekte olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 4.7** Hizmet verilen okul türüne göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları için En Küçük Önemli Fark Testi Sonuçları.

Değişken	(I) okul_türü	(J) okul_türü	p
Örgütsel Bağlılık	ilkokul	Ortaokul	.060
		Lise	.014
	ortaokul	İlkokul	.060
		Lise	.680

Çizelge 4.7 incelendiğinde,  $p=0.014<0.05$  olduğundan, “ $H_0$ : İlkokulda hizmet vermekte olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları ile lisede hizmet vermekte olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur” şeklinde kurulan sıfır hipotezi *ret* edilerek ilkokulda hizmet veren öğretmenler ile lisede hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği %95 güvenirlilikle söylenebilir. Çizelge 4.1. İncelendiğinde ise ilkokulda hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının daha yüksek olduğu (sırasıyla 3.52 puan ve 3.30 puan) görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ait varyans analizi sonuçları Çizelge 4.8’de verilmiştir.

**Çizelge 4.8** Eğitim düzeylerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.

Değişken	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	1.079	3	.360	.596	.618
	Gruplar içi	258.752	429	.603		
	Genel	259.831	432			
Motivasyon	Gruplar Arası	.952	3	.317	1.024	.382
	Gruplar içi	132.966	429	.310		
	Genel	133.918	432			

Çizelge 4.8 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. (Her iki değişken için de  $p>0.05$ )

**Çizelge 4.9** Hizmet verilen okul yerlerine göre Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ortalamaları için varyans analizi sonuçları.

<b>Değişken</b>	<b>Değişim Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	2.781	2	1.390	2.326	.099
	Gruplar içi	257.050	430	.598		
	Genel	259.831	432			
Motivasyon	Gruplar Arası	.209	2	.105	.337	.714
	Gruplar içi	133.708	430	.311		
	Genel	133.918	432			

Çizelge 4.9 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet verilen okul yerlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. (Her iki değişken için de  $p>0.05$ )

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçeklerinde yer alan soruların (maddelerin / değişkenlerin) ankete katılan öğretmenler için güvenilirliğinin araştırılması amacıyla ilgili maddelere Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, daha sonra da Motivasyonun iki alt boyutu olan İçsel Motivasyon ile dışsal Motivasyonun Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan Duygusal Bağlılık (DB), Sürekli Bağlılık (SB) ve Normatif Bağlılık (NB) üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılarak çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Bağlılığa ilişkin AFA'ne ait bulgular çizelge 4.10'da, motivasyona ilişkin AFA'ne ait bulgular ise Çizelge 4.11'de, verilmiştir. AFA'de yer alan örgütsel bağlılığa ilişkin maddelerin geneli için güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alphadeğeri 0.942 olarak, motivasyona ilişkin maddelerin geneli için ise bu değer 0.829 olarak hesaplanmıştır ki bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

**Çizelge 4.10** Örgütsel Bağlılık değişkenlerine ait AFA Sonuçları ve Cronbach's  $\alpha$  değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
<b>DB Duygusal Bağlılık</b>				
DY1. Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	.706			
DY2. Bu okula karşı güçlü bir ait olma hissim var.	.799			
DY3. Bu okula kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	.793			
DY4. Bu okulun benim için çok özel bir anlamı var.	.713	9.843	25.593	0,912
DY5. Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	.785			
DY6. Bu okuldaki işimi kendi özel isim gibi hissediyorum.	.688			
DY7. Bu okulun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	.743			
DY8. Bu okulun amaçlarını benimsiyorum.	.687			
<b>SB Sürekli Bağlılık</b>				
SB1. İstesem de şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.	.566			
SB2. Şu anda bu okuldan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	.762			
SB3. Eğer bu okula kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	.660			
SB4. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	.814	2,444	23,293	0,898
SB5. Zaman geçtikçe bu okuldan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	.749			
SB6. Bu okuldan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	.810			
SB7. Başka okulun buradan daha iyi olacağını garantisi yok. burayı hiç olmazsa biliyorum.	.810			
<b>NB Normatif Bağlılık</b>				
NB1. Bu okula çok şey borçluyum.	.445			
NB2. Benim için avantajlı da olsa, bu okuldan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	.574			
NB3. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	.624			
NB4. Bu okuldan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	.590	1.016	14,462	0.870
NB5. Bu okuldan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	.685			
NB6. Bu okula sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	.747			

Çizelge 4.10 incelendiğinde öğretmenlerin duygusal bağlılıkları 8 madde ile Sürekli Bağlılıkları 7 madde ile ve Normatif bağlılıkları ise 6 madde ile açıklanabilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda bu üç faktör toplam varyansın % 63.348'ini açıklamaktadır. Faktörler içerisindeki yükleri bakımından duygusal bağlılık için 0.799'lük yük ile DY2 değişkeni, sürekli bağlılık için 0.814'lük yük ile SB4 değişkeni, normatif bağlılık için ise 0.747'lik yük ile NB6 değişkenlerinin en etkili değişkenler olduğu görülmektedir. Her bir faktöre ait özdeğerler, varyans açıklama oranları ve Cronbach's Alpha değerleri de Çizelge 4.10'dan görülebilir.

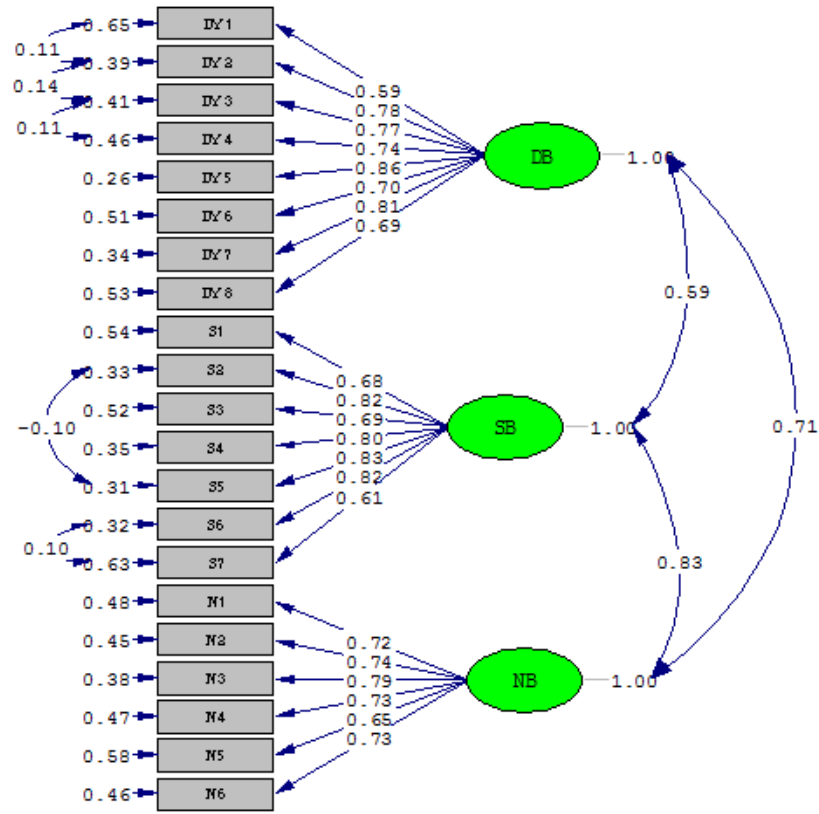
**Çizelge 4.11** Motivasyon değişkenlerine ait AFA Sonuçları ve Cronbach's  $\alpha$  değerleri.

Faktörler/Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
<b>İM İçsel Motivasyon</b>				
İM1. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	.661			
İM2. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	.746	4.192	27.395	0.765
İM3. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	.708			
İM4. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	.706			
İM5. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	.580			
<b>DM Dışsal Motivasyon</b>				
DM1. Yönetim, izin isteğimde olumlu karşılar ve ret etmez.	.663			
DM2. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	.591			
DM3. Çalışmakta olduğum kurumun ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	.579	1.386	23.314	0.769
DM4. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	.719			
DM5. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	.827			
DM6. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	.611			

Çizelge 4.11 incelendiğinde öğretmenlerin içsel motivasyonlarının 5 madde ile dışsal motivasyonlarının ise 6 madde ile ifade edilebildiği görülmektedir. Kullanılan ölçekte daha fazla soru olmasına rağmen açıklayıcı faktör analizi uygulanırken teorik çerçevede içsel ve dışsal olarak 2 faktörde toplanması beklenen soruların hem daha fazla faktörde kendini göstermesi hem de bazı içsel motivasyon sorularının dışsal motivasyona ait soruların oluşturduğu faktörün içerisinde, dışsal motivasyona ait soruların da içsel motivasyona ait soruların oluşturduğu faktörün içerisinde yer almasından dolayı (Varimax döndürmesi yapıldıktan sonra dahi) motivasyon iki faktörde toplam 11 soru ile açıklanabilmiştir. Bu iki faktör için toplam varyans açıklama oranı %50,55 iken içsel motivasyon içerisinde 0.746'lık yük ile İM2 değişkeni, Dışsal motivasyon içerisinde de 0.827'lik yük ile DM5 değişkeni en etkili değişkenler olarak kendilerini göstermişlerdir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının yer aldığı DFA analizi sonuçları Şekil 4.1 ve Çizelge 4.12'de verilmektedir.





Chi-Square=511.27, df=181, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

#### Şekil 4.1 Örgütsel bağlılığa ilişkin DFA analizi sonuçları

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık (DB), Sürekli Bağlılık (SB) ve Normatif Bağlılık (NB) için Şekil 4.1.'de verilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, Ele alınan öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde en etkili değişkenin 0.86'lık katsayı yükü ile DY5 “Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.81'lik yük ile DY7 “Bu kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum” değişkenin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin sürekli bağlılıkları üzerinde ise en etkili değişkenin 0.83'lük katsayı yükü ile S5 “Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.82'lik yükler ile S2 “Şu anda bu kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur” ve S6 “Bu

kurumdan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim” değişkenlerinin olduğu görülmektedir.

Normatif Bağlılıkları üzerinde en etkili değişkenler incelendiğinde ise en etkili değişkenin 0.79'luk katsayı yükü ile N3 “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” değişkeni olduğu, bu değişkeni 0.74'lük yük ile N2 “Benim için avantajlı da olsa, bu kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum” değişkeninin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında kurulan YEM ve DFA'lerine ait uyum kriterlerinin yer aldığı Çizelge 4.12 incelendiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin DFA analizi için tüm kriterlerin şartları sağladığı, dolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğunu söylemek mümkündür.

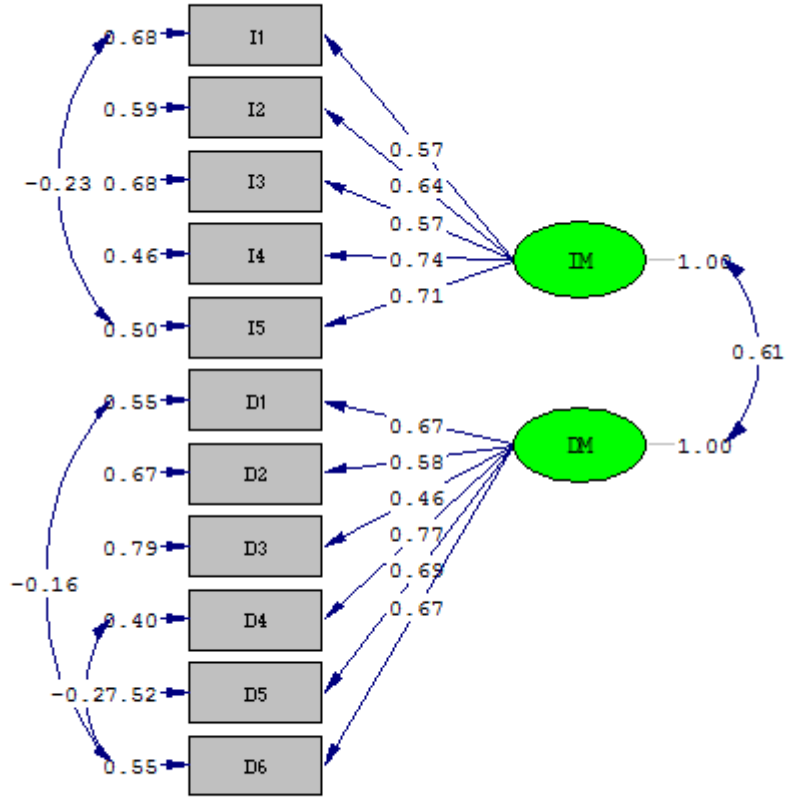
**Çizelge 4.12** Kurulan DFA ve YEM modelleri için uyum kriterlerine ait değerler.

<b>Uyum Kriterleri</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	<b>OB</b>	<b>M</b>	<b>IM-OB</b>	<b>DM-OB</b>
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.065	0.057	0.059	0.058
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0.97	0.96	0.97	0.97
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0.98	0.97	0.98	0.98
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.98	0.98	0.98	0.98
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0.058	0.048	0.057	0.061
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.90	0.96	0.88	0.88
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.87	0.94	0.86	0.86

(Kaynak: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).(RMSEA:Root Mean Square Error of Approximation, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index)

Bu kriterler dışında  $\chi^2 (181)=511.27$ ;  $\chi^2/sd =2.82 < 3$  değeri de model uygunluğunun belirlenmesinde kullanılan diğer bir istatistik olup, modelin istatistiki açıdan uygun olduğunun diğer bir göstergesidir.

Motivasyonun alt boyutlarının yer aldığı DFA analizi sonuçları Şekil 4.2 ve Çizelge 4.12’de verilmektedir.



Chi-Square=96.01, df=40, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

#### Şekil 4.2 Motivasyona ilişkin DFA analizi sonuçları.

Şekil 4.2 incelendiğinde içsel motivasyon üzerinde en etkili değişkenin 0.74’lük katsayı ile IM4 “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” değişkeni olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları kurumlarda önemli görebilmeleri için yapılacak çalışmalar sonucunda sağlanacak bir birimlik artışın, içsel motivasyonlarında 0.74 birimlik bir artışa sebep olacağı söylenebilir. Dışsal motivasyon üzerinde ise 0.77’lik katsayı ile D4 “Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir” değişkeni olduğu görülmektedir. Bunların dışında, içsel motivasyonda yaşanacak bir birimlik artışın ise öğretmenlerin dışsal motivasyonlarında 0.61 birimlik bir artışa sebep olacağını söylemek mümkündür.

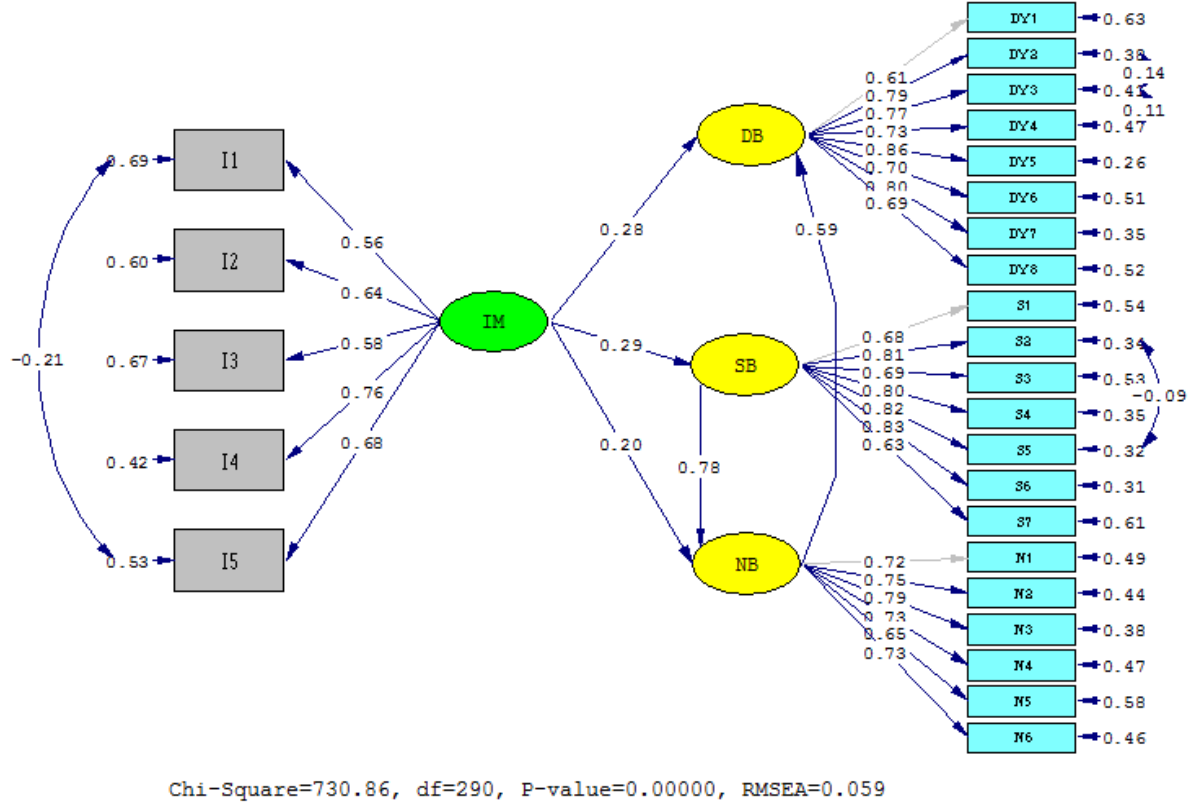
Kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlılığının belirlenmesinde kullanılan Çizelge 4.12’de verilen değerler de incelendiğinde tüm kriterlere göre modelin uygun bir model olduğu söylenebilir. Ayrıca  $\chi^2(40) = 96.01$ ;  $\chi^2/sd = 2.40 < 3$  değeri de uygun bir model olduğunun bir diğer göstergesidir.

İçsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan yapısal eşitlik modellemesine ait sonuçlar Şekil 4.3 ve Çizelge 4.12’de verilmektedir. İçsel motivasyonun artması ile bireylerin örgütsel bağlılıklarının da artacağı düşüncesi ile bu gizil değişkenler için oluşturulan alternatif araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- **H<sub>1</sub>**:Öğretmenlerin içsel motivasyonları arttıkça Duygusal Bağlılıkları da artar.
- **H<sub>2</sub>**:Öğretmenlerin içsel motivasyonları arttıkça Sürekli Bağlılıkları da artar.
- **H<sub>3</sub>**:Öğretmenlerin içsel motivasyonları arttıkça Normatif Bağlılıkları da artar.

Şekil 4.3’te yer alan yapısal eşitlik modellemesinde görüleceği üzere kurulan modelin uygunluğunu iyileştirmek (kabul edilebilir bir uyumdan mükemmel bir uyum sınırları içerisine çekebilmek) ya da uygun olmayan bir modeli uygun (yollara ait *t* istatistikleri açısından da anlamlı) bir hale getirebilmek için LISREL Programında yer alan çıktıda belirtilen ve teorik olarak da anlamlı olan önerilere bağlı olarak bazı değişiklikler (maddelere ait hata kovaryansları serbest bırakılmıştır) yapılmıştır. Benzer olarak Şekil 4.4’te verilen ve dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin modellendiği analiz için de birtakım değişiklikler yapılmıştır. Gerek Şekil 4.3 gerekse Şekil 4.4’te kurulan modeller sonrasında paket programın önerileri doğrultusunda (Ki-Kare değerinde ciddi düşüşe sebep olarak daha uygun bir model olması konusunda) örgütsel bağlılığın alt boyutlarından, sürekli bağlılık ile normatif bağlılık arasında ve normatif bağlılıkla da duygusal bağlılık arasında ilişki kurulmuş ve bu ilişkiler de analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler analiz sonucundaki önerilere bağlı olarak oluşturulduğundan, bu ilişkilere ait hipotezlere çalışmada yer verilmemiştir. Teorik açıdan düşünüldüğünde de bireylerin sürekli bağlılıklarının normatif bağlılıkları üzerinde ve normatif

bağlılıklarının da duygusal bağlılıklarında bir etkisinin olmasının da anlamlı olduğu söylenebilir.



**Şekil 4.3 İçsel Motivasyon ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarına ilişkin YEM sonuçları.**

Şekil 4.3 incelendiğinde, DFA'ne benzer olarak öğretmenlerin içsel motivasyonları üzerinde IM4 “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” değişkeninin etkili değişken duygusal bağlılıkları üzerinde DY5 “Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum” değişkeninin yine en etkili değişken, normatif Bağlılıkları üzerinde N3 “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” değişkeninin en etkili değişken olduğu görülürken, sürekli bağlılıkları üzerinde ise DFA'dan farklı olarak SB6 “Bu okuldan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.” değişkeninin etkisinin en yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyondaki bir birimlik artışın öğretmenlerin duygusal bağlılıklarında 0.28 birimlik bir artışa sebep olurken, sürekli bağlılıklarında 0.29 birimlik bir artışa ve

normatif bağılıklarında da 0.20 birimlik bir artışa sebep olacağı da söylenebilir. Bunların dışında sürekli bağılıkta sağlanacak bir birimlik artışın normatif bağılık üzerinde 0.78 birimlik bir artışa sebep olacağı, normatif bağılık üzerinde sağlanabilecek bir birimlik artışın da duygusal bağılık üzerinde 0.59 birimlik bir artışa sebep olduğunu söylemek de mümkündür.

Şekil 4.3'te kurulan YEM'ne ait hipotez testlerinin sınanmasında kullanılan t istatistiği değerleri ve sonuçları Çizelge 4.13'te verilmiştir.

**Çizelge 4.13** IM ve OB'a ilişkin kurulan modele ait Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, *t* istatistikleri ve hipotezler.

Hipotezler	Yollar	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	<i>t</i> istatistiği	Sonuç
H <sub>1</sub>	(IM)→(DB)	0.28	5.62	Doğrulandı
H <sub>2</sub>	(IM)→(SB)	0.29	5.15	Doğrulandı
H <sub>3</sub>	(IM)→(NB)	0.20	5.02	Doğrulandı

Çizelge 4.13 incelendiğinde içsel motivasyon ile duygusal bağılık, sürekli bağılık ve normatif bağılık arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu, dolayısı ile kurulan alternatif hipotezlerin doğrulandığı görülmektedir.

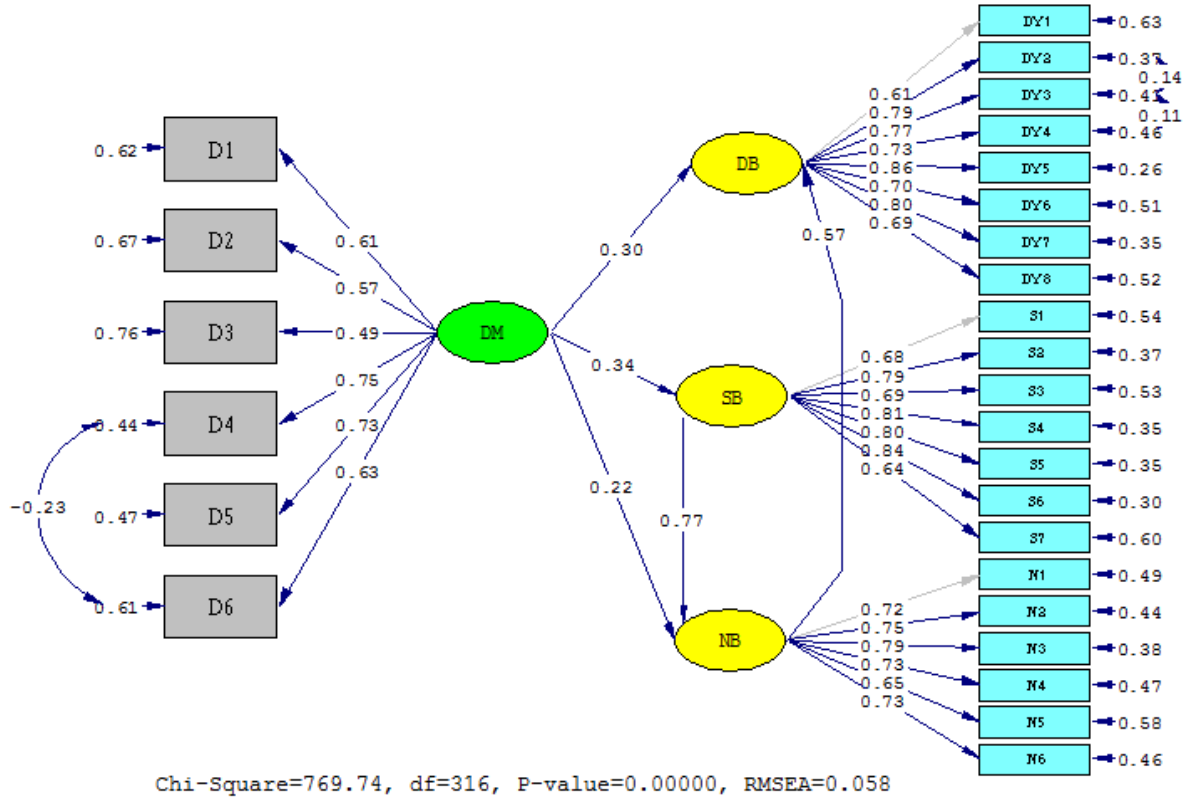
Dışsal motivasyon ile örgütsel bağılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan yapısal eşitlik modellemesine ait sonuçlar Şekil 4.4 ve Çizelge 4.12'de verilmektedir. Dışsal motivasyonda meydana gelecek bir artışın bireylerin örgütsel bağılıklarının da artacağı düşüncesi ile bu gizil değişkenler için oluşturulan alternatif araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- **H<sub>4</sub>**: Öğretmenlerin dışsal motivasyonları arttıkça Duygusal Bağılıkları da artar.
- **H<sub>5</sub>**: Öğretmenlerin dışsal motivasyonları arttıkça Sürekli Bağılıkları da artar.
- **H<sub>6</sub>**: Öğretmenlerin dışsal motivasyonları arttıkça Normatif Bağılıkları da artar.

Şekil 4.4 incelendiğinde, DFA sonuçlarına ve İçsel motivasyona ait YEM'ne benzer olarak dışsal motivasyon üzerinde D4 “Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir” değişkeninin en etkili değişken olduğu, duygusal bağılıkları üzerinde DY5 “Kendimi bu işletmede

ailenin bir parçası gibi hissediyorum” değişkeninin yine en etkili değişken, normatif bağlılıkları üzerinde NB3 “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” değişkeninin en etkili değişkenin olduğu görülürken, Sürekli bağlılıkları üzerinde ise DFA’den farklı olarak SB6 “Bu okuldan ayrılp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim” değişkenin etkisinin en yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 4.4 incelendiğinde ayrıca dışsal motivasyondaki bir birimlik artışın öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde 0.30 birimlik bir artışa sebep olurken, sürekli bağlılıkları üzerinde 0.34 birimlik bir artışa ve normatif bağlılıkları üzerinde de 0.22 birimlik bir artışa sebep olduğu görülmektedir. Bunların dışında sürekli bağlılıkta sağlanacak bir birimlik artışın normatif bağlılık üzerinde 0.77 birimlik bir artışa sebep olacağı, normatif bağlılık üzerinde sağlanabilecek bir birimlik artışın da duygusal bağlılık üzerinde 0.57 birimlik bir artışa sebep olduğunu söylemek de mümkündür.



Şekil 4.4 Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarına ilişkin YEM sonuçları.

Şekil 4.4'te kurulan YEM'e ait hipotez testlerinin sınanmasında kullanılan t istatistiği değerleri ve sonuçları Çizelge 4.14'te verilmiştir.

**Çizelge 4.14** DM ve OB'a ilişkin kurulan modele ait Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri, *t* istatistikleri ve hipotezler.

<b>Hipotezler</b>	<b>Yollar</b>	<b>Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri</b>	<b><i>t</i> istatistiği</b>	<b>Sonuç</b>
H <sub>4</sub>	(DM)→(DB)	0.30	5.83	Doğrulandı
H <sub>5</sub>	(DM)→(SB)	0.34	6.01	Doğrulandı
H <sub>6</sub>	(DM)→(NB)	0.22	5.57	Doğrulandı

Çizelge 4.14 incelendiğinde dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu, dolayısı ile kurulan alternatif hipotezlerin doğrulandığı görülmektedir.



## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Demografik özellikler bakımından ele alınan Afyonkarahisar ili Çay ilçesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon ortalamaları arasında farklılıkları incelendiğinde;

- Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- Bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- 41 ve üzeri yaşta bulunan ve buna bağlı olarak da 21 ve üzeri yıl hizmet yapmış öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları ile ilgili değişkenlerin diğer kategorilere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.
- İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları diğerlerine göre daha yüksek iken motivasyon bakımından ortaokul öğretmenleri daha yüksek ortalamaya sahiptir.
- Ön lisans mezunu öğretmenlerin, diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılığa sahip oldukları söylenebilir.
- Örgütsel bağlılık ve motivasyon ortalaması köyde görev yapan öğretmenlerde il ve ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Ele alınan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarına ait ortalamalar arasında demografik özelliklerine göre istatistiki açıdan bir farklılık olup olmadığının sınanması için gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde;

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlarına ait puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği, bu kapsamda erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerin motivasyon puan ortalamaları

bakımından ise cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık içermediği çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur.

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının yaş gruplarına göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet yıllarına göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının medeni duruma göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz neticesinde yaş ve hizmet yıllarındaki sonuçlara benzer biçimde medeni durum değişkeni içinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Örgütsel bağlılık puan ortalamalarının hangi okul türlerinde hizmet veren öğretmenler için farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen analiz neticesinde ilkokulda hizmet veren öğretmenler ile lisede hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ilkokulda hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir ancak motivasyon puan ortalamalarının hizmet verdikleri okul türlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puan ortalamalarının hizmet verilen okul yerlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkenlerine ait AFA sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin duygusal bağlılıkları 8 madde ile Sürekli Bağlılıkları 7 madde ile ve Normatif

bağlılıkları ise 6 madde ile açıklandığı sonucu elde edilmiştir. Faktörler içerisindeki yükleri bakımından duygusal bağlılık için “Bu okuldaki işimi kendi özel isim gibi hissediyorum” değişkeni, sürekli bağlılık için “Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu” değişkeni, normatif bağlılık için ise “Bu okula sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum” değişkenlerinin en etkili değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyon değişkenlerine ait AFA sonuçları incelendiğinde içsel motivasyonlarının 5 madde ile dışsal motivasyonlarının ise 6 madde ile ifade edilebildiği görülmektedir. İçsel motivasyon içerisinde “İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum” değişkeni, Dışsal motivasyon içerisinde “Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar” değişkeni en etkili değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık için uygulanan DFA sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde en etkili değişkenin “Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum” değişkeni, sürekli bağlılıkları üzerinde en etkili değişkenin “Zaman geçtikçe bu kurumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum” değişkeni, normatif bağlılıkları üzerinde ise en etkili değişkenin “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyona ilişkin DFA analizi sonuçları incelendiğinde içsel motivasyon üzerinde en etkili değişkenin “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum” değişkeni olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon üzerinde ise en etkili değişkenin “Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir” değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarını için yapılan YEM’lerine ilişkin analizler incelendiğinde:

- Ele alınan öğretmenlerin içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları arttığında, Örgütlerine karşı olan duygusal, sürekli ve normatif Bağlılıklarında artış gözlemlenmektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasında, dışsal motivasyonda sağlanacak gelişmenin içsel motivasyonda sağlanacak gelişmeden daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca dışsal motivasyon ve içsel motivasyon birbirlerini pozitif yönde etkilemektedirler.
- İçsel ve dışsal motivasyon örgütsel bağlılığa ait sürekli bağlılık alt boyutu üzerinde en yüksek etkiye sahiptir. Sürekli bağlılık pozitif yönlü olarak normatif bağlılık üzerinde etkisini gösterirken, Normatif bağlılık da duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin, gelecek nesillerin bilinçli ve duyarlı olarak yetişmeleri üzerindeki etkisi şüphesiz oldukça büyüktür. Günümüz koşullarında; ekonomik, siyasi vb. bakımlardan idealist bir eğitimci olmak her ne kadar zor olsa da öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması ve işlerine dört elle sarılabilmeleri açısından örgütsel bağlılıklarının yüksek tutulmasının ülkemizin geleceği için büyük bir önem arz ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları kurumun önemli bir çalışanı olarak görmeleri, ailenin bir parçası gibi hissetmeleri, çalıştıkları kurumun onların sadakatini kazanacak eylemlerde bulunması, yöneticileri ile sergiledikleri olumlu ilişkiler ve devam ettikleri kurumdan ayrılmayı düşünmemeleri için gerek Milli Eğitim Bakanlığınca, gerekse çalıştıkları okulların yöneticileri tarafından önemsenip bu kriterlere göre bir politika benimsenmesinin önemli olduğu düşünülebilir.

## 6. KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, **2(8)**, 487- 518.
- Aksun, T. (2003).İşletmelerde Yönetim ve Örgüt. Eğitsel Yayın, İstanbul.
- Altok, T. (2009). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar& Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi. Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.
- Atay, S. (2006).Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bakan, İ. (2011).Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık. Gazi kitabevi, Ankara.
- Balay, R. (2000).Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2014).Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, E. (1992). Ödüller güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri (1.Baskı). Adım Yayınevi, Ankara.
- Balfour, D.L. ve Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations, *Public Productivity & Management Review*,**19(3)**, 256-277.
- Barutçugil, İ. (2002).Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008).Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ekinoks Eğitim, Ankara.

- Başıyigit, A. (2006).Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(28), 7-15.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik alan araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 2008, 1-18
- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley R (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *Int. J. Cross CultManag.*, 5: 87-103.
- Broedling, L.A. (1977). The Uses of Intrinsic - Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior , *The Academy of Management Review*, 2 (2), s. 267-276.
- Cengiz, A. A. (2001).Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Chiu , S.-K. (2004). The Linkage of Job Performance to Goal Setting , WorkMotivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-TechIndustry in Taiwan, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (yayınlanmamış doktora tezi).
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, M. (2004).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayınları, Ankara.
- Çetin, M.(2004).Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Nobel Yayınları, Ankara.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2,
- Dereli, T. (1976).Organizasyonlarda Davranış, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını*, No: 371, İstanbul, s.187.
- Doğan, E. Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S.(2007). *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47- 80.
- Eker, A. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Engin, E. (2004). Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki ilişkinin incelenmesi, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, B. (2006). Çok uluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ücret ve maaş yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Verimlilik Dergisi*, 3, 26.
- Erdil, O. ve diğ. (2004).“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1, İstanbul,
- Erdoğan, İ. (1996) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, (İstanbul Üniv. İşl. Fak. Ya. İstanbul), s.239-240.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yay, İstanbul,
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştıralı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. D. E. Özler (ed). Örgütsel davranışta güncel konular. (ss.1-16) İçinde. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, Y.D. (2007). Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi. Y. D. Ertürk. (Editör). Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları. 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- Güçlü, H. (2006). 'Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi' *Anadolu üniversitesi turizm ve otel işletmeciliği yüksekokulu yayınları no:9*
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **1(2)**, 37-56.
- Güldal, D. (2006). Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Güner, A. R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Nobel Yayın, Ankara.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.



- Gürkan G. Ç. (2006). ‘Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve Trakya üniversitesinde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması’. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Employees, *Harvard Business Review*, January-February, 53-62.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2001). Yönetimde motivasyon süreci. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, **277**, 37-41.
- Karatepe, S. (2005). Örgütlerde iletişim- güdüleme ilişkisi (1.Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Karatepe, O. ve Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), s. 645-665.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaynak, T.(1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. Alfa Yayıncılık, İstanbul,
- Kaynak, Z. N. (2012). Yapısal eşitlik modelleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul .
- Keles, H. N. (2006). İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine ilişkin ilaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Akademi, İstanbul.
- Kılınç, T. (1985).Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.**14(1)**, S.120-121

- Kim, S. H. (2005). Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 yolu. Çeviren; Ali Çimen, 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. Baskı, Arkan Basım, İstanbul.
- Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kumkale, T. T. (1998). Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi. Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul.
- Linz, S. (2004). Motivating Russian Workers: *Analysis of Age and Gender Differences*, *Journal of Socio-Economics*, **33** (3), 261-289.
- Lussier, R.N. (2000). Management Fundamentals–Concepts, Applications, and Skill Development, Ohio: South-Western.
- Mahaney, C.R, ve Lederer A.L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Proj. Manage. J.*, **37**: 42-54.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. ThousandOaks, CA: Sage
- Montes, J.L., Fuentes, M.F. ve Fernandez, L.M.M. (2003). Quality Management in Banking Services: An Approach to Employee and Customer Perceptions, *Total Quality Management & Business Excellence*, **14** (3), 305-323.
- Mottaz, J.C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *Sociol. Q.*, **26**: 365-385.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2000), Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges, Ohio: South-Western.
- Oktay, M. (2000). İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş. D&R Yayınları, İstanbul.
- Ölçüm Ç.M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ankara.
- Özer, Y. (2001). İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özgün, E. (2008). İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin İş Motivasyonları ile Sınıf Yönetim Becerilerini Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. 6. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Pang, N.S.K. (1996). School values and teachers' feelings: A LISREL model. *J. Educ. Adm.*, **34**: 64-83.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde motivasyon- verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pierce, J.L. ve Gardner, D.G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature, *Journal of Management*, **30 (5)**, 565-567.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). Structural equation modeling with LISREL: Application in tourism. *Tourism Manag.*, **20**: 71-88.
- Rigdon, E.E. (1998). Structural Equation Modeling. In GA Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 251-294.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, **7 (2)**, 621-636.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, **2**, 17-36
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Int. J. Meth. Psychol. Res.*, **8**: 23-74.
- Silah, M. (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **1(2)**, 95-109.

- Silah, M. (2005). Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Simons, T. ve Enz, C.A. (1995). Motivating Hotel Employees, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **36 (1)**, s. 20-27.
- Smith, L. (1999). An Evaluation of Programmes for Staff in NHS and Hotel Ancillary Staff, *Facilities*, **17 (7/8)**, 264-271.
- Sözer, Z. (2006) .Örgüt Kültürünün İş Gören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steers, R.M. ve Porter, L.W. (Eds.). (1987). Motivation and Work Behavior (Fourth edition). New York: McGraw-Hill.
- Suliman, A.M. ve Iles, P.A. (2000). The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context, *Journal of Management Development*, Vol: 19, No: 1, 71-82
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulama. Türk Psikoloji Yazıları, Cilt.3, Sayı.6, 49-73.
- Şahin, A., Cankurt, M., Günden, C., ve Miran, B. (2008). Çiftçilerin Risk Davranışları: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:23 Sayı:2, 153-172.
- Şehribanoğlu, S. (2005).Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Serin, M. K. (2011). İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konya ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sığrı, Ü. (2007). ‘kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerleri uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma’. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü* sayı:18
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **1(2)**, 37- 46.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş*, **4(9)**, 1- 22.

- Tezcan, C. (2008).Yapısal Eşitlik Modelleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tikici, M. (2005).Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tong, L.F. (2001). Work Motivation, Malay Mail, 7.
- Torun, E. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Türk, S. (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara,
- Us, A. T. (2007). İşletmelerde Motivasyon, İgiad Yayınları, İstanbul.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve muş şeker fabrikasında bir alan çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uygur, A.(2004). Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir ili Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. Barış platin yayınevi, Ankara.
- Ünlü, S. (Ed.). (2004). Sosyal Psikoloji. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006).Temel İşletmecilik Bilgileri. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vural, B.Z. ve Çoşkun, G. (2007). Örgüt kültürü iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık ve performans açısından değerlendirme. Nobel yayınları, İzmir.
- Wong, S., Siu, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact of Demographic Factors on HongKong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators, *International Journalof Contemporary Hospitality Management*, **11 (5)**, 230-241.

- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395-412.
- Yavuz, E., Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*, 9(4).
- Yıldırım, D. Ş. (2006). Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, B. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, V. (2004). Consumer behaviour of shopping center choice. *Soc. Behav. Pers.*, 32: 783-790.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2005). Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : İsmail ÇINAR  
Doğum Yeri ve Tarihi : Uzunköprü/EDİRNE 29.11.1981  
Yabancı Dili : İngilizce  
İletişim (Telefon/e-posta) : 05059110441/ cinarismail81@hotmail.com

### Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Çay Lisesi, (1995-1998)  
Lisans : Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, İlköğretim  
Matematik Öğretmenliği, (1999-2004)  
Yüksek Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,  
İstatistik Anabilim Dalı, (2008-2016)

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl : Milli Eğitim Bakanlığı, (2006-Devam Ediyor)

## EKLER

### EK-1 (Örgütsel Bağlılık Anketi)

Değerli Öğretmenim;

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeliyle incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki Alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız İşaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyor, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

İSMAIL ÇINAR

A. Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

		Katılma Dereceniz				
1.	Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
2.	Bu okula karşı güçlü bir ait olma hissim var.	①	②	③	④	⑤
3.	Bu okula kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
4.	Bu okulun benim için çok özel bir anlamı var.	①	②	③	④	⑤
5.	Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
6.	Bu okuldaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
7.	Bu okulun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
8.	Bu okulun amaçlarını benimsiyorum.	①	②	③	④	⑤
9.	İstesem de şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.	①	②	③	④	⑤
10.	Şu anda bu okuldan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	①	②	③	④	⑤
11.	Eğer bu okula kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	①	②	③	④	⑤
12.	Yeni bir okula alışmak benim için çok zor olurdu.	①	②	③	④	⑤
13.	Zaman geçtikçe bu okuldan ayrılmamanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
14.	Bu okuldan ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	①	②	③	④	⑤
15.	Başka okulun buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum	①	②	③	④	⑤
16.	Burada ki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu okuldan ayrılmak istemezdim	①	②	③	④	⑤
17.	Bu okula çok şey borçluyum.	①	②	③	④	⑤
18.	Benim için avantajlı da olsa, bu okuldan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum	①	②	③	④	⑤
19.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	①	②	③	④	⑤
20.	Bu okuldan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	①	②	③	④	⑤
21.	Bu okuldan ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	①	②	③	④	⑤
22.	Bu okula sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

LÜTFEN ARKA SAYFAYI DA DOLDURUNUZ.



## EK-1 Devamı (Motivasyon Anketi)

A. Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

(1) Hic Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

		Katılma Dereceniz				
1.	Yaptığım işte başarılıyım.	①	②	③	④	⑤
2.	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	①	②	③	④	⑤
3.	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler	①	②	③	④	⑤
4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
7.	Kendimi bu okulun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	①	②	③	④	⑤
8.	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	①	②	③	④	⑤
9.	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	①	②	③	④	⑤
10.	Yönetim, izin isteğimde olumlu karşılar ve ret etmez.	①	②	③	④	⑤
11.	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	①	②	③	④	⑤
12.	Okulumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	①	②	③	④	⑤
13.	İş yerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
14.	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	①	②	③	④	⑤
15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır	①	②	③	④	⑤
16.	Çalışmakta olduğum okulun ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	①	②	③	④	⑤
17.	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir	①	②	③	④	⑤
18.	İşimde terfi imkânım vardır.	①	②	③	④	⑤
19.	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar	①	②	③	④	⑤
20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım	①	②	③	④	⑤
21.	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	①	②	③	④	⑤
22.	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır	①	②	③	④	⑤
23.	Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

Cinsiyetiniz	( )Kadın ( )Erkek
Yaş Grubunuz	( ) 20-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41 ve üzeri
Toplam Hizmet Süreniz	( ) 1-5 yıl ( )6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( )16-20 yıl ( )21 yıl ve üzeri
Medeni Durumunuz	( ) Evli ( )Bekar
En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu	( )Ön Lisans ( )Eğitim Fakültesi ( )Yüksek Lisans Ve Doktora ( )Diğer:
Okulunuzun Türü	( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise
Okulunuzun Yeri	( ) İlçe Merkezi ( ) Kasaba ( ) Köy

**LÜTFEN ARKA SAYFAYI DA DOLDURUNUZ.**

## EK-2 (Kaymakamlık Makamından Alınan İzin Belgesi)



T.C.  
ÇAY KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 73907075/605/731685

22/01/2015

Konu: Anket

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi : Çay Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Matematik Öğretmeni İsmail ÇINAR'a ait 19/01/2015 tarihli dilekçe.

İlçemiz Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde Matematik öğretmeni olarak görev yapan İsmail ÇINAR ilgi dilekçesinde, Afyon Kocatepe Üniversitesi İstatistik Bölümünde Yüksek Lisans yapmakta olduğunu, hazırladığı tezi için "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi" konulu araştırmasına veri toplamak için ilçemizde görev yapan öğretmenlere ekteki anketi uygulamak istediğini belirtmektedir.

Adı geçen öğretmenin eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde belirtilen anket çalışmasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Mevlüt ÇINAR  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
22/01/2015

Selim PALAMUT  
Kaymakam

### EKİ:

- 1-İlgi dilekçe (1 sayfa)
- 2-Anket formu (2 sayfa)

Darıca Meydanı Hükümet Konağı Kat :1 Çay /Afyonkarahisar  
Elektronik Ağ: www.cay.meb.gov.tr  
e-posta: cay03@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Hacı Abdil İNCİ Memur  
Tel: (272) 6312009  
Faks: (272) 6324111

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden cdbbe-7288-3ba1-a1a8-0ef1 kodu ile teyit edilebilir.