

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION****Sadık YILDIZ¹, Hasan ÖZGÜL², Fadime AYAZ³, Meryem Feride EROL⁴, Yusuf TURAN⁵****Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri****Makale Bilgileri****Geliş Tarihi**

15.08.2023

Kabul Tarihi

20.10.2023

Anahtar kelimeler:Örgütsel Bağlılık,
Motivasyon,
Çalışan, İşyeri,
Güven.**Özet**

Günümüzde rekabetin artması üzerine teknolojinin gün geçtikçe daha hızlı şekilde gelişimi ve değişimi ile bireylerin örgütsel bağlılıklarını üst düzeyde tutmak zor hale gelmiştir. Çalışan kişilerin çalıştığı yere karşı duyduğu bağlılık ve güven her geçen gün azalmaktadır. Ek olarak, gelişen teknoloji sayesinde insanlar birbirinin hayatına daha fazla dahil olmuş ve karşılaştığı insanların hayatlarından haberdar olmuş, kendi çalıştığı iş yerindeki eksikliklerin farkına varmış ve iş yerinden soğuyarak birey açısından olumlu olacak, daha etkili olabileceği bir iş yeri arayışına girmektedir. Eskiye bakıldığında insanlar sürekli bir işte çalışmaktayken günümüzde bu tam tersi olmuş ve çalışanlar yaklaşık 2 yılda bir iş yeri değiştirmeye başlamıştır. Özellikle yeni nesil kendini dinç tutmak ve daha iyi şartlarda iş yerinde çalışabilmek için ayrıldığı iş yerlerini unutamamakta ve bağlarını bir anda koparabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık günümüz organizasyonlarında stratejik bir öneme sahiptir. Organizasyonlar çalışan elemanları için örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve bireyler arasındaki iletişimi, motivasyonu artırabilmek için faaliyetler düzenlerler. Şirket içerisindeki çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının artması ile şirketin gelişimi ve genişletilmesinde olumlu sonuçlara ulaşılabilir.

Söz konusu yapacağım araştırmanın da literatürde konu ile ilgili motivasyon ve örgütsel bağlılık başlıklarını incelemek, bu başlıkları ayrıntılarına inerek değerlendirmek ve analiz ederek elde edilen veriler ve bulgular ile sonuç ortaya koymaktır. Araştırma organizasyonlara vereceği tavsiyeler ve literatüre yapacağı katkılar bakımından önem teşkil etmektedir.

Article Info**Received**

15.08.2023

Accepted

20.10.2023

Keywords:Organizational
Commitment,
Motivation,
Employee,
Workplace, Trust.**Abstract**

In recent years, it has become difficult to keep the organizational commitment of individuals at a high level with the rapid development and change of technology due to the increase in competition. The loyalty and trust of the employees towards the place where they work is decreasing day by day. In addition, thanks to the developing technology, people became more involved in each other's lives and became aware of the lives of the people they encountered, became aware of the deficiencies in their own workplace and started to seek a workplace that would be better for them and be more effective by cooling off from the workplace. In the past, people were working in a permanent job, but today it is the opposite and employees have started to change workplaces approximately every 2 years. Especially the new generation can forget the workplaces they left and break their ties in an instant in order to keep themselves fresh and to work in better conditions. For this reason, organizational commitment has a very important place in today's organizations. Organizations organize activities for their employees to strengthen organizational commitment and increase communication and motivation among individuals. By increasing the motivation and

¹ Adıyaman Ticaret MTAL, Adıyaman, e-mail: sadikyildiz.122@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8979-0840 (Sorumlu Yazar)² Adıyaman Ticaret MTAL, Adıyaman, e-mail: hasanozgul02@gmail.com, ORCID: 0009-0000-9411-4786³ Adıyaman Ticaret MTAL, Adıyaman, e-mail: fdmayaz2311@gmail.com, ORCID: 0009-0002-2947-9222⁴ Adıyaman Ticaret MTAL, Adıyaman, e-mail: meryemferideerol@gmail.com, ORCID: 0009-0008-9274-2509⁵ Atakent Çok Programlı Anadolu Lisesi, Adıyaman, e-mail: yusuftokar@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-6451-6426

organizational commitment of the employees in the company, positive results will be achieved in the development and expansion of the company.

The research I will do is to examine the motivation and organizational commitment titles related to the subject in the literature, to evaluate these titles in detail and to analyze the data and findings and reveal results. The research is important in terms of its recommendations to organizations and its contributions to the literature.

1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin artması üzerine teknolojinin gün geçtikçe daha hızlı şekilde gelişimi ve değişimi ile bireylerin örgütsel bağlılıklarını üst düzeyde tutmak zor hale gelmiştir. Çalışan kişilerin çalıştığı yere karşı duyduğu bağlılık ve güven her geçen gün azalmaktadır. Ek olarak, gelişen teknoloji sayesinde insanlar birbirinin hayatına daha fazla dâhil olmuş ve karşılaştığı insanların hayatlarından haberdar olmuş, kendi çalıştığı iş yerindeki eksikliklerin farkına varmış ve iş yerinden soğuyarak birey açısından verimli olan, daha etkili olabileceği bir iş yeri arayışına girişmektedir. Eskiye bakıldığında insanlar sürekli bir işte çalışmaktayken günümüzde bu tam tersi olmuş ve çalışanlar yaklaşık iki yılda bir iş yeri değiştirmeye başlamıştır. Özellikle yeni nesil kendini dinç tutmak ve daha iyi şartlarda iş yerinde çalışabilmek için ayrıldığı iş yerlerini unutamamakta ve bağlarını bir anda koparabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık günümüz organizasyonlarında stratejik bir önemi vardır. Organizasyonlar çalışan elemanları için örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve bireyler arasındaki iletişimi, motivasyonu artırabilmek için faaliyetler düzenlerler (Gürkan, 2006). Şirket içerisindeki çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının artması ile şirketin gelişimi ve genişletilmesinde olumlu sonuçlara ulaşılabilecektir. Çalışanların örgütsel motivasyonunu yükseltebilecek veya düşürebilecek birçok etmen bulunabilmektedir. Bunlardan bazıları iş yerindeki durum iken bazıları kişisel özellikleri bazıları ise toplumun neden olduğu sebeplerle ilgilidir (Karakaya & Alper Ay, 2007). Bu sebeplerden anlaşılacağı üzere motivasyonun örgütsel bağlılık ile çok büyük bir etkileşimi ve birlikteliği söz konusudur. Daha önce yapılan araştırmalar çalışan kişilerin motivasyonlarının yani bir işi içinden gelerek özveri ile yapmaları sonucunda katkı sağlama isteği doğurmaktadır. Bu nedenle motivasyon arttıkça bağlılığın arttığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık yıllar geçmesine rağmen önemini korumasına karşılık, günümüz dünyasında önemini koruyarak dikkatleri üzerinde çekmeye devam etmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalarda artma görüldüğü görülmektedir. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların problem açısından farklılaştığı ve günümüzde

ortaya çıkan örgütsel sorunlara farklı değişkenler acısında ele alındığı görülmektedir (Price,1997;41 1).

Bağlılık konusuna verilen önemin artmasıyla kuram ve uygulamada çok önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmelerden birincisi, bağlılığın karmaşık ve çok yönlü bir eğilim olduğunun anlaşılması; ikincisi ise, bağlılığın daha geniş bir alanda incelenmeye başlanmasıdır (Meyer v.d.,1993;538).

Söz konusu yapacağım araştırmanın da literatürde konu ile ilgili motivasyon ve örgütsel bağlılık başlıklarını incelemek, bu başlıkları ayrıntılarına inerek değerlendirmek ve analiz ederek elde edilen veriler ve bulgular ile sonuç ortaya koymaktır. Araştırma organizasyonlara vereceği tavsiyeler ve literatüre yapacağı katkılar bakımından önem teşkil etmektedir.

Günümüz örgütleri çağın gelişmesi ile beraber yaşanan gelişmeler doğrultusunda kendi içlerinde değişime uyum sağlamak için birçok değişikliğe gitmektedir. Örgütlerin değişime uyum için gerçekleştirdiği değişim ve dönüşümleri insan kaynağını derinden etkilemektedir. Örgütlerin gelişmesi ve değişmesi acısında en stratejik kaynak insan kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerdeki değişim ve dönüşüm olguları insan kaynağı için örgütün oluşturduğu iletişim kanallarını etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Örgüt içindeki iletişim kanalları örgütler acısından yönetilmesi gereken stratejik bir konudur. Örgütlerdeki bağlılık insan kaynağı ile kurulan iletişimin ve ilişkinin kalitesi ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgütlerdeki değişim ve dönüşüm süreci insan kaynağı ile iletişim ve etkileşimi olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Örgütlerin farklı örgütler arasında meydana gelen stratejik yarış stratejik olan insan kaynağı ve etkileşimini daha önemli hale getirmiştir. İnsan ilişkilerindeki kalite örgütlerin verimliliği için ön şart olarak görülmektedir. Günümüz dünyasındaki zor ekonomik şartlarda iş gücü piyasasındaki kaotik ortamlar örgütlerdeki çalışanların uzun çalışma süreleri, çalışma koşullarının zorlukları ve düşük maliyetler insan kaynağını olumsuz yönde etkilemekte ve insanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Çalışanların psikolojik olarak rahat bir ortamda çalışması ve çalıştığı örgütlere karşı bağlılık hissetmesi verimlilik acısında son derece önemli görülmektedir. Örgütlere karşı güvenin olmadığı ve insanların psikolojik olarak kendilerini rahat hissetmedikleri örgütlerde örgütsel ilişkilerin olumsuz yönde geliştiği ve örgütün kalitesini olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel çıktıların kalitesi ve verimliliği örgütler içindeki insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile

mümkün görünmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın ve çalışanların motivasyonlarının önemi her geçen artmaktadır.

Buradan hareketle örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkinin olup olmadığı ve örgütsel bağlılığın motivasyonu yordayıp yordamadığı bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler için insan kaynağının yönetilmesi örgüt açısından son derece önemlidir. İnsan kaynağının örgütsel bağlılık düzeyi ne kadar yüksek olursa örgütsel verimliliğin arttığı uzun yıllardır bilinmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık uzun yıllarda bilim insanlarının ilgisini çekmeye devam etmektedir. Nitekim alan yazın incelendiğinde önceki yıllarda yapılan araştırmaların yanında son yıllarda örgütsel bağlılık konusunda daha fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Nitekim önceki yıllarda yapılan çalışmaların çalıştıkları konular ve değişkenlerin günümüz çalışmalarında farklılaştığı ifade edilmektedir. Günümüzde yapılan çalışmaların farklı sorun ve problemlere odaklandığı ve farklı değişkenler açısından ele alınıp örgütsel bağlılığın nelere bağlı olduğu ve hangi değişkenler tarafında belirlendiği en yoğun çalışma konuları arasında yer almaktadır. (Price,1997;41 1). Bu doğrultuda Örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazında farklı kuram ve uygulamaların alan yazına kazandırıldığı ve örgütsel bağlılık anlamında zengin bir literatürün oluştuğu söylenebilir. Bunun yanında yapılan araştırmaların artışı örgütsel bağlılığın çok yönlü bir kavram olması ve farklı değişken ile etkileşim içinde olması gibi nedenlerden dolayı hala birçok değişkenle ilişkinin olması konuya ilgiliyi hala canlı tutmaktadır. Nitekim alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı değişkenler ile ilgili ilişkilerin ortaya konduğu ve farklı analiz türleri kullanılarak kavramın açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. (Meyer v.d.,1993;538). Alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı kuramların geliştirildiği görülmektedir. Kuramlara genel olarak bakıldığında bütün insanlar için geçerli olacak bir örgütsel bağlılık türünün olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile her insanın farklı örgütsel bağlılık türlerinin olduğu ve bunların düzeyinin farklılaştığı ifade edilmektedir. Farklı çalışanlar açısından bakıldığında işe verilen öneme ve gerekliliğe bağlı olarak bağlılık türlerinin farklılaştığı vurgulanmaktadır. Farklı örgütsel bağlılık alanlarında yapılan çalışmalar insanlar için farklı bağlılık türlerinin neler olduğu bu bağlılık türlerini etkileyen değişkenlerin neler olduğu ve çalışanların işten ayrılma ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilerin araştırılması büyük önem kazanmıştır. Özellikle alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılık

türleri ve bunlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri etkileyen değişkenlerin neler olduğu ve örgütsel bağlılığı nasıl etkiledikleri ile ilgili farklı çalışmalar bulunmaktadır. (Randall ve Cote,1991; Morrow,1993; Cohen,1999; Cohen,2000)i

1930’lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumunu (job satisfaction), Porter ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalarla, 1970’li yıllardan itibaren yerini örgütsel bağlılığa bırakmaya başlamıştır. Porter ve arkadaşları (1974), işgücü devri yüksek olan psikiyatri uzmanlarından oluşan bir örneklemin örgütsel bağlılıklarım ve iş doyumlarım araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda, Örgütte kalanlar ile örgütten ayrıktilar arasındaki farklılığın en önemli nedeninin örgüte bağlılık değişkeni olduğunu açık bir şekilde ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, bu araştırmada, örgütsel bağlılığın, işgücü devri ve işe devamsızlık üzerinde, iş doyumundan daha etkili olduğu da saptanmıştır.

Örgütteki en stratejik kayan olan insan kaynağını örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütün etkili ve verimli olmasını en önemli aracı olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar yaptıkları işe karşı daha iyi motive olmakta ve daha istekli çalışmaktadır. Dolayısı ise çalışanların verimliliği yükselmekte ve örgütün etkili veriminin yükselmesini sağlamaktadırlar. Bu anlamda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüt içinde tutmak ve onlara daha iyi bir çalışma ortamı hazırlamak hem örgütün kazanmasını hem de diğer örgütlere karşı üstünlük sağlamasını öne çıkarmaktadır.

Bağlılık incelendiğinde, örgütsel bağlılığın, çeşitli disiplinlerden gelen, ilgi alanları ve bakış açılan birbirlerinden farklı olan çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu konuda yapılan araştırma sonuçlarının bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesini engellemektedir (Meyer ve Herscovitch,2001;301). Bu görüşten hareket edilerek, çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, önce, yazında kabul görmüş dört örgütsel bağlılık yaklaşımı hakkında bilgi verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Daha sonra, bu yaklaşımlar değerlendirilerek, çalışmada benimsenen yaklaşımın tanıtılmasına çalışılacaktır.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmaların üç başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu araştırmalar ortaya çıkan yaklaşımlardan bir tanesi davranışsal yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Davranışsal yaklaşım daha çok örgütsel bağlılığı maliyetler üzerinden açılama odaklanmaktadır. İkinci olarak ileri sürülen yaklaşım

tutumsal yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım çalışanların örgüte karşı duygusal eğilimlerinin neler olduğu üzerinde durmaktadır. Son olarak ileri sürülen yaklaşım ise normatif yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Normatif yaklaşım örgütsel bağlılığı çalışanların yükümlülüğü ve yaptığı davranışların ahlaki sorumluluğu olarak ifade etmektedir.

1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri

Yazında Örgütsel bağlılığın işgücü devri, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işe geç gelme gibi iş ile ilgili olumsuz tutum ve davranışları azalttığı; performans, motivasyon, iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu tutum ve davranışları ise artırdığı ileri sürülmektedir. Buna göre, çalışanların iş ile ilgili istenen tutum ve davranışları sergilemeleri, onların hissettikleri örgütsel bağlılık türünün ve düzeyinin doğru biçimde yönetilmesine bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir yaklaşım olarak ele almakta ve bu üç boyutu belirleyen “bireysel”, “örgütsel” ve “çevresel” nedenlerin ve ortaya çıkan sonuçların bütünsel bir bakış açısıyla görülmesini sağlamaktadır.

1.2. Motivasyon

Motivasyon, bir organizmanın tüm eylemlerinin arkasındaki itici güç veya davranışa enerji veren hareketli kuvvet olarak tanımlanabilir. Motivasyon özellikle, olumlu duygusal deneyimleri araştırmak ve olumsuz olan duygulardan kaçınmaya dayanır.

Motivasyon, bireylerin durumlarla etkileşiminin sonucudur. Elbette, bireyler temel motivasyonel dürtülerinde farklılık gösterir. Bir ders kitabını yirmi dakikadan fazla okumakta zorlanan bir öğrenci, bir Stephen King romanını birkaç saat içinde bitirebilir. Dolayısıyla bireylerin motivasyonları durumlara göre farklılık gösterebilir.

Psikolojide motivasyonun iki temel bileşeni vardır: insanların ne yapmak istedikleri ve ne kadar güçlü bir şekilde yapmak istedikleri. Birinci bileşen, faaliyetin yönlendirildiği yönü, diğer bir deyişle, kişinin ulaşmak veya kaçınmak istediği hedefleri ifade ederken, ikinci bileşen, ihtiyacın büyüklüğünü ifade eder. İnsanları motive eden hedefler yelpazesi, farklı insanlar için birbirinden olağanüstü farklı olabilir. Biri tiyatroya giderken diğeri kütüphaneye giderken mutlu olabiliyor. Bir diğeri uçaktan paraşütle atlayarak motive olabilir ve bir diğeri yarış arabaları kullanabilirken, bir başkası başkan veya CEO olmak için çalışmayı sever vb.

Görülebileceği gibi, bu gezegende milyonlarca insan yaşadığı için, orada aynı zamanda her insan için sayısız motivasyonel hedeftir. İnsanlar herhangi bir zamanda kendilerine sunulan düzinelerce güdüye sahip olabilir, ancak yalnızca onları gerçekten harekete geçirebilecekleri harekete geçirirler. Bir bireyin birçok motivasyonel hedefi olabilir.

Birey için tezi için çalışmak çok daha önemliyse tiyatro, konser vb. yerlere gitmek yerine çalışmayı tercih edebilir. Bu nedenle, çalışmayı bitirmek, doktora gitmekten çok daha güçlü bir hedeftir denilebilir. O kişi için bir konser. Her insan için çok sayıda motivasyonel dürtü vardır. Her ne kadar bazı güdüler bazı insanlar için aynı olabilse de. Sonuç olarak, güdünün gücü çok daha farklı olabilir.

1.2.1. Motivasyonun Önemi

Motivasyon teorisyenlerinin çoğu, motivasyonun öğrenilen tüm tepkilerin performansına dahil olduğunu varsayar; bu, öğrenilen bir davranışın harekete geçirilmedikçe gerçekleşmeyeceği anlamına gelir. Psikologlar arasındaki en önemli soru, motivasyonun davranış üzerinde birincil mi yoksa ikincil bir etkisi mi olduğudur. Çevresel/ekolojik etkiler, algı, hafıza, bilişsel gelişim, duygu, açıklayıcı tarz veya kişilik ve daha birçok kavram nedeniyle davranışta da değişiklikler vardır.

Dolayısıyla motivasyonun nedenlerini araştırmak son derece önemlidir, çünkü bireyleri motive eden dürtüler öğrenilebilirse toplumun yaşam kalitesi de kolaylıkla yükseltilebilir. İnsanlar motivasyon ihtiyaçlarını teşvik eden işlerde çalışırlarsa çok daha fazla başarı elde edebilirler. Mutlu insanlar hem işlerini daha iyi yaparlar hem de daha fazla yaratıcılıkla. Dolayısıyla motivasyon kavramının anlaşılması sadece işverenler veya yöneticiler için çalışanların verimliliğini artırmak için faydalı ve gerekli değil, aynı zamanda ulusların ve dünyadaki tüm insanların başarısı ve refahı için çok çok önemlidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışan kişilerin çalıştığı yere karşı duyduğu bağlılık ve güven her geçen gün azalmaktadır. Kurumlarda hizmet eden çalışanların bağlı bulunduğu kuruma daha etkili fayda gösterebilmesi için motive edici faktörler artırılarak bağlılık ve güven duygusu artırılabilir. Motive olan kurum personelleri azimli ve istikrarlı bir şekilde çalışarak kurum, kuruluşlarının en iyi yerlere gelmesini sağlayabilirler. Hizmet alan kişiler bir kurum kuruluş ile görüşürken personelin kendisine karşı nezaketli, motive edici ve psikolojik olarak harekete geçirme eylemine yöneltmesi ile doğru bilgi ile yönlendirilmeyi bekler. Bunun için de personelin konuya kendini adapte etmesi ve kurumuna olan bağlılığını artırması gerekir.

Gelişen teknoloji sayesinde insanlar birbirinin hayatına daha fazla dâhil olmuş ve karşılaştığı insanların hayatlarından haberdar olmuş, kendi çalıştığı iş yerindeki eksikliklerin farkına varmış ve iş yerinden soğuyarak kendisi için daha iyi olacak, daha etkili olabileceği bir iş yeri arayışına girişmektedir. Eskiye bakıldığında insanlar sürekli bir işte çalışmaktayken

günümüzde bu tam tersi olmuş ve çalışanlar yaklaşık 2 yılda bir iş yeri değiştirmeye başlamıştır. Özellikle yeni nesil kendini dinç tutmak ve daha iyi şartlarda iş yerinde çalışabilmek için ayrıldığı iş yerlerini unutabilmekte ve bağlarını bir anda koparabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık günümüz organizasyonlarında çok önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlar çalışan elemanları için örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve bireyler arasındaki iletişimi, motivasyonu artırabilmek için faaliyetler düzenlerler. Şirket içerisindeki çalışanların motivasyonunun ve örgütsel bağlılığının artması ile şirketin gelişimi ve genişletilmesinde olumlu sonuçlara ulaşılabilecektir. Çalışanların örgütsel motivasyonunu yükseltebilecek veya düşürebilecek birçok etmen bulunabilmektedir. Bunlardan bazıları iş yerindeki durum iken bazıları kişisel özellikleri bazıları ise toplumun neden olduğu sebeplerle ilgilidir. Bu sebeplerden anlaşılacağı üzere motivasyonun örgütsel bağlılık ile çok büyük bir etkileşimi ve birlikteliği söz konusudur. Daha önce yapılan araştırmalar çalışan kişilerin motivasyonlarının yani bir işi içinden gelerek özveri ile yapmaları sonucunda katkı sağlama isteği doğurmaktadır. Bu nedenle motivasyon arttıkça bağlılığın arttığı görülmektedir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, öğretmenlerin bu konuda nasıl daha bilinçli ve donanımlı hale getirilebileceğine dair önerilerde bulunmayı amaçlar.

1.5. Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi davranışlarıyla demografik özellikleri arasında anlamlı ilişki var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
2. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

6. Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri motivasyon düzeylerini yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. “İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2011).”

2.1. Araştırma Deseni

Öğretmenlerin motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin demografik özelliklerle ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 – 2023 eğitim - öğretim yılında Adıyaman ili merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubunda 158 öğretmen yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik yapıya göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Yapıya Göre Dağılımı

Gruplar	f	Yüzde
Yaş	18-25	0
	26-30	7
	31-40	49
	41-50	87
	51 - üstü	15
Cinsiyet	Kadın	53
	Erkek	105
Öğrenim Durumu	Lisans	120
	Yüksek Lisans	38
TOPLAM		158
		100

Tablo 1 incelendiğinde 53 kadın katılımcı, 105 erkek katılımcı olmak üzere toplam 158 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Balay (2000) tarafında geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla, Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme boyutlarından oluşmaktadır. Uyum boyutunda 8, Özdeşleşme boyutunda 8 ve İçselleştirme boyutunda ise 11 madde yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin yanıtlar beşli likert şeklinde düzenlenmiştir. 27 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğini alt boyutlarına ilişkin Balay (2000) tarafında bulunan iç tutarlılık katsayıları Uyum boyutunda 0,79, Özdeşleşme boyutu 0,87 ve İçselleştirme boyutunda ise 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplamına ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise 0,88 olarak bulunmuştur. Bu araştırma için ise Uyum boyutunda 0,76, Özdeşleşme boyutu 0,84 ve İçselleştirme boyutunda ise 0,88 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bütününe ait iç tutarlılık katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için Polat (2010) tarafında geliştirilen Öğretmen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen motivasyon ölçeği toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin oluşturulan cevaplar 5. Likert şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin Polat (2010) tarafında hesaplanan iç tutarlılık katsayıları içsel motivasyon boyutu için 0,88, dışsa motivasyon boyutu için 0,87 ve ölçeğin tümüne ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise 0,92 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için ise iç tutarlılık katsayıları içsel motivasyon boyutu için 0,86, dışsa motivasyon boyutu için 0,85 ve ölçeğin tümüne ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise 0,90 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada ölçeklerin kullanılması için izinler alınmıştır.

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan ölçekler Google form şeklinde düzenlenmiş ve öğretmenlere Whatsap üzerinde ulaştırılmıştır. Araştırmada gönüllülük esas alınarak öğretmenlere gönderilmiştir. Ölçek 170 kişiye gönderilmiş ve 160 tanesi doldurulmuş olarak geri dönmüştür. Geri dönen ölçekler içinde 2 tanesi tam olarak doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır.

2.5. Veri Analizi

Veriler SPSS 24 paket programı ile yapılmıştır. Verilerin analizi için öncelikli olarak normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi üç şekilde değerlendirilmiştir. İlk olarak

betimsel istatistiklerden çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış bu değerler -1-1 aralığında ise veriler normal olarak değerlendirilmiştir. İkinci olarak Shapiro wilk testi ve Kolmogorov Smirnov test sonuçlarına bakılmıştır. Analiz edilecek gruptaki kişi sayısı 30'dan küçük ise Shapiro -wilk test sonuçlarına 30 tan büyük ise Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına bakılmıştır. Test sonuçları $p > ,05$ ise veriler normal kabul edilmiş $p < ,05$ ise veriler normal dağılımı ihlal ettiği varsayılmıştır. Üçüncü olarak normallik için Q-Q grafikleri incelenmiştir. Verilerin normal olup olmadığına yukarıda belirtilen üç farklı normallik analizine bakılarak karar verilmiştir. Normallik varsayımı sağlandığında bağımsız değişkene ait kategori sayısı 2 ise analiz için bağımsız t testi normallik varsayımı sağlanmamış ise Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bağımsız değişkene ilişkin kategori sayısı 2'den fazla ise ve normallik sağlanmış ise tek yönlü Varyans analizi normallik varsayımı sağlanmamış ise Kruskal -Wallis H testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek içinse veriler normal dağılmış ise Pearson korelasyon analizi veriler normal dağılımı ihlal etmiş ise Sperman korelasyon analizi kullanılmıştır. Bir değişkenin diğer değişkeni yordayıp yordamadığını belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Tablo 2. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi

	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi	Kadın	53	2,87	3,10	1,022	,309
	Erkek	105	2,55	3,43		

Analiz sonuçlarına göre, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p > ,05$). Cinsiyet değişkeni öğretmenlerin bağlılık düzeylerini etkilememektedir.

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir ifade ile yaş değişkeni örgütsel bağlılığı etkilemediği söylenebilir.

Tablo 3. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	χ^2	p
Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi	18-25	0	0			
	26-30	7	298,20			
	31-40	49	316,40	3	3,52	0,29
	41-50	87	315,32			
	51 - üstü	15	340,23			

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<,05$).

Tablo 4. Eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	X	ss	t	p
Öğrenim Düzeyi	Lisans	120	3,20	3,23		
	Yüksek Lisans	38	2,87	2,10	1,002	,023

Bu farklılık lisans mezunu öğretmenler lehine çıkmıştır. Başka bir ifade ile lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek lisans mezunu öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Tablo 5. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi

	Cinsiyet	N	X	ss	t	p
Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi	Kadın	53	2,78	2,10		
	Erkek	105	2,88	2,43	-1,024	,135

Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir ifade ile cinsiyet değişkeni öğretmenlerin örgütsel motivasyon düzeylerini etkilememektedir.

3.5. Beşinci probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<,05$). Bu farklılığın hangi iki grup arasındaki olduğunu belirlemek için Mann-Whitney U testi yapılmış ve farklılığın 1-3 ve 2-3 yaş grupları arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	X ²	p
Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon ilişkisi	18-25	0	0			
	26-30	7	268,11			
	31-40	49	148,10	3	9,12	0,2
	41-50	87	108,12			
	51 - üstü	15	133,40			

Başka bir ifade ile 26- 30 yaş arasındaki öğretmenlerin örgütsel motivasyonları 41- 50 yaş arası öğretmenlerin motivasyonlarından anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Yine 31- 40 arası yaş grubuna sahip öğretmenlerin örgütsel motivasyonları 41-50 yaş aralığında sahip öğretmenlerin motivasyonlarından anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır.

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, eğitim durumuna bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır($p<,05$).

Tablo 7. Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin incelenmesi

	Eğitim Durumu	N	X	ss	t	p
Öğrenim Düzeyi	Lisans	120	3,36	4,23	-1,213	,020
	Yüksek Lisans	38	3,01	3,10		

Ortaya çıkan bu farklılık lisans mezunu öğretmenler lehine çıkmıştır. Başka bir ifade ile lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksek lisans yapan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır.

3.7. Yedinci alt probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, Öğretmenlerin motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmış ve örgütsel bağlılık ile motivasyon arasına orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,44$, $p<,05$).

Tablo 8. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analiz sonuçları

Değişkenler	N	r	p
Örgütsel Bağlılık	158	,40	,032
Motivasyon	158		

3.8. Sekizinci alt probleme ilişkin bulgular

Analiz sonuçlarına göre, Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyonlarını yordayan bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeylerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Std Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	-2,180	1,619	-	-1,344	,184	--	---
Motivasyon	6,339	,408	,440	13,987	,000	,440	,440
R=,440	R ² =,193	p=,000					

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgütsel bağlılık düzeyinin motivasyonun % 19'unu açıkladığı söylenebilir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bu sonucu destekleyen bir araştırma Sarıkaya (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sarıkaya (2011) in yapmış olduğu araştırmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediğini bulmuştur. Karadaş (2013) ve Eskibağ (2014) erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının kadın öğretmen puanlarından daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonuç bu araştırma sonucu ile uyuşmamaktadır. Araştırma sonuçlarının uyuşmaması yapılan araştırmaların farklı örneklemelerde ve farklı zamanlarda yapılmasından kaynaklanmış olabilir.

Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen araştırmalar Kalay (2015), Günce (2013) ve Eskibağ (2014) tarafında yapılmış ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ertürk (2014)'ün yapmış olduğu çalışmada ise yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında 41 ve üstü yaş öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin 20- 30 yaş aralığındaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Bu araştırma sonucunun farklı olması çalışılan öğretmenlerin farklı kademelerde görev yapması, örneklem büyüklüklerinin farklı olması vb nedenlerden kaynaklanmış olabilir.

Lisans düzeyine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının yüksek lisans düzeyine sahip öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucunda

ulaşmıştır. Bu sonucu destekleyen iki araştırma Eskibağ (2014) ve Ertürk (2014) tarafından gerçekleştirilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yine Karadağ (2013)'ün yapmış olduğu bir araştırmada lisans düzeyine sahip öğretmenlerin yüksek lisans düzeyine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu durum yüksek lisans yapan öğretmenlerin bilgi düzeylerine bağlı olarak okuldan daha fazla beklendi içinde olmalarından kaynaklanmış olabilir. Yanık (2018) özel öğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı başka bir araştırmada ise yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin lisans ve ön lisans yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkilemediği sonucunda ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri hakkındaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Bu sonucu destekleyen benzer araştırmalar Köroğlu (2011) ve Aydın(2013) tarafından yapılmış ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Akhtar ve Iqbal (2017) yapmış olduğu araştırmada ise cinsiyetin motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucunda ulaşılmış ve bayan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuzu ve Çalışkan (2018) yapmış olduğu araştırmada ise erkeklerin motivasyon puanlarının bayan öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Bu farklılığın 26- 30 yaş arasındaki öğretmenlerin motivasyonlarının 41- 50 yaş arası öğretmenlerin motivasyonlarından anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Yine 31- 40 arası yaş grubuna sahip öğretmenlerin örgütsel motivasyonları 41-50 yaş aralığında sahip öğretmenlerin motivasyonlarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertürk (2014) ün yapmış olduğu araştırmada 20-30 yaş aralığında buluna öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin 41 ve üstü yaş öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden anlamlı bir şekilde düşük olduğunu bulmuştur. Ertan ve Ağça (2008) tarafından yapılan araştırma sonucunda da 41 yaş üstü öğretmenlerin içsel motivasyonlarının 20-30 yaş aralığına göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumuna bağlı olarak lisans mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksek lisans yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden anlamlı bir şekilde yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu sonuçların aksine Kurt ((2013) ve Eğriboyun (2013)'un yapmış olduğu araştırmalarda eğitim durumunun öğretmenlerin motivasyon düzeylerini

etkilemediğini bulmuşlardır. Jonathan (2015)'ın yapmış olduğu araştırmada ise eğitim durumunun öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Can (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada ise yüksek lisans yapan rehber öğretmenlerin motivasyonlarının lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Bu durum yüksek lisans öğrenimini tamamlayan öğretmenlerin daha fazla bilgiye sahip olması bunun sonucunda okuldan daha fazla beklendi içinde olmasından kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyonları arasında anlamı ve orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizinde de örgütsel motivasyonun motivasyonu anlamlı bir şekilde yordattığı bulunmuştur. Bulunan bu sonucu destekleyen araştırma Kalay (2015) tarafında yapılmış ve örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarının da arttığı söylenebilir.

4.1. Öneriler

1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin artırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.
2. Yüksek lisans yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin neden daha düşük olduğu derinlemesine araştırılarak buna ilişkin çözüm önerileri üretilir.
3. Yaş değişkeni örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini etkilemektedir. Bunun için farklı yaş grupları için farklı tür etkinlikler ve uygulamalar yapılabilir.
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını artırmak için hizmet içi eğitim kurslar düzenlenebilir.
5. Okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmak için neler yapması gerektiğine dönük hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
6. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar ödüllendirilerek örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri artırılabilir.
7. Başka araştırmalarda hem nicel hem de nicel bulguların yer aldığı karma araştırmalar yapılarak durum daha derinlemesine ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Akün, S. (2015). Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler Üzerine Bir İnceleme (Adana/Seyhan Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Akhtar, J. H., Iqbal, I. (2017). Impact of Motivation on Teachers' Job Performance: A Case Study of a Sector University. *Journal of Educational Sciences*, 2017,4,1.
- Ayçan, Z., Balcı, H. (2001). Hizmetiçi Eğitimin Etkililiğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 16(48), 13-31.
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi anabilim Dalı.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler. Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Bartlett, Kenneth Russell. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.
- Becker, H.S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Birsen, G.,(1996). "Türkiye'nin Toplumsal Yapısı ve Toplumsal Kurumlar". Ankara: Savas Yayınevi, Baran Ofset.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychological Society*, 63, 245-261.
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı: Antalya. 805-817.
- Chiu, W. C. K., Ng, C. W. (1999). Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485-503.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.
- Çoban, D. (2010). Okulların Akademik İyimsenlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Cohen, A. (1999). Relationship Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.

Cohen, A. (2000). The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.

Çelebioğlu, F., (1983). “Davranış Açısından İşbilim”, İkinci Baskı, İ.Ü. Yayınları.

Çırpan, Hüseyin. “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte bağlılık ilişkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Davis, Keith, Newstrom, John W. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.: New York.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370- 380.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370- 380.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., Lance, C. E. (1999). Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Eğribayun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(12), ss. 17-43

Eker, A., (1989). *Örgüt Psikolojisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Akliselim Ofset Tesisleri: İzmir.

Erol, Vedat. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ertan, H., Ağca, V. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon ilişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10,2, 135-156.

Eskibağ, Ş. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile mesleki performans arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Greenberg, Jerald, Baron, Robert A. (2000). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.

Greenberg, Jerald, Baron, Robert A. (2000). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.

Güçlü, N., Zaman, O. (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş d-Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 541-576.

Günce, S. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Hellriegel, Don, Slocum, John W., Woodman, Richard W. (1995). *Organizational Behavior*, West Publishing Company: Minneapolis.

Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?. *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

Jonathan, N. (2015). Motivation And Teachers' Performance In Selected Public Secondary Schools In Ikenne Local Government Area Of Ogun State. *British Journal of Psychology Research*, 5, 3, 40-50.

Kalay, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Karadaş, H. (2013). Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etki Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Karatepe, O. M., Halici, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı: Eskişehir, 139-158.

Karakaya, A., & Alper Ay, F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Sciences*, 31(1).

Ko, J.W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

Koroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kurt, B. (2013). İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Kuzu, O., Çalışkan, N. (2018). Öğretmen Adaylarının Motivasyon ve Matematik Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi. *International Academic Research Congress 2018*, Antalya, Oct,30-Nov 3.

Laçinoğlu, Z. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Lorenz, M., Beijard, D., Buitink, J., Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 27,1, s:115-132.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.:New York.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model". *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications, Inc.: London.

Morrow, Paula C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment* Jai Press, Inc.: London.

Morrow, Paula C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment* Jai Press, Inc.: London.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, T. Richard., Lyman, W. Porter, ve Steers, M. Richard. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press, 1982.

Northcraft, Gregory B., Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press.

Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

Price, J. L. (1997). "Handbook of Organizational Measurement". *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558.

Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work & Occupations*, 18 (2), 194-212.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Salancik, G. R. (1979). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Steers, Richard M., Porter, Lyman W. (der.), *Motivation and Work Behavior*. (318-325). McGraw-Hill Book Company: New York.

Salancik, G. R. (1979). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Steers, Richard M., Porter, Lyman W. (der.), *Motivation and Work Behavior*. (318-325). McGraw-Hill Book Company: New York.

Sarıkaya, E. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları Arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Savery, L. K., Travaglione, A., Fims, I. G. J. (1998). The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing. *Personnel Review*, 27(4), 312-324.

Shah, M. J., Ur-Rehman, M., Akhtar, G., Zafar, H., Riaz, A. (2012). Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 8, 271-281.

Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Tekin, Ahmet. "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma, Türkiye Pakistan Örneği," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Telimen, O., (1978). “Personel Yönetmii ve Beşeri İlişkiler”, İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı.

Varoğlu, Demet. “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı tutumlan, Bağlılıkları ve Değerleri” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Vatansever, Ç., (1994). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığı Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Wasti, S. A. (2000a). “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi”. Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.

Yanık, F.(2018). Özel Eğitim Öğretmenlerinin Yöneticilerine Yönelik Algıladıkları Etkili Liderlik Özellikleri ve Okula Bağlılık Düzeylerinin İş Motivasyonlarıyla İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Yanar, A. İ. (2011). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişliklerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının Çalıştıkları Okulların 2010 YGS'deki Başarılarına Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim