ULEDEF
Uluslararası Eğitim ve Araştırmaları Dergisi
Year: 2022; Volume: 1: Issue: 2

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION

Sadık YILDIZ[1], Abdulkadir ÇELİK[2], Mikail KARATAŞ[3], Orhan ÇELİK[4], Mehmet Nazif URĞUN[5]

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi
25.08.2022
Kabul Tarihi
25.08.2022

Anahtar Kelimeler
Öğretmen,
Örgütsel,
Sessizlik.

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 girişmektedir. Eskiye bakıldığında insanlar sürekli bir işte çalışmaktayken günümüzde bu tam tersi olmuş ve çalışanlar yaklaşık 2 yılda bir iş yeri değiştirmeye başlamıştır. 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
25.08.2022
Accepted
25.08.2022

Keywords
Teacher,
Organizational,
Silence.

Abstract

Today, with the increase in competition and the rapid development and change of technology, it has become difficult to keep the organizational commitment of individuals at a high level. 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 have become more involved in each other's lives and become aware of the lives of the people they meet, become aware of the deficiencies in their own workplace, and cool off from the workplace and seek a workplace that will be positive for the individual and be more effective. When we look at the past, people were working in a permanent job, but today this has been the opposite and employees have started to change their workplaces approximately every 2 years. The research I will do in question 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] Kayatepe Ortaokulu, Adıyaman, e-mail: mikailkaratas02@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3276-8503 (Corresponding Author)
[2] Adıyaman Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Adıyaman, e-mail: kadircelik0266@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1714-3350
[3] Adıyaman Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Adıyaman, e-mail: sadikyildiz.122@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4733-4684
[4] Güzel Sanatlar Lisesi, Adıyaman, e-mail: ocelik77@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3597-7589
[5] Adıyaman Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Adıyaman, e-mail: mn_urgun@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4902-3660

1. GİRİŞ

1.1. Problem

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 acısından 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 unutabilmekte 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, gümüz dünyasında önemini koruyarak dikkatleri üzerinde çekmeye devam etmektedir. Bu acıdan örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalarda artma görüldüğü görülmektedir. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların problem acısında 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; İkincisi 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 strajik 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 güçü 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 zaman artmaktadır.

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

1.2. Araştırmanın Amacı

1. Bu çalışmada amaç örgütsel bağlılık ile motivasyon ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorular oluşturulmuştur.
2. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Eğitim durumuna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
7. Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri motivasyon düzeylerini yordamakda mıdır?

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. Sayıldılar

Kurum ve kuruluşlarda çalışan kişilerin motivasyonunu etkileyen faktörler personelin çalıştığı kurum ve kuruluşa örgütsel bağlılık anlamında en önemli etken olduğu varsayılmıştır.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi arasındaki etkileşimin kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin azim, verimlilik ve davranışlarına etki ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili merkez ilçelerdeki ortaöğretim (lise) okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerle,
2. Yapılan çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının yapısal özellikleriyle,
3. Gözlemlerin gerçekleştirildiği sınıf ve okulların bağlamıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Örgütlerin günümüz dünyasında ayakta kalmasının en stratejik kaynağı insan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda örgütler acısından insan kaynağına yatırım yapmak örgüt acısında en büyük kazanç olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde çalışanların kuruma bağlılıkları yaptıkları işten zevk almamaları, işe gelmemeleri, yaptıkları işe karşı isteksizlik göstermeleri ve iş performanslarında düşüklük göstermeleri gibi davranışlar örgütsel acısında çalışanların örgütsel bağlılıklarını yordamaya yarayan değişkenler olarak görülmektedir. Çalışanların bu tip davranışlar sergilemeleri örgütsel bağlılıklarının zayıfladığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucu olarak örgütlerde istenen verimin alınamaması ve düşük verim örgütler acısından büyük zararlar doğurmaktadır. Bu acıdan insan kaynağının çalışma ortamında rahat bir konfor sağlamak oluşacak olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve çalışanları için rahat bir çalışma ortamı sağlamak örgütsel bağlılığı artırarak örgütlerin daha etkili ve verimli işlemesini sağlayacaktır.

Motivasyon: Kelime olarak belli bir olay ya da nesneye karşı istekli olma anlamında gelmektedir. Motivasyon kuramlarına bakıldığı zaman çalışanların işlerine karşı zevk alacakları, işlerini yapmak için içsel olarak istek duyacakları koşulların neler olduğu bu koşulların nasıl sağlanması gerektiği üzerinde odaklanmaktadırlar. Motivasyon kuramları çalışanların motivasyonlarının olumsuz etkileyen değişkenlerin bulunup ortadan nasıl kaldırılması gerektiği noktasında yoğun çalışmalar yaparak örgütlere önemli bilgiler sunmaktadır (Telimen 1978, s:191.). Buradan hareketle motivasyon kuramlarının esas amacı insan kaynağının yaptığı işe karşı istek duyması ve güdülerinin hareket geçerek yaptığı işi en etkili ve verimli yapılmasının nasıl sağlanması üzerinde odaklanmaktadır. İnsanın içsel olarak motivasyonunun yüksek olması örgütlerde çalışan personelin yaptığı işin verimini en üst seviyeye çıkararak örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Çelebioğlu F, 1983 s:231.)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütler için insan kaynağının yönetilmesi örgüt acısından 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 acısından 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 acısından 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 ilişler 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).

1930'lu yıllardan beri üzerinde önemle durulan bir konu olan iş doyumu (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 ayrıktılar 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 hemde 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.

2.1.1. 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 açılamaya 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.

2.1.1.1 Davranışsal Yaklaşım

Alan yazın incelendiğinde ilk çalışmanın Becker (1960) tarafında yapıldığı görülmektedir. Becker yaptığı çalışmalar sonucunda davranışsal yaklaşım konusunda ilk bilgileri literatüre kazandırmıştır. Davranışlar yaklaşımın üzerinde odaklandığı en önemli bileşen ekonomik olduğudur. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, yazında "yan-faydalar teorisi (side-bet theory)" olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde odaklanmıştır. Becker'e (1960;32) göre bağlılık, "yan-faydalar

elde eden bireylerin sergilediği birbirleriyle tutarlı davranışlar bütünüdür." Yan-faydalar, genellikle, bir bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucudur. Buradan hareketle örgütte çalışanlar ekonomik ve sosyal yönden belli kazançlar elde etmektedir. Elde edilen bu kazanımlar süreç içerisinde bireyin örgüte karşı sorumluluk hissetmesine ve zorunlu olarak belli işleri gerçekleştirmeye zorlamaktadır. Başka bir değişke örgütte çalışanlar süreç içerisinde elde ettiği kazanımları korumak ve kaybetmemek için örgütteki statüsünü koruma eğilimine gitmektedir. Başka bir anlamda örgüte üyeliğinin tehlikeye sokmamak için örgüt adına zorunluda olsa bazı işleri yapmaya kendini zorunlu hissetmektedir.

Örgütte çalışanların örgütte çalışma süresince elde ettiği emeklilik ücreti, süreç içinde elde ettiği statüyü, örgüt içinde elde edeceği yükselme olanağının çalışanlar kaybetmek istemezler. Bunun için süreç içerisinde elde ettikleri bu kazanımları elde tutmak ve ileriye dönük olarak örgütün onlara sunduğu yükselme imkanlarından faydalanmak için örgüt içinde gerçekleştirdiği işi istediği için değil bazen zorunlu olarak yerine getirmektedir. Yine örgütün kendinden beklendiği davranışları istediği için değil belli kazanımları elinde tutmak için yerine getirmektedir. Bir anlamda bu konudaki ilk çalışmaları gerçekleştiren Becker' in deyimiyle çalışanlar çalıştıkları örgüt içinde belli davranışları yapmak zorunda kaldıkları bu davranışları gerçekleştirmede tutarlı davrandıklarını ifade etmiştir. Becker (1960;33-38), insanların zorunluluk hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmelerinin nedenlerini sosyolojik ve psikolojik açılardan değerlendirmektedir. Sosyolojik açıdan, içinde yaşanılan toplumun tutarlı davranışları desteklemesi, tutarsız davranışları ise ahlaki açıdan yanlış ve uygunsuz bulması ve cezalandırması nedeniyle insanlar tutarlı davranışlar sergileme eğilimi gösterirler. Örneğin. toplumda çok sık iş değiştiren bireylerin kararsız ve güvenilmez olduğu yönünde bir inanç varsa, çalışan bireyler, böyle bir izlenim yaratmamak için, aldıkları iş tekliflerini geri çevirmek durumunda kalabilirler. Psikolojik açıdan tutarlı davranışların nedeni ise bireylerin, gereksinimlerini sürekli bir biçimde karşılama olasılığını en yüksek düzeye çıkarmak istemeleri ve bu nedenle sahip oldukları yatırımları veya yan-faydaları kaybetme riskini göze alamayarak örgüt üyeliğini sürdürmeleridir. Bu bilgilere dayanarak davranışsal yaklaşımın, örgüte yüzeysel bir bağlılığı yansıttığım ifade etmek mümkündür.

2.1.1.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşım kavramını ilk ortaya atan Porter, Steers ve Mowday (1974;604) olmuştur.

Porter ve arkadaşları (1974;604) örgütsel bağlılığı "bir bireyin belli bir örgüt ile özdeşleşmesinin ve etkileşiminin derecesi" ifadesini kullanmıştır. Kuramı ortaya çıkanlara göre ifade edilen örgütsel bağlılık şu şekilde acılanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için istekli olma örgütün temel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için güçlü bir şekilde motive olma durumu olarak ifade edilmektedir. Porter ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık çalışanların reaktif olarak değil proaktif olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme için güçlü motivasyon ve üst düzey istekli olma ve örgütün kendisi için belirlediği rolleri kabullenme ve güçlü bir şekilde performans gerçekleştirme ile ifade etmektedirler. Başka bir ifade ile çalışanlar örgütsel bağlılık düzeyleri ile kendileri için örgütün belirlediği davranışları sahiplenme ve bu rolleri gerçekleştirme düzeyleri arasında doğru orandı olduğunu ifade etmişlerdir (Mowday v.d.,1982;27).

Bu yaklaşımın temel aldığı iki önemli odak bulunmaktadır(Meyer ve Ailen,1997;75). Bunlardan ilki özdeşleşme kavramıdır. Bu kavram örgütte çalışanların diğer çalışanlar ile kendini bir tutma ve yakın olma isteği olarak ifade edilmektedir.

Özdeşleşme kavramı çalışanların kendilerini belirlemelerine imkan sağlayan ilişkilerin (fark edilme, değerli bulunma gibi) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesini ifade etmektedir. Diğeri ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanan içselleştirmedir ki bu durumda bireyin, örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak görmesi ve benimsemesi söz konusudur. Birey ile örgüt arasında paylaşılan değerlerin sonucunda çalışanlar, kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı için çaba göstermektedirler. Örgütsel bağlılık yazınında çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılığı ölçmek amacıyla en fazla kullanılan ölçme aracı Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi'dir. Bu ölçek, örgütsel bağlılığın "duygusal" yönünü ölçmeye yönelik olarak hazırlanan on beş ifadeden oluşmaktadır. Mathieu ve Zajac'ın 1990 yılında yaptıkları yazın taramasında, otuz sekiz araştırmada Porter ve arkadaşlarının geliştirdiği örgütsel bağlılık anketinin kullanıldığı saptanmıştır (akt: Morrow, 1993;87).

2.1.1.3. Normatif Yaklaşım

Örgütsel bağlılık bağlamında geliştirilen iki yaklaşım kadar bilinmeyen bir diğer yaklaşım ise normatif yaklaşımdır. Normatif yaklaşım davranışsal ve tutumsal yaklaşım kadar bilinmese de alan yazında bu yaklaşımlar kadar önemli birçok araştırma ile ortaya konulmuş bir yaklaşımdır (Wiener 1982;419-421). Wiener (1982) tarafından geliştiren yaklaşım

çalışanların örgütün hedefleri ve çıkarları istikametinde davranış göstermesi olarak ifade edilen normatif inançlar olduğunu ifade etmektedir. Kuramı geliştiren Wiener (1982)'ye göre normatif olan inançlar çalışanların diğer çalışanlar tarafından kendisine nasıl davranılması gerektiği konusundaki inançları ve bireysel normatif inancalar ise bireyin kendisine ilişkin normlar ve ahlaki kurallar olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde çalışan çalışanların üzerindeki normatif davranışların ektileri örgütte kullanılan ödül ve ceza gibi davranışlardan daha ektili olmakta ve uzun süreli olarak geçerli olmaktadır. Özellikle bireysel normatif davranışlar örgüt için herhangi bir çıkar ve beklendi içinde olmadan ahlaki olarak doğru olarak bilinen davranışların gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kuramı geliştiren Wiener (1982)'ye göre normatif olan inançların iki önemli odak noktası olduğunu ifade etmiştir. Birinci olarak çalışanların örgü içinde belirlenen sorumluluklarını yerine getirmek için kendisini sorumlu olarak görmesi. Bu durum örgüt içinde bireyin gösterdiği davranışı doğru ve ahlakın gerekliliği olarak görmesini sağlamaktadır. İkinci olarak odaklanılan davranışlar gerekçe ise bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendisinden beklenen örgütün misyon ve vizyonuna ilişkin normlarını gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Yazar, bu tür bir birey örgüt uyumunu, "örgütsel özdeşleşme" olarak adlandırmakta ve özdeşleşmeyi, "örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi ve bunların bireysel amaçlar ve değerler sistemi ile uyumlaştırılması süreci" olarak tanımlamaktadır. Buna göre sadakat ve sorumlulukla ilgili genel değerler ve örgütsel özdeşleşme bağlılığın temel belirleyicileri olmaktadır.

Wiener (1982;422-424), normatif bağlılığın, bireyin örgüte katılmadan önceki sosyalizasyon sürecinden ve örgütsel deneyimlerden de etkilendiğini ileri sürmektedir. Yazara göre, örgütte kalma yükümlülüğü hissetmek bireyin örgüte girişinden önceki (ailesel veya kültürel sosyalizasyon) ve örgüte girişi izleyen dönemdeki (örgütsel sosyalizasyon) normatif inançların içselleştirilmesinden etkilenmektedir. Kültürel sosyalizasyon toplumsal değerlerin, inançların ve dünyayı algılama biçiminin bireyler tarafından içselleştirilmesi; örgütsel sosyalizasyon ise bireysel değerlerin, normların ve inançların örgütünkilerle uyumlaştırılması sürecidir.

Buna göre örgüte sadakat göstermenin önemim vurgulayan ailelerin çocukları örgütlerine güçlü bir normatif bağlılıkla bağlanmaktadırlar. Makro açıdan ise bireysellik yerine toplulukçuluğun önemini vurgulayan kültürler de üyeleri üzerinde aynı etkiyi yaratabilmektedirler. Ayrıca çeşitli örgütsel uygulamalar sayesinde çalışanlar, örgütlerinin

kendilerinden sadakat ve bağlılık beklediğini ve buna değer verdiğini hissettiklerinde, ona karşı güçlü bir normatif bağlılık geliştirebilmektedirler. Böyle deneyimlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi (ailesel, kültürel, örgütse] sosyalizasyon) normatif bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. Örgüt içindeki normatif inançları içselleştirmiş insanlar örgüt dışında kaldıklarında örgüt içindeki diğer insanların ne düşüneceği konusuna büyük önem vermektedirler. Bunun temel nedeni dış kontrol psikoloji olarak diğer örgüt içindeki diğer arkadaşlarının örgütten ayrılma durumunu olumsuz bir durum olarak değerlendirecekleri kanısına inanma eğilimleri yüksek olmaktadır. (Greenberg ve Baron,2000;183).

2.1.1.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1997;11) psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirttikleri örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararım almalarım sağlayan davranış" olarak tanımlamakta ve geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan örgütsel bağlılık kavramım, geliştirdikleri "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedirler.

Meyer ve Allen (1991;67) örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğim belirterek, Becker'in, Porter'ın ve Wiener'in farklı bakış açılarım sırasıyla "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir. Ailen ve Meyer (1990;6-7), Becker'in görüşlerini test etmek için kullanılan ölçme aracının, büyük ölçüde, duygusal bağlılığı ölçtüğünü ve bu nedenle yan-faydalar görüşünü yansıtmada başarılı olamadığını ileri sürerek bunun yerine her biri sekiz ifadeden oluşan üç boyutlu alternatif bir ölçek geliştirmişlerdir. Daha sonra Meyer, Ailen ve Smith (1993;541) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin her üç boyutundan iki ifade çıkartılmış ve ölçekteki ifade sayısı toplam on sekiz olarak belirlenmiştir.

Meyer ve Ailen'e göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılık boyutları;

1. Psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.
2. Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermektedir.
3. Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir.
4. İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri bulunmaktadır.

Bu durumda, herhangi bir tanım yapmadan, örgütlerine bağlılık duyan çalışanların örgütte kalma olasılığının daha yüksek olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Meyer ve Allen' göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapılan birbirlerinden farklıdır. Şekil l'den de görüleceği gibi duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için"; örgütle ilişkilerinin temeli devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar "gereksinimleri" nedeniyle örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar ise örgüte karşı "yükümlülük hissettikleri" için örgüt üyeliğini sürdürme kararı alabilmektedirler (Allen ve Meyer,1990;3; Meyer v.d.,1990;710; Meyer ve Allen,1991;67; Meyer vd., 1993;539; Meyer ve Hercovitch,2001;316-317).

Meyer ve ark (1989;152) örgütsel bağlılığın farklı psikolojik ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Çalışanların farklı psikolojik ihtiyaçlara sahip olması dolayısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri de bu psikolojik ihtiyaçlara göre farklılık göstermesi olanaklı olmaktadır. Örgüt içinde çalışanların örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekli davranışları göstermesi bir anlamda örgüt üyeliğini korumak içindir. Örgüt üyeliğini korumak için örgüt içinde belirlenen rolleri yerine getirmeye istekli olacaklardır. Özellikle örgüt içinde meydana gelen maddi kayıplar yaşayan çalışanlar örgüt içindeki kayıpları doğrultusunda çalışma performansını en asgari düzeye indirerek örgüt içindeki statüsünü korumaya çalışacaktır. Bu durum örgütün uzun süredeki verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Bu anlamda örgütün içinde meydana gelen olumsuz imkanların çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyeceği bu durumun ortadan kaldırılması için gereken çalışmaların yapılması gerektiğini önemi ortaya çıkmaktadır.

Bütün bunlar göz önüne alındığında Meyer ve ark (1982) çalışanların örgüt içindeki ilişki düzeyini belirlemek için üç farklı yaklaşımında göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt bağlılıklarının farklı düzeylerde olabileceği bu durumun göz önüne alınmasının son derece önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun için örgütsel bağlılığın farklı yaklaşımlar doğrultusunda derinlemesine incelenmesi gerektiği önemli konular arasında yer almaktadır.

2.1.2. 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 doyumu, 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 yönetebilmek ise onun gelişmesine neden olan faktörlerin açık bir şekilde tanımlanması ile mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı belirleyen faktörler bir model üzerinde açıklanmakta ve örgütsel bağlılık yazınında bu konuyla ilgili olarak yapılmış araştırmaların bulgularına yer verilmektedir. Bu model, 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.

2.1.2.1. Bireysel Nedenler

Çalışanların örgütle ilgili algılamalarım etkileyerek örgütsel bağlılıklarının düzeyini ve türünü farklılaştırabilen bireysel nedenler demografik ve kişilikle ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. Demografik değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyondur. Kişilikle ilgili değişkenler ise bireylerin sahip oldukları beklentiler ve değerlerdir.

Günümüz şartlarında değişen ekonomik şartlar kadın çalışanların sayısının çalışma hayatında hızlı bir şekilde artmasına neden olmuştur. İş yaşamında kadın çalışanların sayısının artması cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine dönük araştırma sayısının artmasına neden olmuştur. Alan yazında yapılan araştırmalar cinsiyet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki konusunda araştırma sonuçları farklılaşmaktadır.

(Bartlett,1999;39). Erkeklerin, genellikle, kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmalarından dolayı örgüte daha fazla bağlandıklarım ileri süren bir görüşe karşılık; kadınların bulundukları pozisyona gelebilmek için, kadın-erkek ayırımcılığından dolayı, erkeklerden daha fazla çaba ve zaman harcadıklarım ve bunun da örgüt üyeliğinin kadınlar için önemim artırdığım ileri süren görüşler de bulunmaktadır (Mowday vd. 1982;31; Marsden vd. 1993;1 3).

Çalışma ortamında, bireyin davranışlarım etkileyen en önemli değişkenlerden biri yaş faktörüdür. Araştırmacılar, çalışanların yaşlarının ilerlemesinin örgüte olan bağlılıklarını arttığı konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bu görüşe göre yaşı daha ileri olan bireylerin, genç çalışanlara göre, iş doyumları daha yüksek olduğundan, daha iyi ve üst düzeyde pozisyonlara ulaşabildiklerinden ve örgüt üyeliklerini ispatlamış olduklarından duygusal bağlılıkları daha yüksek olabilmektedir (Mowday v.d.,1982;30; Meyer ve Ailen, 1984;372; Morrow,1993;104; Dunham v.d.,1994;371; Meyer ve Ailen, 1997;43). Ayrıca yaş ilerledikçe birey için piyasadaki iş fırsatlarının azalması ve örgütteki bireysel yatırımların fazlalığı

örgütten ayrılma kararı almayı zorlaştırmakta ve böylece devamlılık bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Dunham v.d.,1994;371; Hellriegel vd.,1995;59). Örneğin, Hackett ve arkadaşlarının (1994) yaptığı araştırmalım sonucunda yaşın, varsayıldığı üzere, her üç bağlılık boyutunu da etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır.

Alan yazın incelendiğinde medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıkların olduğu ifade edilmektedir. Özellikle son yıllarda medeni durum işten ayrılma ve iş değiştirme ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile bekar olanların işte kalma süresinin daha aza olduğu evli olanların ise iş yerinde daha uzun süre kaldıkları ifade edilmektedir (Eker,1989; Northcraft ve Neale,1990). Meyer ve Ailen (1990) yapmış oldukları araştırmada evli yada bekar olma durumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı farklılığın olmadığını bulmuşlardır. Yine medeni durum değişkenin yanında çocuk sayısı, eşin çalışma durumu, aile içindeki bireylerin sorumlulukları vb gibi değişkenler örgüt içindeki çalışanların performanslarını etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanların başka bir iş bulunmaması durumunda örgüt içindeki performanslarının arttığı ifade edilmektedir. Bu durum çalışanın zorunlu olarak örgüt içinde kendisi için belirlenen rolleri yerine getirmek zorunda olduğu ifade edilmektedir. (Iverson ve Buttigieg,1 999;322).Örgütsel bağlılığı belirleyen bir çok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler içinde en önemli olarak öne çıkan değişken ise örgütteki çalışma süresi olarak ifade edilmektedir. Çünkü, örgütsel bağlılığın gelişebilmesi, her şeyden önce, örgütte belli bir süre kalmayı gerektirmektedir (Mowday v.d.,1982;65; Northcraft ve Neale,1990;465; Meyer ve Allen,1997;43; Bartlett,1999;40). Çalışma süresinin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenlerden birincisi, örgütte çalışılan süre arttıkça bireylerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleridir. Bu da çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu artırmakta ve duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır (Mowday v.d.,1982;65). İkincisi, örgüt içinde ve dışında kurulan güçlü sosyal bağlar, emeklilik fonlarına ve kariyere yapılan yatırımlar arttıkça, örgütten ayrılmaları durumunda kaybedecekleri daha fazla birikime sahip olacaklarım düşünen çalışanların devamlılık bağlılıklarının artmasıdır. Üçüncüsü ise çalışanların yaptığı işin o örgüte özgü spesifik beceriler gerektirmesi ve bu becerilerin başka örgütlerde kullanılamamasının alternatif iş olanaklarım sınırlandırmasıdır (Salancik,1979;322). Yazında, çalışanların eğitim düzeyinin, örgütsel bağlılığın belirlenmesinde önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi düşük olan bireylerin, çalıştıkları örgütte uzun süre

kalabilecekleri (Karatepe ve Halıcı,1998); buna karşılık, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütün karşılayamayacağı nitelikte beklentilerinin bulunması ve bir çok iş alternatifine sahip olmaları nedeniyle belli bir örgütte kalma zorunluluğu hissetmedikleri saptanmıştır (Mowday v.d.,1982; Iverson ve Buttigieg,1999; Cengiz,2002). Meyer ve Allen'in (1997) yaptığı araştırma, eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasmda ilişki olmadığım; Iverson ve Buttigieg'in araştırması ise (1999) eğitim düzeyinin normatif bağlılığı azalttığım göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanların örgütte görev yaptıkları pozisyondur. Buna göre örgütün üst kademelerinde görev yapan bireylerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmaları nedeniyle onların örgütlerine daha bağlı olacakları ve beklenen türde davranışlar gösterecekleri öne sürülmektedir (Chiu ve Ng, 1999;489; Chen ve Francesco, 2000;869).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişilikle ilgili faktörlerden birincisi beklentilerdir. Bireysel gereksinimlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir örgütte çalışmaya başlayan bireyin örgütünden yüksek ücret, saygınlık, güç ve statü, kariyer ve gelişim olanakları gibi birtakım beklentileri bulunmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütün bu beklentileri karşılayabilme kapasitesinin örgütsel bağlılığı ve özellikle de duygusal bağlılığı artırdığım; ayrıca, örgütün beklentileri ile çalışanın beklentilerinin uyum içinde olmasının bu artışta önemli bir rol oynadığım göstermektedir (Mowday ı v.d.,1982;34; ı Eker,1989;46; ı Ko ı v.d.,1997;962; ı Meyer ı ve ı Ailen,1997;52; ı Erol,1998;70; ı Aytaç,2000;12). Kişilikle ilgili faktörlerden İkincisi ise çalışanların sahip oldukları değerlerdir. Konu ile ilgili yazında çok çalışmanın, dürüstlüğün, tutumlu olmanın ve sadakatin önemine inanan, güçlü bir çalışma ahlakı ve başarı güdüsü gibi değerlere sahip olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Mowday v.d.,1982;50).

2.1.2.2. Örgütsel Nedenler

Çalışanların örgütsel davranışlarında örgüt çevresinden gelen etkiler önemli rol oynamaktadır. Çünkü, bireyin, geçmiş yaşantısına bağlı olarak getirdiği özellikler, örgütsel koşullara göre bir anlam kazanmakta ve çalışma ortamındaki davranışlarını etkilemektedir (Eker,1989;60). Modele göre örgütsel bağlılık boyutlarım etkileyen örgütsel faktörler "yapısal özellikler, psiko-sosyal değişkenler, iş ve rol nitelikleri ile insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıdır.

Çalışanların örgüte bağlılıklarım etkileyen psiko-sosyal değişkenler ise algılanan örgüt desteği, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel adalet, esnek ve katılımcı yönetim, yöneticilerin liderlik tarzlarım kapsamaktadır.

Çalışanların, örgütün, yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiği ve onların mutluluğunu istediği konusundaki bazı inançları algılanan örgütsel desteği (perceived organizational support) ifade etmektedir (Rhoades, 2001;825). Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel destek, örgütün, çalışanların performanslarına, önerilerine, hatalarına veya birtakım özel sorunlarına karşı ne derece duyarlı olduğuna dair çalışanlarda oluşan kanaati yansıtmaktadır (Shore ve Wayne,1993: 778). Yapılan araştırmalara göre algılanan örgütsel destek duygusal ve normatif bağlılığın artmasına ve devamlılık bağlılığının azalmasına yol açmaktadır (Meyer ve Ailen,1997; Meyer ve Smith,2000; Rhoades v.d.,2001).

Psiko-sosyal değişkenler içerisinde amirin ve çalışma arkadaşlarının desteği büyük önem taşımaktadır. Amir desteği çalışanların duygusal bağlılığım olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Ko v.d.,1997;962; Meyer ve Allen,1997;47; Rhoades v.d.,2001;825). Çalışanlar, yöneticilerinin onların gereksinimlerine duyarlı olduğunu düşündüklerinde duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı, devamlılık bağlılıklarının ise azaldığı saptanmıştır (Iverson ve Buttigieg,1999). Bunun yanı sıra, bazı araştırmalarda da çalışma arkadaşlarının desteğinin örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerinde de etkili olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler duygusal ve normatif bağlılığı artırırken, devamlılık bağlılığının azalmasına neden olmaktadır (Mowday v.d.,1982; Dunham v.d.,1994; Tao v.d.,1998; Iverson ve Buttigieg,1999).

Yazında, çalışanların sahip oldukları işin ve rollerin niteliklerinin onların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği öne sürülmektedir (Meyer v.d., 1993;539). Meyer ve Allen'e göre (1997;53) bir bireyin değerlerine uygun olan veya onun gereksinimlerine cevap veren bir iş birey için büyük önem taşıyacak ve duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle birey-iş uyumunu sağlamak örgütler açısından önemli bir konu haline gelmektedir. Örgütün, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını kontrol etmesini ve yönetmesini sağlayan en önemli araçlardan biri insan kaynaklan yönetimi (İKY) uygulamalarıdır. Konu ile ilgili yazı incelendiğinde, İKY uygulamalarının işgücü devri, verimlilik ve örgütün finansal performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğu (Huselid,1995;635); aynı zamanda, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarım artırmak isteyen örgütlerin, belirli İKY stratejileri üzerinde odaklandıkları saptanmıştır. Buna göre, örgütler, ücretler, ikramiyeler ve

diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim ve geliştirme, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığım artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler (Meyer ve Allen,1997;68; Iverson ve Buttigieg,1999;326; Meyer ve Smith,2000;328).

Ancak, ÎKY uygulamalarının çalışanların bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların çoğunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde odaklandığı görülmektedir. Meyer ve Allen'e göre (1997;67) bunun en önemli nedeni, duygusal bağlılığın, örgütlerin çalışanlarında geliştirmeyi en fazla istediği bağlılık boyutu olmasıdır. Bununla birlikte yazarlar, örgütlerin İKY uygulamaları ile çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıkların da etkileyebileceklerim ileri sürmektedirler.

Meyer ve Smith'e göre (2000;320) İKY uygulamaları, örgüt için faydalı olacağı düşünülen personeli örgüte çekme ve örgütte tutma amacına ve çalışanlara adil davranma isteğine dayandığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Ancak, sadece verimliliği arttırma veya iş kanunlarına uyma zorunluluğuna dayandığında örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmamaktadır. Buna göre belli bir İKY uygulamasının, bağlılığı mutlaka arttırmasını beklemenin doğru olmayacağı söylenebilir. Bağlılık, İKY uygulamalarından çok, çalışanlar için ifade ettikleri anlam tarafından etkilenmektedir. Nitekim yapılan araştırmaların sonuçları, çalışanların İKY politika ve uygulamalarına ilişkin algılarının onların örgüte bağlılıkların etkilediği varsayımını destekler niteliktedir (Vatansever,1994; Chiu ve Ng,1999).

2.1.2.3. Çevresel Nedenler

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli çevresel nedenlerin işgücü piyasasının durumu ve iş olanaklarının varlığı olduğunun görülmesine karşın, bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların az olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına dayanılarak, işgücü piyasasındaki iş olanaklarının fazla olmasının örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını azaltıcı yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Luthans,1995; Ko v.d.,1997).

Iverson ve Buttigieg'e göre (1999;327-328) ise işgücü piyasasındaki artan iş olanakları çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarını ve örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan maliyetlerin Önemini azaltacak ve böylece örgüte düşük devamlılık bağlılığı göstermelerine neden olacaktır. Fakat örgütlerin, işgücü piyasası üzerindeki kontrol gücü çok fazla olmamasına karşılık, insan kaynakları planlaması gibi politikalarla, çalışanlarına

zamanında geribildirim sağlayarak ve rekabetçi ücret ve yükselme olanakları temin ederek işgücü piyasasının çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabilirler.

Çalışanlarda istenen nitelikte ve düzeyde örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve bunun sonucunda arzulanan tutum ve davranışların ortaya çıkarılması, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun İKY politikalarım titizlikle uygulamalarına bağlıdır. İKY uygulamaları içerisinde ise örgütlerde yapılandırılmış, geleceği öngören, ihtiyaçlara uygun eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel bağlılığın yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır (McGunnigle ve Jameson,2000;407). Ancak, konu ile ilgili yazm incelendiğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etkilerini araştıran çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu eksiklikten hareket edilerek, çalışmada, çalışanların örgütlerinde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Bunun yanı sıra, çalışanların demografik özelliklerinin hem onların eğitim algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerini hem de eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisini etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle, demografik özelliklerin, bağımsız değişken olarak, çalışanların eğitim algıları ve örgütsel bağlılıklarına etkilerinin yanı sıra düzenleyici değişken olarak da eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünün belirlenmesine çalışılacaktır.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yöneticiler, yüksek bağlılık gösteren iş görenlere sahip olmak isterler. Bunun nedeni, işletmenin hedeflerine doğru ilerlemesi sırasında karşılaşılan zorlukların ancak örgüt amaçlarına inanan personelle aşılabileceği kanısıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek veya düşük iş görenlerin özellikleri işletmenin başarısı için önemli bir yol gösterici niteliğindedir. Çalışmanın bu bölümünde, sırasıyla örgütsel bağlılığı yüksek ve düşük iş görenlerin özellikleri hakkında bilgi verilecektir.

2.1.3.1. Olumlu Sonuçlar

Son yıllarda yapılan araştırmalar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artması sonucunda örgüt içindeki olumlu davranışların artıracağını göstermektedir. Yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireylerin örgüt içinde daha fazla motive oldukları, kendilerini kurum içinde daha rahat hissettikleri, kendilerine verilen rolleri gerçekleştirme düzeyine ilişkin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanları üst düzeyde motive etmekte ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili olduğu ifade edilmektedir. Yine olumlu örgüt kültürüne sahip örgütler örgüt dışındaki

bireyleri de olumlu yönde kuruma karşı algılamaya neden olmaktadır. Örgüt içinde yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler bu durumu farklı ortamlarda anlatarak kuruma karşı olumlu tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Dolayısı ise örgüt daha kalitesi çalışan bulma acısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Varoğlu, 1993).

2.1.3.2. Olumsuz Sonuçlar

Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılığın en stratejik konu olduğu görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık düşük düzeyte olması işin yapılma kalitesini, çalışma süresini, işe gidip gelme motivasyonunu işe yüksek bir güdülenme işe gidip gelmeyi doğrudan etkilemektedir. Olumsuz örgüt iklimi etkilerini tek tek inceleyelim

Bağlılık ve İş Başarımı: Yapılan iş ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Özellikle yüksek örgütsel bağlılık yapılan işin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin iş davranışarını gerçekleştirmede daha yüksek düzeyde motive oldukları ifade edilmektedir (Çırpan, 1999).

Bağlılık ve örgütte kalma süresi: Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek iş görenler örgütte daha uzun süre kalmayı arzu ediyorlarsa, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında olumlu bir ilişki olması gerekir. Ampirik araştırmalar bunun böyle olduğunu göstermiştir. Fakat üzerinde durulması gereken husus, örgüte bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında nedensel bir bağ bulunup bulunmadığıdır. Yani, iş görenler örgüte bağlı oldukları için mi uzun süre örgütte kalmakta, yoksa örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte daha fazla bağlanmaktadırlar (Çırpan, 1999).

Bağlılık ve İşe devamsızlık: Kuramsal olarak, örgüte bağlılık düzeyleri yüksek bireylerin işe devam konusunda daha güdülenmiş olacaklarını söyleyebiliriz. Bu güdülenme, iş görenin işin bazı yönlerinden hoşlanmasa bile var olacaktır. Bunu destekleyen araştırmalar vardır. Buna karşılık, eğer iş görenin bağlılığı işten başka konurla ise, iş gören üzerindeki devam baskısı daha az olacaktır. Örgüte bağlılık ve işe devamsızlık arasında bire bir ilişkiden çok, örgüte bağlılığın işe devamı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Bağlılık ve İşe Geç Gelme: Örgüte bağlılık ile işe geç gelme arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İş görenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı bir davranış sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır.

Bağlılık ve İşgücü Devri: Kuramsal olarak, örgüte bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi, iş gücü devir oranının düşmesidir. Tanım gereği, bağlılık düzeyleri yüksek

iş görenler, örgütte daha fazla kalmayı ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı arzu ederler ve sonuç olarak ayrılma olasılıkları düşüktür. İş görenlerin örgüte bağlılıklarını işten ayrılma davranışlarını inceleyen araştırmalarda, örgüte bağlılığın zaman içerisinde geliştiğini ve buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin işten ayrılmaları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin iyice düştüğü görülmüştür. Bu çalışmalarda, örgüte bağlılığın iş görenlerin işten ayrılma davranışlarını öngörmede iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Mowdey, Porter ve Steers,1982).

2.2. 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. Birçok bilim insanı, insan motivasyonunu anlamaya çalışan modeller yarattı.

2.2.1. Motivasyonun Çeşitli Tanımları

Aşağıda listelenen çeşitli motivasyon tanımları vardır:

Kleinginna ve Kleinginna (1981) motivasyonu şu şekilde tanımlamışlardır:

- Davranışı harekete geçirmeye veya harekete geçirmeye ve ona yön vermeye hizmet eden içsel bir durum veya koşul (bazen ihtiyaç, arzu veya istek olarak tanımlanır).
- Davranışı harekete geçiren ve ona yön veren içsel durum veya koşul;
- Hedefe yönelik davranışı harekete geçiren ve yönlendiren arzu veya istek;
- Davranışın yoğunluğu ve yönü üzerinde ihtiyaç ve arzuların etkisi.

Franken (1994), tanımında ek bir bileşen sağlar:

- Davranışın uyarılması, yönü ve kalıcılığı.

Robbins'in (2001) başka bir tanımı şöyledir:

- Bir bireyin bir hedefe ulaşma çabasının yoğunluğunu, yönünü ve ısrarını açıklayan süreçler.

Bu tanımları verdikten sonra motivasyonun insan üzerindeki önemini tartışmak daha doğru olacaktır.

2.2.2. 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.

2.2.3. Motivasyon Kaynakları

Çoğu motivasyon teorisyeni, iki ana motivasyon kaynağı olduğunu öne sürmüştür: dışsal ve içsel (deCharms, 1968).

Dışsal motivasyon, dış güçlerden kaynaklanır ve bir motivasyon kaynağı olarak temsil edilebilir. DeCharms'ın tanımına göre, içsel motivasyon, dış kontrollerin yokluğunda ortaya çıkan davranıştır. Aynı zamanda bireylerin zorlu durumları aramak veya zorlukların üstesinden gelmek için giriştikleri davranışların toplamıdır.

Genel olarak, yukarıda ifade edildiği gibi, motivasyon kaynakları ile ilgili açıklamalar, dışsal (kişi dışı) veya içsel (kişi içi) olarak kategorize edilebilir; burada içsel kaynaklar ve karşılık gelen teoriler ayrıca beden/fiziksel, zihin/zihinsel veya kişi ötesi/ruhsal olarak alt kategorilere ayrılabilir. (Robbins, 2001).

Mevcut literatürde ihtiyaçlar, eyleme yönelik özellikler olarak görülür (yani, bir eylemi etkileyen veya bir değişiklik yapan ve belirli bir yönde hareket etmek için bazı davranışlara yol açan bir koşul yaratırlar). Eylem ya da davranış, olumlu ya da olumsuz güdülerle ya da her ikisinin birleşimiyle başlayabilir.

Araçsal Motivasyon: Araçsal ödüller, bireyler yaptıkları davranışların ödeme, övgü vb. gibi belirli sonuçlara yol açacağına inandıklarında motivasyon kaynaklarıdır. Barnard (1938) ve March ve Simon'ın (1958) çalışmalarında, temel varsayım, bireylerin ve kuruluşların bir değişim ilişkisi kurduğudur. Beklenti ve eşitlik teorileri, günümüzde değişim ilişkilerine dayalı olarak kabul edilen motivasyon modelleridir (www.motivation-analsis.com, Nisan 2022).

İçsel Süreç Motivasyonu: Bireyler bir davranışı sırf “eğlenceli” olduğu için sergilediklerinde içsel süreç ödülleriyle de motive olurlar. Başka bir deyişle, motivasyon işin kendisinden gelir. Bireyler işten zevk alırlar ve sadece görevi yerine getirerek ödüllendirilmiş hissederler. Davranışı düzenleyen hiçbir dış kontrol yoktur (deCharms, 1968) ve zorlayıcı davranış (Deci, 1975) bazı insanlar için eğlenceli veya tatmin edici olarak kabul edilebilir. Hackman ve Oldham'ın (1976) iş özellikleri modeli, içsel süreç motivasyonunun temsilcisidir, eğer bir öğrenci çalışmalarını sadece kavramı sevdiği için yapıyorsa, içsel motivasyona atıfta bulunulabilir; ama aynı öğrenci sadece iyi notlar almak ya da başarısız olmamak için başka bir derse çalışıyorsa, o ders o öğrenciyi dışsal olarak motive eder (www.motivation-analsis.com, Nisan 2022)

Hedef İçselleştirme: Bireyin mutlulukları değer sistemleriyle ilgili olduğu için tutum ve davranışları benimsediğinde, davranışlar hedef içselleştirme tarafından motive edilir.İçsel

Benlik Kavramına Dayalı Motivasyon: Benlik kavramı motivasyonu, birey öncelikle içe yönelik olduğunda içsel olarak temellenecektir. İçsel benlik kavramı motivasyonu, bireyin kendi mükemmelliğinin temeli haline gelen içsel standartları belirleyen biçimini alır. Birey, kendini ölçmek için sabit standartlar kullanma eğilimindedir. Önce yetkinlik algılarını güçlendirmeye ve daha sonra daha yüksek yetkinlik seviyelerine ulaşmaya çalışır. Daha yüksek yetkinlik seviyelerine ulaşma ihtiyacı, McClelland'ın (1961) yüksek başarı ihtiyacı olarak ifade ettiği şeye benzer. Bu içsel motivasyona sahip bireyler için, çabalarının sonuçlara ulaşmada hayati önem taşıması ve fikirlerinin ve eylemlerinin bir işi iyi gerçekleştirmede araçsal olması önemlidir. Bu süreç, Deci'nin (1975) kişinin zorlukları arama ve üstesinden gelme girişimini temsil eden içsel motivasyon fikrine ve Katz ve Kahn'ın (1978) rol performansından türetilen kendini ifade etme olarak içselleştirilmiş motivasyon fikrine benzer (www.motivation-analsis.com, Nisan 2022).

Dışsal Benlik Kavramına Dayalı Motivasyon: Bu benlik kavramı motivasyonu, birey öncelikle başkalarına yönelik olduğunda dışsal olarak temellenir. Bu durumda ideal benlik, referans gruplarının rol beklentilerini benimseyerek türetilir. Birey, benlik algılarıyla ilgili sosyal geri bildirim oluşturacak davranışlarda bulunarak başkalarının beklentilerini karşılamaya çalışır. Olumlu görev geribildirimi alındığında, birey bu sonuçları referans grubunun üyelerine iletmeyi gerekli bulur. Birey, önce kabul görmek, sonra da statü kazanmak için referans grup üyelerini tatmin edecek şekilde davranır. Kabul ve statü için bu iki ihtiyaç, McClelland'ın (1961) yakınlık ve güç ihtiyacına benzer. Birey, referans grup üyelerinin kabulünü ve statüsünü kazanmak için sürekli çalışır (www.motivation-analsis.com, Nisan 2022).

Bireyler hem içsel hem de dışsal temelli benlik kavramı motivasyonunu değişen derecelerde deneyimlerler. Bu motivasyonun kaynağı ister içsel ister dışsal olsun, birey yüksek veya düşük benlik kavramına, güçlü veya zayıf benlik algılarına sahip olabilir. Bu özellikler, bireysel benlik kavramı türlerine ve davranış kalıplarına yol açar. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için iki örnek üzerinden ele alınacaktır:

1. Dışarıdan yönlendirilen ve sıralı bir standart kullanan insanlar oldukça rekabetçidir. Kendini tanıtma onlar için önemlidir. Başarıya ihtiyaçları vardır ve başarısızlıktan kaçınırlar. Bu bireyler için birincil endişe, başarısızlık meydana geldiğinde suçlu hissetmek veya grup başarıları için kredi oluşturmaktır. Bu bireyler, dışsal veya

sosyal onay için güçlü bir ihtiyaçla, statü ve güç odaklıdır. Dolayısıyla bu özellikler, McClelland'ın teorisinin güç ve aidiyet güdülerinin birleşimi olarak kabul edilebilir.

2. İçten yönlendirilmiş ve sabit bir standart kullanan insanlar, kendilerine yüksek standartlar koyarlar. Her proje yeterliliklerinin bir testidir. Bu kişiler, görev geri bildirimi ararlar ve yetkinliklerini test eden ve geri bildirime izin veren projelere dahil olurlar. Proje sonuçları üzerinde sahiplik (kontrol) sahibi olmalıdırlar. Yüksek bir benlik kavramına sahip olmalarına rağmen, bu güçlü bir şekilde benimsenmez ve bu nedenle görev performansı yoluyla sürekli olarak geri bildirim almaları gerekir. Bu bireylerin McClelland'ın teorisinin yüksek başarıları olma olasılığı daha yüksektir.

Bu iki örneğe göre, içsel motivasyona sahip kişiler daha çok başarı odaklıyken, dışsal motivasyona sahip olanlar güç odaklı olarak kabul edilebilir. Fark, daha sonra tartışılacak olan McCelland (1961) teorisi kullanılarak açıklanabilir. Dolayısıyla motivasyon kavramını ve bunun kaynaklarla ilgili sonuçlarını anlayabilmek için motivasyon teorilerini derinlemesine incelemek yerinde olacaktır. Bir sonraki bölüm, en önemli ve yaygın olarak kabul edilen motivasyon teorileri hakkında ayrıntılı bilgi verecektir, (www.motivation-analsis.com, Nisan 2022)

2.2.4. En Önemli Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramını değerlendirirken öncelikle motivasyon teorilerini incelemek daha iyidir, bu nedenle bu bölüm motivasyon teorilerini inceleyecektir. Motivasyon kavramını hiyerarşik bir modelde tanımlayan Abraham Maslow ile başlamak daha iyi olacaktır.

2.2.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow (1954), insan motivasyonu ile ilgili geniş bir araştırma grubu geliştirmeye çalıştı. Maslow'dan önce, araştırmacılar genellikle, insan davranışını neyin harekete geçirdiğini, yönlendirdiğini ve sürdürdüğünü açıklamak için biyoloji, başarı veya güç gibi faktörlere ayrı ayrı odaklandılar. Maslow, iki gruba dayalı insan ihtiyaçları hiyerarşisi ortaya koydu: eksiklik ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları. Eksiklik ihtiyaçları içinde, bir sonraki üst seviyeye geçmeden önce her bir alt ihtiyaç karşılanmalıdır. Bu ihtiyaçların her biri karşılandıktan sonra, gelecekte bir eksiklik tespit edilirse, birey eksikliği gidermek için harekete geçecektir ve eksiklik giderildikten sonra bir sonraki aşamada yeni bir ihtiyaç bulmaya ve gidermeye çalışır, (www.accel-team.com)

Hiyerarşinin ilk dört düzeyi şu şekildedir:

1) Fizyolojik: açlık, susuzluk, bedensel rahatlık vb.;
2) Emniyet/güvenlik: tehlikede değil;
3) Aidiyet ve Sevgi (Sosyal): başkalarıyla ilişki kurmak, kabul edilmek ve
4) Saygınlık: başarmak, yetkin olmak, onaylanmak ve tanınmak.

Teori gelişmeye başladı. Bazı yeni ihtiyaçlar ilk dört ihtiyaçtan farklılaşmış ve teori insan doğasının daha karmaşık durumlarını açıklamak için kullanılabilir hale gelmiştir.

Maslow'a göre, bir birey, ancak ve ancak eksiklik ihtiyaçları karşılanırsa, büyüme ihtiyaçlarına göre hareket etmeye hazırdır. Maslow'un konsepti başlangıçta yalnızca bir büyüme ihtiyacını içeriyordu: kendini gerçekleştirme, (http://www.politics.utoledo.edu/faculty/davis/ maslow.htm, Nisan 2022) Kendini gerçekleştiren insanlar şu özelliklerle karakterize edilir:

1) Sorunlu olmak. odaklanmış;
2) Yaşamın takdirinin süregelen tazeliğini dahil etmek;
3) Kişisel gelişimle ilgili bir endişe; ve
4) En yüksek deneyimlere sahip olma yeteneği.

Maslow daha sonra kendini gerçekleştirmeyi farklılaştırdı, özellikle genel kendini gerçekleştirme seviyesinden önce iki alt seviye büyüme ihtiyacını (Maslow & Lowery, 1998) ve bu seviyenin ötesini (Maslow, 1971) adlandırdı. Bunlar:

5) Bilişsel: bilmek, anlamak ve keşfetmek;
6) Estetik: simetri, düzen ve güzellik;
7) Kendini gerçekleştirme: kendini gerçekleştirmeyi bulmak ve potansiyelini gerçekleştirmek; ve
8) Kendini aşma: egonun ötesinde bir şeye bağlanmak veya başkalarının kendini gerçekleştirmesine ve potansiyellerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak.

Maslow'un temel konumu, kişi kendini gerçekleştirdikçe ve kendini aştıkça, daha akıllı hale geldikçe (bilgelik geliştirdikçe) ve çok çeşitli durumlarda ne yapacağını otomatik olarak biliyor olmasıdır.

Maslow, teorisine ilişkin ilk kavramsallaştırmasını 50 yıldan fazla bir süre önce yayınladı (Maslow, 1943) ve o zamandan beri, insan motivasyonunun en popüler ve sıklıkla alıntılanan teorilerinden biri haline geldi. Maslow'un çalışmasıyla ilgili ilginç bir fenomen,

onun hiyerarşisini destekleyecek kanıt olmamasına rağmen geniş çapta kabul görmesidir (Wahba & Bridgewell, 1976; Soper, Milford & Rosenthal, 1995).

Modelin son versiyonu, estetik, bilişsel, kendini gerçekleştirme ve kendini aşma olarak adlandırılan ek ihtiyaçlarla birlikte aşağıda görülebilir. Bu ihtiyaçların eklenmesiyle model, zemin seviyesinden temel ihtiyaçlardan başlayarak, kendini gerçekleştirme ve kendini gerçekleştirme olarak adlandırılan insanın en özel ihtiyaçları olan piramidin üst kenarına kadar yükselen sekiz seviyeli bir piramit haline geldi.

2.2.4.2. Frederick Herzberg: İki Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, insan motivasyonunun İki Faktör Teorisini önerdi. Teorisine göre insanlar iki faktörden etkilenir:

1) Memnuniyet, motivasyon faktörlerinin bir sonucudur.
2) Memnuniyetsizlik, hijyen faktörlerinin bir sonucudur. Esasen hijyen faktörleri, çalışanın memnun kalmadığından emin olmak için gereklidir. Bir çalışanı motive etmek için daha yüksek performans motivasyon faktörlerine ihtiyaç vardı, (http://www.accdteam.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html, Nisan 2022)

Çünkü bireyin işle ilişkisinin temel olduğuna ve kişinin tutumuna inanılır. işe yönelmek başarıyı veya başarısızlığı çok iyi belirleyebilir; Herzberg soruşturma başlattı “İnsanlar işlerinden ne istiyor?” (Robbins,2001) Bu konuyu inceleyen Herzberg, insanların cevaplarının farklı olduğunu gördü. insanlar işleri hakkında kendilerini iyi hissettiklerinde, bunun yerine işleri hakkında kötü hissettiklerinde.

Çalışanlar arasında memnuniyet veya memnuniyetsizliğin oluştuğu iki farklı durum söz konusudur. Yukarıda da bahsedildiği gibi işin kendisi, sorumluluk, başarı gibi içsel faktörler memnuniyetle ilişkili görünmektedir; bu da çalışanların işleri hakkında kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Memnun olmayanlar ise maaş, şirket politikaları, çalışma koşulları vb. dışsal faktörlere vurgu yapmışlardır. Önemli bir nokta da şudur ki, tatminin tersi tatminsizlik değildir; ancak “memnuniyetin” zıttı “memnuniyetsizlik” ve “memnuniyetsizliğin” zıttı “memnuniyetsizlik”tir,(http://www.dmu.ac.uk/~jamesa/leaming/motivlm.htm#
Motivasyonel Hijyen, Nisan 2022)

Hijyen Faktörleri şunları içerir:

- Çalışma şartları
- Maaş

- Durum
- Güvenlik
- Kişilerarası ilişkiler

Motivasyon Faktörleri şunları içerir:

- Kazanım
- Tanıma
- Sorumluluk
- İlerleme
- Büyüme

Hijyen ve motivasyon faktörlerinin kombinasyonu dört koşulla sonuçlanabilir.

- Yüksek Hijyen / Yüksek Motivasyon: Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu ve şikâyetlerinin az olduğu ideal durum
- Yüksek Hijyen / Düşük Motivasyon: Çalışanların çok az şikâyeti var ama motivasyonu yüksek değil. "İş bir maaş çeki" durumu.
- Düşük Hijyen / Yüksek Motivasyon: Çalışanlar motivedir ancak çok fazla şikâyetleri vardır. İşin heyecanlı ve meşakkatli olduğu ancak maaşların ve çalışma koşullarının yeterli olmadığı bir durum.
- Düşük Hijyen / Düşük Motivasyon: En kötü durum. Şikâyetleri olan motivasyonsuz çalışanlar.

Herzberg'in teorisinin Maslow'un teorisiyle bir ilişkisi vardır. Maslow'a göre bir birey, ancak ve ancak eksiklik ihtiyaçları karşılanırsa büyüme ihtiyaçlarına göre hareket etmeye hazır olduğundan, aynı şey Hijyen/Motivasyon teorisi için de geçerlidir.

Çalışanların hijyen ihtiyaçları karşılanmalıdır. Sadece motivasyon ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir, bu da memnuniyetsizliğe neden olur.

Hijyen faktörleri, Maslow'un teorisinin öncelikle karşılanması gereken fizyolojik ihtiyaçlarına benzer şekilde kabul edilebilir ve aynı düşünceyle motive ediciler de saygı ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları arasında bir düzeyde kabul edilebilir. Nitekim Maslow'un gözünden Herzberg'in teorisine bakıldığında, öncelikle hijyen ihtiyaçlarının karşılanmasının önemli olduğu söylenebilir.

2.2.4.3. Alderfer ve ERG TEORİSİ

Alderfer, ERG (varlık, ilişki ve büyüme) teorisiyle yeni bir hiyerarşi geliştirdi. Yaklaşımı Maslow'un teorisini değiştirdi. Aldefer, üç temel ihtiyaç grubu olduğunu buldu: Varoluş, İlişki

ve Büyüme. (http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html, Nisan 2022)

Varlık grubu, bireylerin temel fiziksel gereksinimlerinin sağlanması ile ilgilidir. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak kabul ettiği maddeleri içerir. İkinci ihtiyaç grubu, İlişkililiğin ihtiyaçlarıdır: insanların önemli kişiler arası ilişkileri sürdürmek için sahip oldukları arzu. Bu sosyal ve statü arzuları, tatmin edilmeye hazırlarsa başkalarıyla etkileşimi gerektirir ve Maslow'un sosyal ihtiyacı ve Maslow'un saygınlık sınıflandırmasının dış bileşeni ile uyumludur. Bu ihtiyaç, McClelland'ın ihtiyaç ilişkisi ile de bağlantılı olabilir.

Son olarak, Aldefer, kişisel gelişim için içsel bir istek gibi Büyüme ihtiyaçlarını izole eder. Bunlar, Maslow'un saygı kategorisinin içsel bileşenini ve kendini gerçekleştirme altında yer alan özellikleri içerir.

Maslow, tüm kişiliklerin onun hiyerarşisini takip etmediğini fark etti. Motivasyonel ihtiyaçlarla ilgili olarak çeşitli kişilik boyutları düşünülebilirken, en sık bahsedilenlerden biri içe dönüklük ve dışa dönüklüktür.

Maslow ve Alderfer'in teorilerini inceleyerek ve birleştirerek, içe dönük ve dışa dönük bileşenleri olan üç ihtiyaç düzeyinde sonuçlar ortaya çıktı. Her seviyenin, insanların her bir ihtiyaç grubuyla nasıl ilişki kurduğunu farklılaştıran iki yönü olabilir ve farklı kişilikler bir boyutu diğer boyuttan daha fazla ilişkilendirebileceğinden, diğer/ilişki düzeyindeki içe dönük bir kişi kendi veya aynı seviyedeki bir dışadönük, diğerlerinin bu üyeliğe nasıl değer verdiğine daha fazla dikkat ederken, bir gruba dahil olma konusundaki kendi algıları da ortaya çıkar.

2.2.4.4. Douglas McGregor: TEORİ X ve TEORİ Y

Douglas McGregor (1906 - 1964), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayalı olarak insanların motivasyonunu incelemiş ve Maslow'un Fizyolojik ve Güvenlik ihtiyaçlarını "alt sıra" ihtiyaçlar olarak gruplandırmıştır. Geri kalanlar "üst düzey" ihtiyaçlar olarak gruplandırılmıştır. İnsanların her iki ihtiyaç grubu tarafından motive edildiğini varsaydı. Bu iki varsayımı Teori X ve Teori Y olarak etiketledi. Yönetimin çalışanları motive etmek için her iki ihtiyaç grubunu kullanması gerektiğine inanıyordu. Makalesini yayınladığında, Amerikan işgücünün daha düşük ihtiyaçların karşılandığını söyledi. Yönetim, çalışanları motive etmek için Teori Y ihtiyaçlarını kullanmak zorundaydı. (http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html, Nisan 2022)

Douglas McGregor, 1960 yılında “The Human Side of Enterprise” adlı kitabında ünlü X-Y teorisini önerdi. X Teorisi ve Y teorisi yönetim ve motivasyon alanlarında halen referans

olarak yer almakta ve çeşitli araştırmalar modelin katılığını tekrar tekrar sorgulamaktadır. Mcgregor'un X-Y Teorisi, pozitif yönetim tarzı ve teknikleri geliştirmek için temel bir ilke olmaya devam ediyor. McGregor'un XY Teorisi, organizasyonel gelişim ve organizasyon kültürünün iyileştirilmesi için merkezi olmaya devam etmektedir.

McGregor, insanları yönetmek için iki temel yaklaşım olduğunu öne sürdü. Birçok yönetici X teorisine yönelir ve genellikle kötü sonuçlar alır. Ancak daha akıllı yöneticiler, daha iyi performans ve sonuçlar üreten ve insanların kendilerini büyütmelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyan Y teorisini kullanır.

Teori Y (Katılımcı yönetim tarzı), işte çabanın doğal olduğunu söylüyor. İnsanlar, dış kontrol veya ceza Tehdidi olmaksızın, kurumsal hedeflerin peşinde koşarken kendi kendini kontrol ve kendi kendini yönetmeyi uygulayacaktır. Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilişkili ödüllerin (cezaların değil) bir işlevidir. İnsanlar genellikle kabul eder ve sorumluluk ister. Örgütsel sorunları çözmede yüksek derecede hayal gücü, zekâ ve yaratıcılığı kullanma kapasitesi, nüfus içinde yaygın bir şekilde dağılmıştır. Endüstride ortalama bir insanın entelektüel potansiyeli sadece kısmen kullanılır.(Robbins, 2001)

X Teorisi (Otoriter yönetim tarzı), ortalama insanın çalışmayı sevmediğini ve bundan kaçındığını varsayar. Bu nedenle çoğu insan, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmak için ceza tehdidiyle zorlanmalıdır. Ortalama bir insan yönlendirilmeyi tercih eder; sorumluluktan kaçmak için; nispeten iddiasız ve her şeyden önce güvenlik istiyor.(http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html Nisan 2022)

Teori X yöneticilerinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir: X teori yöneticileri sonuç odaklı ve termin odaklıdırlar, terminlere de tahammülsüzdürler, kendisiyle çalışanlar arasına mesafe koyarlar ve çalışanlara bağırarak kibirli davranırlar. Talimatların, talimatların, emirlerin uygulanması ve onları talimat ve taleplere uymaya zorlamakla tehdit eder, (http://www.accel-team.com/human_relations/ hrels_03_mcgregor.html, Nisan 2022)

Teori X tipi yöneticiler asla çalışanların fikirlerini sorar ve verimli ekipler oluşturmazlar. Genellikle personelin refahı, morali ve gururu ile ilgilenmezler. Çoğunlukla tek yönlü iletişimciler ve zayıf dinleyicilerdir. Temelde güvensiz ve muhtemelen endişeli, anti-sosyal, intikamcı ve suçlayıcıdır. Çalışanlara teşekkür etmezler, onları övmezler ve onları ödüllendirmezler. (Robbins,2001)

Sonuç olarak X teorisi, çalışanların işi sevmediğini, tembel olduğunu, sorumluluktan hoşlanmadığını ve yapmaya zorlanmaları gerektiğini varsayar. Yani X teorisine göre, fizyolojik

ve güvenlik ihtiyaçları (dışarıdan karşılanan) gibi alt düzey ihtiyaçlar bireylere hükmediyor.(http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_ mcgregor.html, Nisan 2022). McGregor, katılımcı karar ı verme, ı sorumluluk ı alma ı ve ı zorlu ı işler ı ve ı iyi ı grup ı ilişkileri ı gibi ı faktörlerin ı bir ı çalışanın ı iş ı memnuniyetini ı en ı üst ı düzeye ı çıkaracağını ı öne ı sürdü. Bunun ı bir ı sonucu ı olarak ı da ı Y ı Teorisi ı yöneticileri, ı daha ı memnun ı çalışanlara ı sahip ı oldukları ı için ı şirketin ı verimliliğini artırmaktadır. (www.businessballs.com, Nisan 2022)

2.3.Literatürde yer alan çalışmalar

Bu kısımda Türkiye'de ve Yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir

2.3.1.Türkiye'de Yapılan çalışmalar

Balay (2000) in yapmış olduğu araştırmada demografik değişkenlere bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin değişmediğinin bulmuştur. Bir diğer araştırma Laçinoğlu (2010) tarafında yapılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda anlamlı yönde pozitif ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir. Güçlü ve Zaman (2011) rehber öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını incelediği çalışmasında yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine bu araştırmada cinsiyet, kıdem ve mezun oldukları fakülteye göre örgütsel bağlılık düzeylerinin değişmediğini ortaya koymuştur. Yanar (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ders yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Çoban (2010)' un akademik iyimserlik ve örgütsel bağlılık araştırmasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ertürk (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları araştırmıştır. Bu araştırmada Öğretmenlerin içsel motivasyonlarının yüksek dışsal motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu bulmuşlardır. Öğretmenlerin yaşları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği ve kıdem değişkeni acısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin değişmediği ortaya çıkmıştır. Akgün (2015) öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etki eden faktörleri incelenmişlerdir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin iş güvenliğinin birinci derecede önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yine yönetici atamanın objektif kriterlere göre yapılması ve Sosyal haklarının verilmesinin motivasyonları için önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

2.3.2. Yurt dışında yapılan çalışmalar

Lorenz, Beijaard, Buitink ve Hofman (2012)' yapmış olduğu araştırma sonucunda öğretmenlerin iş doyumları, motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Akhtar ve Iqbal (2017) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin motivasyonlarının iş performanslarına ektisini araştırmışlardır. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak motivasyonlarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bayan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlere yapılan ek yardımlar ve destekleyici uygulamalar öğretmenlerin motivasyonlarını artırmıştır. Yine kurum içinde kararlara katılım, mesleki gelişim seminerleri gibi uygulamalar öğretmenlerin motivasyonlarını artırmıştır. Jonathan (2015)'ın araştırmasında ise uygulanan ödül sistemi, mesleki gelişim seminerleri, kuruma aidiyet öğretmenlerin motivasyonlarını etkilediğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olmasının ise iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Shah, Akhtar, Zafar ve Riaz (2012)'ın ise öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyon düzeylerini araştırmıştır. Taktir edilme, ödül sistemi ve mesleki memnuniyet gibi değişkenlerin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İş tatmini ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

3. BULGULAR

Anket verileri bulgular bölümünde analiz edilerek raporlanmıştır.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Örgütsel sessizliğin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel Sessizlik	Kadın	120	1,8847	,88760	**-,791**	**,172**
	Erkek	59	1,8842	,98711		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Örgütsel sessizliğin yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Yaş Açısından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	F	p
Örgütsel Sessizlik	20-30	33	1,9343	,77833	**,489**	**,690**
	31-40	72	1,9630	,97923		
	41-50	55	1,7803	,83308		
	51-60	19	1,8026	1,15644		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

3.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Örgütsel sessizliğin mesleki kıdem bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizliğin Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	ss	F	p
Örgütsel Sessizlik	0-5 yıl	23	1,7681	,90137	**,352**	**,842**
	6-10 yıl	49	1,9524	,83541		
	11-15 yıl	28	1,9881	,97175		
	16-20 yıl	30	1,9056	1,00709		
	21 ve üzeri	49	1,7993	,94402		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

3.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Örgütsel sessizliğin öğrenim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Sessizliğin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Öğrenim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Örgütsel Sessizlik	Önlisans/Lisans	154	1,8382	,87620	**-1,683**	**,032**
	Lisansüstü (yüksek lisans- doktora)	25	2,1700	1,12615		

Analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik öğrenim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar literatür ışığında tartışılmış ve gerekli önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

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 örneklemlerde 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 ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen iki araştırma Eskibağ (2014) ve Ertürk (2014) tarafından gerçekleştirilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yine Karadaş (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 ulaşmışlardır. 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 ulaşmışlardır. 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 yortatığı 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 artıkça öğretmenlerin motivasyonlarının da arttığı söylenebilir.

5.2. 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 üretilebilir.
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 hizmetiçi eğitim kurslar düzenlenebilir.
5. Okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmak için neler yapması gerektiğine dönük hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlenebilir.
6. Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar ödüllendirilerek örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri artırılabilir.
7. Başka araştırmalarda hem nicel hemde 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 Anabilimdalı.

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 Egitimin Etkililigini 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 Sosyallesme, 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 Gruplan 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 İyimserlik 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 ofOrganizationalBehavior, 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 İlişkisi" Yayımlanmamış 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.

Eğriboyun, 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. Aklıselim 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 İlişkisi: 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). Motıvatıon And Teachers' Performance In Selected Publıc 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 BaysalÜniversitesi, 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 Anabilimdalı.

Karatepe, O. M., Halici, A. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. 6.Ulusal Yönetim ve Organizayon 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.

Köroğlu, 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. Internatıonal Academic Research Congress 2018, Antalya, Oct,30-Now 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., Beijaard, 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 Psyhology, 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 andApplication. 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.

Mowdey, T. Richard., Lyman, W. Porter, ve Steers, M. Richard. EmployeeOrganization 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 DrydenPress.

Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. Yayımlanmamış 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 ofApplied 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-HillBook 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-HillBook 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. PernnelReview, 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," Yayımlanmamış 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” Yayımlanmamış 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 Dalı.