

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOTİVASYON, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: KASTAMONU
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

REYHAN ERTİT

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞÜKRAN SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

KASTAMONU 2019

TEZ ONAYI

Reyhan ERTİT tarafından hazırlanan "Motivasyon, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Kastamonu İlinde Bir Araştırma" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ
Çankırı Karatekin Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Sahra SAYĞAN TUNÇAY
Kastamonu ÜniversitesiJüri Üyesi
(Danışman)Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM
Kastamonu Üniversitesi

26 / 04 / 2019

Enstitü Müdürü

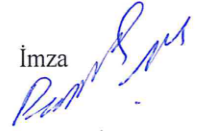
Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ve ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza



Reyhan ERTİT

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sürecinde bilgi, birikim, tecrübe ve kıymetli zamanını esirgemeyerek bana her konuda destek olan sayın danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Şükran Sırkıntıoğlu YILDIRIM'a, kıymetli bilgi, birikim ve zamanlarını biz öğrencilerle paylaşan sayın hocalarıma ve değerli arkadaşım Hediye SAĞLAM'a, eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda ve bana destekçi olan canım aileme ve elbette eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

MOTİVASYON, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: KASTAMONU İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Reyhan ERTİT
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

Tez çalışmasının temel amacı motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Kastamonu ilinde, İl Özel İdaresinde faaliyet gösteren çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üç temel kavram üzerinde durulmuştur. Ele alınan kavramlardan biri olan motivasyon, davranışlarımıza yön veren, bireyi kendisine hedef koymaya iteleyen, ihtiyaçlar, arzu ve hevesler kısacası belli bir çaba gerekmeksizin elde edilmiş kalıplaşmış eğilimlerdir. Diğer bir kavram olan kişilik, kişiler arası göreceli, sürekli, eğilim ve ilişki kalıplarıdır. Son olarak örgütsel bağlılık, işe katkı sağlama, sadakat gösterme, örgüt değerlerini ve amaçlarını tanıma örgüt çıkarları için gerektiğinde fedakârlık gösterme, kısaca fiziksel ve ruhsal açıdan örgütü benimsemek olarak ifade edilebilir. Çalışmada örneklem, kolayda örneklem yöntemine göre oluşturulmuştur. Çalışmaya 220 çalışan katılmıştır. Araştırma bulguları geçerlilik, güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, yöntemleri ile ortaya konulmuştur. Çalışanlarda devamlılık bağlılığı ile içe dönük motivasyon ve dışa dönük motivasyon algıları arasındaki ilişki durumunun oldukça düşük olduğu ancak, dışa dönük motivasyon ve normatif bağlılık algıları arasındaki ilişkilerin ise nispeten kuvvetli olduğu görülmüştür. En kuvvetli ilişki ise uzlaşılabilirlik ve normatif bağlılık ve aynı zamanda sorumluluk ve içsel motivasyon algıları arasındadır. Motivasyon alt boyutlarıyla kişilik alt boyutları arasında anlamlı görülen diğer ilişkilerin ise belirgin şekilde düşük olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Kişilik, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık

2019, 94 sayfa

ABSTRACT

M. Sc. Thesis

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONAL
PERSONALITY TRAITS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT:
A RESEARCH IN THE PROVINCE OF KASTAMONU**

Reyhan ERTİT
Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business

Supervisor: Assit. Prof. Dr. Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM

The main aim of our thesis study is motivation, personality traits and organizational commitment. In the province of Kastamonu with this purpose, a survey was conducted for the employees working in the Special Provincial Administration. There are three basic variable in research. In research discussed variable from some one, motivation is the stereotyped tendencies that direct our actions, motivate the individual to target himself, needs, desires and enthusiasm, in short, without any effort. Other one be variable personality, interpersonal relative, continuous tendency and relationship in the shapes expression. Study sample, easy to use according to the sampling method. 220 employees participated in the study. Research findings, validity, reliability, analyzes, exploratory factor analysis, correlation analysis methods. Finally organizational commitment, a call to bring out the values and goals of the work, the emergence of the purpose. As a result of the research; the relationships between continuity commitment and internal motivation and external motivation perceptions are relatively low in the employees, but the relations between external motivation and normative commitment perceptions are relatively strong. The strongest relationship is reconciliability and normative commitment as well as perceptions of responsibility and inner motivation. It is seen that the other relationships, which are significant between the motivation sub-dimensions and personality sub-dimensions, are significantly lower.

Key Words: Organization, Culture, Organizational Culture, Mobbing

2019, 94 pages

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	III
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
GİRİŞ	1
Yapılan Çalışmalar	3
BÖLÜM 1.....	8
KİŞİLİK VE KURAMLARI.....	8
1.1. Kişilik Kavram ve Kapsamı	8
1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	10
1.2.1. Kalıtsal Faktör	10
1.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	10
1.2.3. Ailevi Faktörler.....	10
1.2.4. Coğrafi-Fiziki Faktörler.....	11
1.2.5 Diğer Faktörler.....	11
1.3. Kişilik Kuramları.....	11
1.3.1. Sigmund Freud’un Psikoanalitik Kuramı (1856–1939).....	12
1.3.2. Alfred Adler’ın Bireysel Psikolojik Kuramı (1870–1937).....	13
1.3.3. Carl Gustaw Jung’ın Analitik Kuramı (1875–1961)	14
1.3.4. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Özellikleri.....	14
BÖLÜM II	18
MOTİVASYON VE KURAMLARI.....	18
2.1. Motivasyon Kavramı	18
2.2. Motivasyonun Önemi	20
2.3. Motivasyon Türleri.....	21
2.3.1 İçsel Motivasyon.....	21
2.3.2. Dışsal Motivasyon	25

2.4. Motivasyon Kuramları.....	28
2.4.1. İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler.....	28
2.4.2. Kapsam İçerik Kuramlar.....	30
2.4.3. Süreç Kuramları.....	35
BÖLÜM III.....	39
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KURAMLARI	39
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	40
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	42
3.3.2. Örgütsel Faktörler	44
3.4. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller	45
3.4.1. Becker'ın Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık, Yan Bahis Kuramı; Devam Bağlılığı	45
3.4.2. Mowday, Stears ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli; Duygusal Bağlılık	47
3.4.3. Weiner ve Vardi'nin Örgütsel Bağlılık Modeli; Normatif Bağlılık	48
3.4.4. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; Devamlı, Duygusal ve Normatif Bağlılık.....	50
3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	52
3.5.1. Uyum Boyutu.....	52
3.5.2. Değer Uygunluğu (Özdeşleşme) Boyutu.....	52
3.5.3. İçselleştirme Boyutu	52
BÖLÜM IV	53
YÖNTEM.....	53
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
4.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları.....	53
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	54
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	54
BÖLÜM V.....	57
BULGULAR.....	57
5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	58
5.2. Ölçekler ile İlgili Betimleyici İstatistikler	59
5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Değerleri.....	60

5.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)	60
5.3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	61
5.4. Pearson Korelasyon Analizleri	63
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	66
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	88
Ek 1. Anket.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	91

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AVE	Varyans Değeri
CR	Birleşik Güvenilirlik
ÇEV	Çeviren
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KMO	Kaiser Mayer Olkin
TDK	Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Beş faktör kişilik envanterindeki temel faktörler	16
Tablo 5.1. Katılımcıların çeşitli değişkenlere göre dağılımı.....	60
Tablo 5.2. Kişilik özellikleri,motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait değerler.	61
Tablo 5.3. Faktör yükleri.....	62
Tablo 5.4. Güvenilirlik ve geçerlilik değerleri.....	64
Tablo 5.5. Korelasyon değerleri.....	64
Tablo 5.6. Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin kısa açıklama.....	65

GİRİŞ

Günümüz yönetim anlayışının temelinde çalışanlar ve çalışanların üstlendiği rol ve davranışlar yer almaktadır. Üst düzey imkânlar dâhilinde fiziksel ve teknik donanıma sahip bir işletme dahi olsa, nitelikli çalışanı işletmeye çekebilmek ya da işletmede kalmalarını sağlayabilmek adına önlemler alınmazsa işletmenin varlığını sürdürmesi zorlaşmaktadır (Kaya, 2010). Bireyin hem yapılanma açısından önemli bir kaynak olması hem de verimliliğin arttırılmasında üstlendiği kilit rol, onun örgüt içerisinde gerek motivasyonel açıdan gerekse örgütteki yeri ve bütünlüğü açısından detaylı olarak incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Doğar, 2013).

Doğar ve Gürsoy'un (2017, s. 115) belirttiği üzere “kişilik araştırmaları da bu gereklilikten ortaya çıkmış ve o ana kadar daha çok psikologların ilgilendiği kişilik, artık yönetim biliminin de üzerinde durduğu konular arasına girmiştir”. Kişiliğin yönetim bilimi tarafından benimsenmesiyle birlikte ölçümü ve organizasyonları ne ölçüde, hangi alanlarda etkilediği sorularına da cevap aramaya başlanmıştır. Genel olarak kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar, ‘Beş Faktör Kişilik Modeli’ ne odaklanmaktadır (Somer, 1999, s. 431; Chernyshenko, 2001, s. 21; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002, s. 21).

Kişiliğin gerek organizasyonlar açısından gerekse yönetim bilimi açısından önem arz ettiği düşünüldüğünde, psikolojik boyutun da incelenmesi gerekliliği gündeme gelmiş olacaktır. Kişilik unsuru, organizasyonlarla birlikte değerlendirildiğinde motivasyon unsurunun özellikle personel performansına etkisinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Kurum ve kuruluşlar talep edenlere mal ve hizmet arz edebilmek için birçok faktöre gereksinim duyarlar. Bu faktörlerden en önemlisi ise “insan”dır (Alsat, 2016). Çok sayıda personelin çalıştığı ve bunların da kurum açısından önemli bir diğer faktör olduğu düşünüldüğünde “personel motivasyonu” kurum ve kuruluşlar bazında önemli bir yere sahiptir (Aydın, 2013). Motivasyon, personelin şahsıyla ilgili olan gereksinimlerin giderilmesinden, kendini gerçekleştirmesine kadar olan aşamaları kapsamaktadır. Çalışanların öncelikle iç dünyalarında huzur bulmaları yeterli güdülemenin olmasıyla sağlanacaktır (Kanoğlu, 2007). Bu durumda kendisiyle barışık olanın iş hayatında da istediği başarıyı elde edeceği söylenebilir.

İş hayatında başarı sağlamak aynı zamanda kuvvetli bir bağlılık da gerektirmektedir. Yeterince güdülenmiş, psikolojik yönü kuvvetli olan bireyin kendisini çalıştığı kurumla birlikte tanımlaması, örgütsel değişime kolaylıkla uyum sağlayabilmesi, üretkenliği, ayrıca sağladığı katma değerler “örgütsel bağlılık” kavramını ifade etmektedir. Bu kavram her geçen gün artan, rekabetçi iş dünyasında kâr etmeyi amaçlayan örgütler için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kavramdır (Olgungül, 2017).

Bir kurumun ve kurum yöneticilerinin her şeyden önce çalışanlarına değer vermesi ve planlarını öncelikle çalışanlarının mutluluğu üzerine yapması, o kurumun başarısını doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Kendisine değer verildiğini anlayan kurum çalışanları, kuruma kuvvetli bağlarla bağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlardan kurum lehine olumlu yorumlarının artması, verilen görevlerin hızlı ve kaliteli yapılması, örgütün amaçlarının benimsenmesi, ast üst ilişkilerindeki memnuniyet, işe geç gelme ve işten ayrılmaların daha az yaşanması gibi durumlar görülmektedir.

Kişilik yapılarındaki farklılıklar, motivasyon unsurlarındaki değişkenlik, örgüte olan bağlılığın şiddeti gibi davranışlar ve bu üç kavramın birbirine etkilerinin sürekli ve birbirini tamamlar nitelikte olması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, motivasyon algısı, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu sebeple Kastamonu ili İl Özel İdaresinde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık boyut ve alt boyutlarının arasındaki ilişkinin saptanması, ayrıca yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kişilik kavramıyla ilgili kavramsal çerçeve ele alınmıştır. İkinci bölümde motivasyon kavramı incelenmiş, üçüncü bölümde ise, örgütsel bağlılık kavramının kavramsal çerçevesi incelenerek, faktörleri ve kuramları ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

Tezin son bölümünde kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın; amacı, önemi, örneklem ve sınırlılıkları, yöntemi, hipotezleri ve araştırmanın bulguları ile sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç bölümün de ise araştırma sonuçları açıklanarak önerilerde bulunulmuştur.

Yapılan Çalışmalar

Mevcut araştırma değişkenleri olarak adlandırılan motivasyon, kişilik düzeyleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilgili alan yazın çalışmaları incelendiğinde elde edilen sonuçlar bu bölümde ifade edilmiştir.

Arslan'ın (2017) 'Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi' çalışmasında, otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin tespiti, bu özelliklerin, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi ve çalışanların kişilik düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık edip etmediği amaçlanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda otel işletmelerinde çalışanların beş faktör kişilik düzeylerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin ve iş tatmininin, beş faktör kişilik düzeylerine örgütsel bağlılık üzerinde aracı rolü üstlendiği saptanmıştır.

Bektaş Dereköylü'nün (2017) 'Kişilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma' çalışmasında kişilik, motivasyon (içsel ve dışsal motivasyon), mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan kavramları detaylı olarak ele alınmış ve bütün kavramların arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Tekstil sektöründe hem mavi hem beyaz yakalılarda içsel motivasyon unsurlarının dışsal motivasyon unsurlarına göre daha ön planda olduğunu, beyaz-mavi yaka olma durumunun kişilik düzeylerinin içsel motivasyon ile ilişkisinin şiddet ve anlamlılığını dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk kişilik düzeyleri; dışsal motivasyon ile ilişkisinin şiddet ve anlamlılığını dışa dönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik düzeylerine göre farklılaştığı görülmüştür.

Olgungül'ün (2017) 'Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler Örneği' çalışmasında, çalışanların işletmedeki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık

düzeylerinin nasıl şekillendiği incelenerek, duygusal, davranışsal, devam, normatif örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalışanların çalışma süresi arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Çalışma sonucunda örgütsel bağlılık düzeylerinin, çalışma süresinde sürekli bir artış veya azalmanın yanı sıra, farklı çalışma sürelerinde farklı yönelimlerin ortaya çıktığı, bu değişimlere göre çalışanların çalışma yaşamının aşamalara ayrılabilceği saptanmıştır.

Çolak Alsat (2016) ‘Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama’ araştırmasında motivasyonun iş tatmini üzerinde etkisi belirlenen faktör düzeyleri, faktörlere ve ilişkilere yönelik çalışanların motivasyonunu artıracak öneriler geliştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre mevcut araştırmayla ilgisi olduğu düşünülen motivasyon ile meslek durum arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. İş tatmini ile ekonomik faktörler, iş tatmini ile psikolojik faktörler, iş tatmini ile örgütsel – yönetsel faktörler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Onurlucan’ın (2015) ‘Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Görgül Bir Araştırma’ çalışmasında, örgütsel bağlılıklarının oluşmasında çalışanlara yönelik kişilik özellikleri ile adalet algılarını incelemektedir. Yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık ile etkileşim adaleti arasında, devam bağlılığı ile süreç adaleti arasında, normatif bağlılık ile dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Uysal’ın (2015) ‘Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin İş Değerleri Üzerine Etkisi’ çalışmasında; öğretmenlerin kişilik düzeylerini ve yapılan işe ne derece değer verdiklerini saptamak; aynı zamanda öğretmenlerin kişilik düzeylerinin işlerine verdikleri değer ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin işlerine değer verdikleri, duygusal dengesizlik kişilik düzeylerinin en düşük; açıklık kişilik düzeylerinin en yüksek; dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk kişilik düzeylerinin ise orta düzeyde bir sonuca sahip olduğu bilgilerine erişilmiştir.

Kara'nın (2015) 'Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma' çalışmasında otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyon algıları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Zeynel'in (2014) 'Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma' çalışmasında mesleki motivasyon düzeyinin, iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyini nedensellik boyutunda incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda mesleki motivasyon, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi, güçlü ve pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.

Torun'un (2014) 'Müfettişlerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Bankası Uygulaması' çalışmasında; yüksek hiyerarşik yapıya sahip bir kamu bankasında çalışan müfettişlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; Dışa Dönüklük – Devam Bağlılığı; Deneyime Açıklık – Devam Bağlılığı arasında negatif yönlü, Duygusal İstikrar – Devam Bağlılığı; Öz Disiplin – Duygusal Bağlılık ve Öz Disiplin – Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Yapılan analizler sonucunda diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Demografik özelliklerden yalnızca çalışma süresi değişkeninin Örgütsel Bağlılık boyutuyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Doğar'ın (2013) 'Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma' kapsamında, kişilik bileşenlerinin (iç uyum, hırs, sosyallik, uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) düzeyleri incelenmiştir. Bununla birlikte cinsiyet, yaş ve öğrenim düzeyi gibi demografik değişkenler ile ilişkileri analiz edilmiştir. Duygusal bağlılık ile kişilik düzeyleri alt boyutlarından uzlaşılabilirlik, yeniliğe açıklık ve sosyallik; Devam bağlılığı ile kişilik düzeyleri alt boyutundan hırs; Normatif bağlılık ile kişilik düzeyleri alt boyutundan sosyallik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler incelendiğinde ise örgütsel bağlılık düzeyleri

ile çalışma süresi, mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yaş değişkeni ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Diğer değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Kılıç ve Bozkaya (2013) örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmada; kişilik özellikleri alt boyutları olan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık gibi özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu; bunun yanı sıra duygusal denge kişilik özelliği ile devam bağlılığı örgütsel bağlılık alt boyutu arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu; dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleriyle normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu ileri sürmüştür.

Karadağ (2012) ise ‘Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon Ampirik Bir Araştırma’ çalışmada, yapılan analiz sonucunda duygusal yönü değişken olan nevroitikler dışında kalan tüm kişilik yapılarının içsel benlik motivasyon faktörüne ilk sırada ihtiyaç duydukları görülmektedir.

Karadağ, (2012) ‘Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon, Ampirik Bir Araştırma’ çalışmada Kişilik özellikleriyle eğitim durumu, Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından açıklık alt boyutunun çocuk durumu, cinsiyet değişkenleriyle anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık görülmemiştir. Motivasyon alt boyutu olan içsel benlik motivasyonu ile cinsiyet, eğitim durumu, içsel süreç, içsel benlik, amaç içselleştirme alt boyutları ile çocuk durumu arasında anlamlı ilişki bulunan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu kapsamda alan yazındaki kişilik özellikleri ve motivasyon arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Özer’in (2011) ‘Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ çalışmada elde edilen sonuçlara göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile gelişime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliği; devam bağlılığı ile sorumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Her üç bağlılık alt boyutu ile geçimlilik kişilik özelliği arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Ertan'ın (2008) 'Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme' çalışmasında ise çalışanların, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin orta dereceli bir ilişki, iş performanslarının ise yüksek dereceli ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun, performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu bilgilerine ulaşılmıştır.

Amorose ve Horn (2000) ise ABD'deki kolej ve üniversitelerde okuyan 386 atlet üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada kolej ve üniversitelerde okuyan atletlerin içsel motivasyon düzeylerinin cinsiyete, bursluluk durumlarına ve koçların davranışlarını algılama düzeylerine göre değişip değişmediğini tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda koçun şahsi davranışları ile içsel motivasyon arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Deci'ye (1971) göre ise dışsal ödül unsurunun içe dönük motivasyon etkileri üzerine yapılan araştırma sonucunda, dışsal ödül unsurlarının yapılarına göre içsel motivasyonu artırdığı veya azalttığı yönünde tespiti ulaşılmıştır. Buna göre; dışsal ödüllerden güçlendirme veya pozitif geri besleme içsel motivasyonu artırırken para unsurunu azaltmaktadır.

Alan yazın çalışmaları incelendiğinde motivasyon değişkeni ile daha çok iş performansı, cinsiyet, bursluluk durumları ve koçların davranışlarını algılama düzeyleri, iş tatmini örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Kişilik özellikleri değişkeninin ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, iş değerleri ve örgütsel adalet değişkenleriyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeni ile ise çalışma süresi, kişilik özellikleri, motivasyon, iş tatmini, iş performansı, örgütsel adalet değişkenleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Alan yazın çalışmaları incelendiğinde mevcut araştırmadaki değişkenlerin motivasyon - bağlılık, motivasyon - kişilik özellikleri, kişilik özellikleri - bağlılık şeklinde birbiriyle ikili olarak ilişkilendiği görülmüştür. Mevcut araştırmada ele alınan motivasyon – kişilik özellikleri – örgütsel bağlılık değişkenlerinin üçünün birlikte ele alındığı çalışmalar incelendiğinde ise doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmanın bu

anlamda araştırmacılaraya yol göstereceği, alan yazına katkıda bulunacağı dşnlmektedir.

BÖLÜM I

KİŞİLİK VE KURAMLARI

Çalışmanın bu kısmında kişilik kavramı tanımlanarak, kişiliği oluşturan faktörler, kişiliğe tipolojik bir yaklaşım olarak beş boyutlu kişilik özellikleri ve kişilik kuramlarına yer verilmektedir.

1.1. Kişilik Kavram ve Kapsamı

Kişilik kavramı, “insanlığın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen, bilimsel gelişim aşamasını 1930’lu yıllarda kişilik

psikolojisinin diğ er sosyal bilim alanlarından ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır” ( ım ek, Akgemci ve  elik, 2011, s. 99). Türk Dil Kurumuna göre kişilik kelimesi dilimizde farklı anlamlar ifade etmektedir. Bunlar; “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal nitelikler bütünü, şahsiyet, insanlara yakı acak durum ve davranış, bireyin toplumsal hayatı içinde edinmiş olduğu alışkanlıkların ve davranışların bütünü, herhangi bir kişi için, herhangi bir kişiye yetecek miktarda olan, herhangi bir sayıda kişiden oluşan, yabanklık, kişinin, i ler durumdaki ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin kendine özgü haliyle az çok durağan bütünlüğü” (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, 2018)  eklinindedir. Genel olarak şahısların kim olduğuna işaret eden kişilik konusunda pek çok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir (Uysal, 2015, s. 14). Bu tanımlamalardan bazılarına değinmekte fayda vardır.

Kişilik, farklı durumlardaki davranışlara anlam veren, kişilerin duygusal, ili isel, deneyimsel ve motivasyonel biçimleri olarak ifade edilmektedir (Mount, Barrick, Scullen ve Rounds, 2005, s. 450). Kişiliğin yapısına odaklı bazı görüşler ise, kişiliği genetiği ile birlikte gelen mizaç huy sonradan kazanılan karakter ve yetenek boyutlarından oluştuğunu  ne sürmektedir (Eroğlu, 2013, s. 448).

Kişiliği duygusal açıdan ele alacak olursak, akla gelen ilk kavram mizaç olacaktır. Kişiliğin duygusal boyutunu ifade eden, öfkelenme veya mutluluk duyma gibi durumları tanımlanmaktadır (Uysal, 2015, s.15).  ım ek, vd (2011, s. 100) ‘ n belirttiği üzere “duygu ve co kular bütünü olarak da ifade edilebilecek olan mizaç ya da huy, kişiliğin sadece kısmi bir bölümü veya öğesini oluşturmaktadır”. Kişiliğin davranışsal yönüne vurgu yapan bir diğer kavram ise karakterdir. Karakter, bireye ait davranışların bir bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Karakter doğuştan gelen ve zamanla değişmeyen özellikleri kapsamaktadır (Uysal, 2015, s.15).

Kişiliğin oluşumunda önemli bir yeri olan diğer bir kavram ise yetenektir. Yetenek, kişiliğin oluşum aşamasında önemli bir olgu olmasının yanı sıra kişiliğin şekillenmesinde de önemli bir kavramdır. Örneğin,  st n zek alı olan kimsenin işyeri ortamında başarılı ve uyumlu olacağı söylenebilir(Oktay, 2007, s. 11).

1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

1.2.1. Kalıtsal Faktör

Kişiliği oluşturan faktörlerin başında kalıtım gelmektedir. Kromozomlar vasıtasıyla bireye anne ve babasından geçen birtakım özelliklerdir. Bireyin fiziki yapısı, yüz ifadesi, beden ve kas yapısı gibi bedensel özellikleri, kalıtsal özellikleridir (Robbins ve Judge, 2012, s. 135). Kalıtım; davranışsal özelliklerin yapı taşı vazifesini görürken psikoloji bilimi açısından da önem arz etmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 6). Bununla birlikte bireyler arası farklılıklar göstermektedir. Öğrenim durumları, çevreden gelen uyarıcılara verilen değişik tepkiler, baskılara karşı direniş güçleri gibi pek çok yönden birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklılıklar insanları kişilik özelliklerine göre kategorilendirilmektedir (Güney, 2000, s. 259).

1.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kişiliğin bireyler arasında farklılık göstermesinde bilimsel çalışmalardan biri de, bireyin içinde yaşadığı toplumun üzerinde etkisi olan sosyal özelliklerdir. Söz konusu sosyal özellikler, bireylerin kişiliklerine dâhil oldukları sosyal sınıf bazında etki eder. Kültürel yapı ise soyut kavramlar bütünü olup insan hafızasında şekillenerek davranışlara yansımaları şeklinde belirli kalıplara oturtulduğunda somutlaşarak bir yaşam tarzı haline gelmektedir (Zel, 2006, s. 6).

Sosyal değerler kültürel yapının aksine standartlaşmış ilke ve normlardan oluşur. Bu ilke ve normlar ise her bireyde ortak davranışlara yol açmamaktadır. Dolayısıyla bazı sosyal davranışları edinimi kişiden kişiye değişmektedir.

1.2.3. Ailevi Faktörler

Hayatı boyunca taklit yeteneği gereği kendine rol model arayan birey için ilk örnek şüphesiz aile olmaktadır. Birey kendisinde doğuştan var olan kişilik özelliklerini ailesi sayesinde keşfetmeye başlar. Kişilik oluşumunda beliren nitelikler bilinerek veya bilinmeden aile çevresinden kazanılan hususlardır. Bireylerin, diğer insanlara olan beklentilerinin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını kendilerine öz ifade etme şekli

ve çatışmaları çözümleme yöntemleri, ideal ve çeşitli eğilimlerin özgünlüğü, yasaklama ve suçluluk hislerinin yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerde şekillenen kişilik unsurlarıdır (Eroğlu, 2013, s. 226).

Erdoğan'a (1997) göre çocukların, anne ve babanın deneyim ve davranışlarını zaman içerisinde benimseyip zihinsel açıdan etkilendikleri ortaya konulmuştur. Karadağ'a (2012) göre özellikle çalışma hayatında sık karşılaşılan çalışan performans düzeyinin derinliklerine inildiğinde çocukluk döneminde yaşananlar hatta ailenin yetiştirme tarzının bu konuyla yakından ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

1.2.4. Coğrafi-Fiziki Faktörler

Yaşanılan şehrin fiziki yapısı o bölgedeki yaşama biçimleri, iletişim kurdukları 'şive' yani kullandıkları ortak konuşma dili dahi kişiliğin gelişimi konusunda önem arz etmektedir (Torun, 2014). Coğrafi ve fiziki çevre unsurlarının doğrudan etkilerinin yanı sıra daha çok dolaylı etkilerinden bahsedilmektedir. Kişiliğin oluşumunda etkili olan diğer faktörler toplum kültürü ve antropolojik yapı üzerine coğrafyanın etkileri önemli bir yer tutmaktadır (Zel, 2006, s. 16). Örneğin, yaşanılan bölgenin antropolojik yapısı engebeli bir yapıya sahipse yaşam şartları da bir o kadar zorlaşmakta dolayısıyla o bölgede yaşayanların zorluklarla mücadele hususunda daha dirençli olması coğrafi faktörlerin kişilik üzerindeki yansımalarındandır.

1.2.5 Diğer Faktörler

Kitap, dergi, gazete, sosyal paylaşım siteleri, interaktif iletişim metotları da diğer faktörler arasında yer almaktadır. Kısaca kişiliğin evrimi, genetik özelliklerle başlayıp aile, kültürel çevre, sosyal sınıf, o sınıftaki statü farkları, fiziki ve coğrafi etmenler ve hayatın her anında var olan kitle iletişim araçlarının da süzgecinden geçerek şekillenmektedir (Torun, 2014).

1.3. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları, bireylerin birbirinden farklı olan davranış, duygu, düşünce, ahlâk, yetenek gibi özelliklerini incelemek ve analiz etmek için oluşturulmuştur (Erdoğan,

2013). Kişilik kuramlarından, Sigmund Freud'un, Alfred Adler'in, Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı, olmak üzere üç başlık şeklinde ele alınmaktadır.

1.3.1. Sigmund Freud'un Psikoanalitik Kuramı (1856–1939)

Psikanalitik kuramın kurucusu olan Freud, kişiliğin bilinçaltı durumlarını kişilik yapısının temeli olarak görmüştür (Erdoğan, 1997, s. 253). Kuramda davranışların, cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkıp içgüdüsel dürtüler ve sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Karadağ, 2012, s. 18).

Freud'un kuramına göre kişilik; id, ego ve süper ego olarak birbiri ile temas halinde olan üç kısımdan oluşmaktadır.

Ego (benlik); kişinin farkında olduğu duygu, düşünce ve arzularıdır. Ego, çoğunlukla id ile çelişkili davranır. İd' de ise benliğimiz, beynimizin bilinç, bilinçaltı ve bilinç öncesi kısmında serbest şekilde hareket eder. Görüldüğü gibi benlik, temel işlevini dış dünyaya uyumlu olarak devam ettirir. Ego, bu uyumu sağlamaya çalışırken, savunma mekanizmaları adı verilen bazı yöntemleri uygular (Burger, 2006, s.131) Çevreleriyle etkileşim halinde olan 2 yaş ve altı çocuklarda, kişilik yapısının diğer kısmı olan (ego)'nun gelişmeye başlaması bunu kanıtlar niteliktedir. Ego, gerçeklik ilkesi doğrultusunda id'i kontrol altında tutmaya çalışan kişilik sistemidir. Gerçek dünya ile bilinçaltı arasında aracı vazifesi görür (Uysal, 2015, s.17). Ego günlük hayatta bireyin en büyük yönlendiricisidir. Bu sayede bireyin attığı her kararlı adım kişiliğinin gelişimi açısından bireyselleşmesine destek olmaktadır (Topses, 2012).

İd (ilkel benlik); Freud, doğduğumuz anda tek bir kişilik yapısı olan id'in var olduğunu belirtmiştir. Kişiliğin en yabani kısmı olup insanın ilkel zihinsel yapısını ifade eder. Kalıtsal dürtü ve arzuların kaynağıdır. Cinsiyet ve saldırganlık başta olmak üzere diğer kalıtsal dürtülere göre baskın yapıdadırlar. İd'de düşünce devrede dışıdır. İd'in arzu ve istekleri bilinç dışı dürtülerdir. Zevk ilkesine ön plandadır. Birey arzu ve şehvetinin tatmin edilmesini bekler (Uysal, 2015, s.17). Şayet alt benlik (id), istediğini elde etmek üzere, sürekli bir refleksif hareket biçimine başvurmuş olsaydı, haz dürtüleri çoğu zaman karşılıksız kalırdı. Bu sebeple Freud, alt benliğin ihtiyaçlarını

tatmin edebilmek için dilek gerçekleştirme iç yöntemini kullandığını vurgulamıştır (Burger, 2006, s. 132).

Süper Ego (üst benlik): Süper ego benliğin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Uygun koşullar olsa ve etrafta kimseler bulunmasa dahi adalet, hakkaniyet ve özellikle de vicdani duyguları davranışlarını kontrol altında tutmakda ağır basmaktadır. Bu manevi duygular ağı Freud’a göre kişiliği üst benlik oluşturmaktadır. Üst benlik, hem alt benliğine, hem de üst benliğine hükmedebilen, hatta fırsat buldukça başka insanlara doğruluk ve dürüstlük örneği oluşturabilecek erdemli davranışlarıyla yol gösteren üstün bir kişilik vasfıdır (Eren, 2004, s. 86). Dolayısıyla ikisi arasında sürekli bir çatışma hâkimdir. Ego ise çatışmada dengeleyici, arabulucu rolü üstlenmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

1.3.2. Alfred Adler’in Bireysel Psikolojik Kuramı (1870–1937)

Alfred Adler, cinsellik ve sevginin davranışlara yön veren temel güdüler olduğu fikrini ret eder. Normal şartlarda bireyin kendi geleceğini tayin edecek bir irade ve yeteneğe sahip olabileceğini savunur (Şimşek vd., 2011, s. 106). Adler, Freud’un benimsemiş olduğu bu kuramı savunurken daha sonra bu kuramdan ayrılmıştır.

Adler kuramı, insan davranışlarının hayatın ilk anından başlayarak toplumsal bir yapı içinde süregeldiğini vurgular (Eroğlu, 2013, s. 239). Adler, çevrenin birey üzerindeki etkilerini tartışırken en önemli çevre etkeninin aile olduğunu savunmuştur. O da Freud gibi, yaşamın ilk beş yılını ve bu süre içinde aile ilişkileri ve kişilik yapısının belirlenmesinde büyük önem taşıdığı görüşünü ileri sürmüştür (Yanbastı, 1990, s. 75). “Adler’in araştırmasında değindiği başka bir konu doğumdaki sıra, kişinin zekâ ve yetenek düzeyini etki etmektedir. Bu kurama göre önce doğan çocuk daha zeki, yetenekli ve daha kolay sosyal bağlar kurabilecektir. Buna göre iki kardeş tamamen aynı şartlar altında yetişmiş olsa dahi, kardeşlerin kişilikleri arasında farklılık olmasını doğal karşılamak gerekmektedir (Karadağ, 2012, s.13). Adler kişiliği, başarılı olsun ya da olmasın her bireyin doğasında üstünlük arayışı olduğundan bahsetmiştir. Fakat bu içgüdüyle hareket eden birey her zaman başarılı olamayabilir.

Adler'in kuramı yol açtığı ampirik çalışmalar ve bunların sayısı açısından değerlendirildiğinde olumlu şekilde değerlendirilmektedir. Her ne kadar yanlışlanması mümkün olmayan kavram ve ilkeler içermiş olsa da, ampirik açıdan incelenebilecek önermeler sunmuş olması açısından bu kurama dayalı birçok araştırmaya yapı taşı olmuştur (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 59). Adler, kuramı bireye verilen önem, üstünlük arayışı ve etkileşimler gibi konulara ağırlık vermiştir. Bireye yenilgiyi kabul etmeyip başarıya ulaşınca kadar telafi etmek adına sosyal ilişkiler kurmaya yönelik görüşü ise ona modern kişilik kuramcılarının olma vasfını yüklemiştir (Eren, 2001).

1.3.3. Carl Gustaw Jung'ın Analitik Kuramı (1875–1961)

İçerik olarak her ne kadar Freud' un kuramına benzese de, Freud'un kuramına getirdiği cinsellik ile ilgili görüşleri dolayısıyla ondan ayrılmaktadır. Jung duygusal ve sezgisel olmak üzere bireylerin sosyal yaşantılarındaki etkileşim ve algılama düzeylerini değerlendirmek adına bu iki faktöre dikkat çekmiştir. Bu durumda duygularıyla hareket eden daha (realist) gerçekçiye sezileriyle hareket edenin ise (subjektif) varsayım ve ihtimaller üzerine odaklı olduğu düşünülmektedir (Yanbastı, 1990).

Ayrıca düşünsel ve hissel yönelimli kişileri ele alarak, düşünsel yapıdaki kişilerin daha rasyonel ve araştırmacı yapıya sahip olduklarını oysa hisleriyle hareket edenin daha duygusal ve sempatik yapıda olduklarını ileri sürmüştür (Mc.Shane ve Ann, 2014). Bunların yanı sıra Jung, içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kez kullanan kişidir. İçedönük olan kişinin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına doğru yöneliktir; dışadönük kimseler ise sürekli başkalarıyla birlikte vakit geçirmek ve yalnız kalmamak isterler. Jung'a göre, kişilik problemleri, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Cüceloğlu, 1991, s. 415). Daha kaliteli bir yaşam sürdürebilmesi için ise bu iki yönü dengede tutması gerekmektedir.

1.3.4. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Özellikleri

Yazgan, İnanç ve Yerlikaya (2012, s. 60)' ın belirttiği üzere “kişiliğin beş boyutta incelenmesi 1960'lı yıllarda Allport ile başlayıp, Cattell ve Eysenck ile devam eden ayırıcı özellik ve kişiliğin temel boyutlarına açıklık getirmek amaçlı yapılan araştırmalara, McCrea ve Costa'nın da katkılarıyla 1970'li yılların ortasından 1980'li

yılların başına değin yapılan çalışmalar ile yeni bir boyut kazandırılmıştır”. 1980’li yılların sonuna doğru başlamış olup, 1980 ve 1990’larda hız kazanmıştır. 1990’lı yıllardan itibaren, kişilik özellikleri ve kapsamını belirlemek üzere faktör analizi ile alakalı çalışmalar başlatılmıştır. Bazı çözümlemeler doğrultusunda ise kişilik prototiplerinin faktör sayılarının üç ve yedi rakamları arasında farklılık gösterdiği saptanmıştır. Goldberg, (1981) yaptığı araştırmalara dayanarak beş etkili faktörden bahsetmiş ve birden fazla kişilik bağlamının bu beş faktör adı altında teorik olarak düzenlenebileceğini ortaya atmıştır (Yelboğa, 2006, s. 199). Kişiliğin yapısını inceleyen psikologlar, literatürdeki karmaşık bulguların düzenlenmesi amacıyla anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma imkânı sunan ‘Beş Faktör Kişilik Modeli’nin beş etkin faktörü üzerinde genel bir uzlaşmaya varmışlardır (Taggar, Hackett ve Saha, 1999, s. 890). Beş Faktör Kişilik Modeli, dışa dönüklük, yumuşak başlılık, öz denetim (sorumluluk), duygusal denge ve gelişime açıklık olmak üzere sınıflandırılmıştır. Kişilik özelliklerini ölçmekte kullanılmak üzere McCrae ve Costa tarafından tasarlanmış olan Beş Faktör Kişilik Envanterindeki faktörlere ait özelliklere Tablo 1.1 ‘de yer verilmiştir (Aktaran: Somer, 2011, s.128-131).

ÖZELLİKLER		FAKTÖR ADI		ÖZELLİKLER
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, başkalarına bağlı yaşamayı sevmeyen	İçe dönüklük	DIŞA DÖNÜKLÜK	Dışadönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, içten, özgün, birliktelik yanlısı
İnsanlara güvenmeyen, olaylara rekabetçi yaklaşan, bağımsız, mücadeleci, şüpheli, bencil	Dik başlı	YUMUŞAK BAŞLILIK/ GEÇİMLİLİK	Yumuşak Başlı	Uzlaşıcı yanlısı, hassas, merhametli, geçimli, sakin, İnsanlara güvenen, grup çalışmasına önem veren

Esnek, plansız, tutarsız, fevri, kural tanımayan	Düşük Öz Denetim	ÖZ-DENETİM/ SORUMLULUK	Yüksek Öz Denetim	Düzenli, planlı, kararlı, temkinli, sorumluluk sahibi
Öz güven sahibi, sorun çözümünde başarılı, sakin, uyumlu, rahat	Tutarlı Duygusal Durum	DUYGUSAL TUTARSIZLIK	Değişken Duygusal Durum	Hassas, duygusal, tedirgin, dirençsiz, kendinden emin değil
Muhafazakâr, yeniliğe kapalı, detayları atlayan, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut-Pratik	GELİŞİME AÇIKLIK	Gelişmeye Açık	Analitik düşünebilen, ilgi alanı oldukça geniş, yenilikçi, modern

Tablo 2.1. Beş faktör kişilik envanterindeki temel faktörler

Kaynak: Somer, 2011, s. 31.

Dışa Dönüklük: Bu boyutla ilgili genel özellikler, grup içindeki diğer bireylerle iletişimi kuvvetlidir, kaynakların bulunması ve değerlendirilmesinde öncülük ederler, iddialı, girişken, sosyal, aktif ve konuşkan olmaları şeklinde sıralanabilir (Somer, Korkmaz ve Tatar 2002, s. 23). Kısaca dışa dönük bireylerin, dış dünyayla etkileşimi yüksek sosyal bireyler olduğu şeklinde bir ifade kullanılabilir. Bu boyutun zıttı ise, “içe dönüklüktür”(Soysal, 2008, s. 10). Araştırmacılara göre, dışadönükler daha çok pozitif etkiye, pozitif olay beklentisine ve daha güçlü tepkiye ve içedönüklere göre daha fazla enerjiye sahiptirler. Bu sebeple çevrelerine daha fazla pozitif enerji yayar ve daha fazla pozitif ruh haline bürünürler (Wayne, 2003, s. 1024). McCrae ve Costa (2003, s. 11) içedönüklerin, dışadönüklerin göstermiş olduğu özelliklere sahip olmamış olmaları onların asosyal ve enerjik olmayan kimseler olduğu anlamına gelmediğini, içedönükleri çekingen, mesafeli, ketum, sessiz ve kendi kendine yetebilen kimseler olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran. İnanç ve Yerlikaya, 2009, s. 286).

Yumuşak Başlılık: Bu sınıflandırmayla ilgili yapılan değerlendirmeler ise, dingin yapılı, hevesli, öz güven sahibi, sinirli, gergin, kuşkucu gibi, depresif karakteristik özellikleri içeren kişilik yapısıdır. (Robbins, 1995, s. 94). Aynı zamanda hoşgörülü, destekleyici, esnek yapılı, diğer insanlarla duygusal yakınlık kurmayı başarabilen insanlardır. Kişinin duygu, düşünce ve davranışlarında dostluktan düşmanlığa kadar uzanan, kişiler arası uyumun niteliğini derecelendirmek için kullanılır (Sneed, 2002,

s.136). Rekabetten çok uzlaşmaya önem verilmektedir. Kişiler arası çatışmalardan uzak durulmaktadır; bu tarz çatışmalara girilmiş olsa da çatışmayı çözmek adına güç kullanmak ya da baskı uygulamaktan kaçınılmaktadır.. Yumuşak başlılık düzeyi yüksek olan kişiler verici olabilir, diğer insanlara yardım etme ve iletişim kurma davranışlarında bulunabilirler (McCrae ve Costa, 2003, s.11).

Deneyime Açıklık: Diğer faktörler arasında araştırmacıların en az uzlaşma vardıkları faktördür. Goldberg (1992), Inouye ve Digman, Goldberg ve Peabody bu faktörü ‘zekâ’ olarak adlandırırken; Norman ‘kültür’, Costa ve McCrae ise gelişmeye açıklık olarak isimlendirmektedir (Ekşi, 2004, s. 89). Duygusal derinlik estetik duyarlılık, meraklılık ve farklılık ihtiyacı vardır. Deneyime açık kimseler, kültürlü, meraklı, yenilikçi fikirlere sahip, geniş düşünceli, zeki, sanatsal bakış açısı ve hayal gücünün geniş olması gibi entelektüel özellikleri bünyesinde barındırır (Zel, 2007, s. 501). Kişinin yeni şeyler yapmaya merak duymasını ve yeni deneyimlere açık olmasını anlatır (Sayar ve Dinç, 2008, s. 107). Alışkanlıklara bağlılık sürekliliğini dizginler. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle de gelişme aşamasında olan örgütlerde yaratıcılıkları ile ön plana çıkarlar.

Duygusal Denge: Endişe, sinirlilik hali gibi depresif olumsuz davranışlar yaşamaya yatkınlık duyma, duygusal istikrarsızlık ile birlikte diğer bilişsel ve davranışsal belirtileri içerir (McCrae ve Costa, 2003). Nevrotiklik (N) duygusal dinginliğin karşıtı ifadesidir. ‘N’ ölçüsü yüksek olan insanlar duygusal kararsızlık, çekingenlik, suçluluk, karamsarlık ve düşük öz-güven gibi negatif duyulara daha çok yatkındır (Aslan ve Akkaya, 2008, s. 41) Bireyin sinirli olması ya da olmaması, kendine güven duyması veya kendinden emin olamaması, iyimser ya da kötümser olması, sıkılgan veya oldukça rahat olması, duygusal veya endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamına girmektedir (Soysal, 2008, s. 10). Çoğu araştırmacı örgütlerde yönetim aşamasında olan bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda pozitif vasıflar taşıması gerekliliğini öne sürmektedirler.

Sorumluluk (Öz denetim): Bu boyut, eğitimsel başarı ölçümleri ile de ilişkili olduğu için başarıma ve hırslı olma isteği olarak da ifade edilmektedir. Sorumluluk sahibi olma, dikkatli davranma, özenli ve titiz olma, düzenli ve planlı olma, başarı odaklı

olma, azimli olma gibi durumlarla beraber düşünölmektedir (Barrick ve Mount, 2000, s. 6). Sorumluluk boyutundaki özellikleri taşıyan bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik düzen içerisinde çeşitli görevlerde başarıyı elde etme ihtimallerinin yüksek olduğu düşünölmektedir. Bu boyut hazzı geciktirebilme, yapmaktan hoşlanılmayan görevlerde sabır gösterebilme, detaylara eğilebilme, sorumlu ve güvenilir şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir (Macdonald, 1995, s. 527).

BÖLÜM II

MOTİVASYON VE KURAMLARI

Motivasyon ve motivasyon ile ilgili kavramlar açıklandıktan sonra motivasyonun önemine ve faktörlerine yer verilmiştir. Araştırma sürecinde karşılaşılan motivasyon teorileri arasında üzerinde çok durulan teorilerden bahsedilmiştir. Çalışmanın bu kısmında motivasyon kavramı, tanımı, önemi, faktörleri ve kuramları ele alınmaktadır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, TDK (2012) sözlüğünde, isteklendirmek, güdülemek, itici kuvvet, harekete sevk etmek gibi manalara gelmektedir Psikolojide bir amaca ulaşmak için

davranışların başlatılması ve devam ettirilmesine *motiv* yani güdü denmektedir. Motivasyon kavramı Latince kökenli “*movere*” kelimesinden türetilmiştir, “hareket etmek, ettirmek” anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 17). Motivasyon, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için amaca ulaştıracak ya da tatmin sağlayacak davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreçte hem insan ihtiyaçları değişirken hem de davranışlarda farklılıklar oluşmaktadır. Bu süregelen değişim, motivasyonun dinamiğini oluşturmaktadır (Silah 2005, s. 56’dan Aktaran, Acuner 2010, s. 35). Davranışlarımızı yönlendiren, bireyi kendisine hedef koymaya iteleyen, ihtiyaçlar, arzu ve hevesler kısacası belli bir çaba gerekmeksizin elde edilmiş kalıplaşmış eğilimlerdir. Bu eğilimler çoğu zaman iteleyici ya da iteleyiciler vasıtasıyla tetiklenmekte, yönlendirilmekte ve sürdürülmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 17). Motivasyon kavramına ait yapılan tanımlamalar şu şekildedir;

- ✓ Motivasyon, insanları değişik şekilde hareket etmeye yönlendiren ve bu yönlendirme işlevinin kişinin kendisinden veya çevresinden kaynaklı olan farklı dürtü ve güdüler bütünüdür (Cook, 1997, s. 185).
- ✓ Bireyin yapısını eyleme çeviren, bu eylemlerin sınırını belirleyen, yönlendiren ve devamlılık sağlayan, genetik aynı zamanda fiziksel bir davranıştır (Yavilioğlu, 2002, s. 112).
- ✓ Harekete geçmiş birtakım iteleyici kuvvetlerle açık bir hedefe yönelmiş belirgin durumdur (Tınaz, 2005, s. 7).
- ✓ Motivasyon, bir işletmede çalışanların gereksinimlerini gideren, o işletme de çalışma alanı oluşturan, bireyi gayrete sevk eden arzu etme serüvenidir (Güney, 2011, s. 315).

Bu tanımlamalar ışığında; motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör vardır (Sökmen, 2010, s. 158):

-İnsan davranışını harekete geçirme,

-bu davranışa yön verme ve

-bu davranışı devam ettirme.

Bununla birlikte motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır: Bunlardan ilki, bir bireyi motive eden herhangi bir durum ya da olay, başkası için aynı etkiyi yaratmayabilir, şahsidir. İkincisi ise, motivasyonun sadece insan davranışlarında gözlemlenebileceğidir (Koçel, 2014, s. 731).

Bir insanın hayatta kalması için güvenlik, beslenme ve barınmaya ihtiyacı vardır. Bunlar günlük hayatımızdaki temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde, başarı, duygusal yönden tatmin, kişisel gelişim, saygın olmak, kabul görmek gibi diğer ihtiyaçlara yönelmeye başlar. Yani bir insanı harekete geçiren duygu, düşünce ve inançları, kısaca ihtiyaçlarıdır (Genç; 2007, s. 255). İşle ilgili davranışları harekete geçiren ve bu davranışlara yön veren, ayrıca yoğunluk ve istikrarını belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörler ise, iş motivasyonuna işaret etmektedir (Acuner, 2010, s. 35).

2.2. Motivasyonun Önemi

Hayatî değer taşıyan güvenlik, beslenme ve barınma gibi ihtiyaçlar karşılandığında, başarmak, duygusal yönden tatmin olmak, kişisel gelişim sağlamak, toplum içinde saygınlık gibi ihtiyaçlara yönelimi harekete geçirebilmektedir. Motivasyonun günlük yaşantıda, iş hayatında, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerde yoğunluğu, şiddeti ve süresi oldukça önemlidir. Bu bağlamda insanı harekete geçiren motive eden; duygu, düşünce, inançları ve ihtiyaçları olduğu söylenebilir (Genç, 2007).

Örgütteki şahsi gereksinimler ile örgütsel gereksinimler arasında bir takım çelişkiler ortaya çıktığında motivasyon kavramının yönetim alanında önemli bir yeri olduğu görüşü de yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde, bireysel davranışları etkileyen o davranışlara yön veren, istek ve amaçların dışında kişisel tutum, alışkanlık, çevresel etkileyiciler gibi kaynaklar da motivasyonu besleyen kaynaklardır (Aksoy, 2016, s. 73-83).

Çalışanların yaptıkları işten verim alabilmeleri için çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ve yapılan işin derecesi gibi durumlar, çalışanlarda örgüt içi memnuniyet açısından

motivasyonu besleyen kaynaklar olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, örgütlerin çalışanlarda motivasyon sağlayabilmesi için, sorumluluk bilincine sahip olmaları gerekliliği söz konusu olmaktadır. Yılmaz ve Eroğlu'na göre (2010, s. 65) çalışanların önemli konularda rol almalarına fırsat verilmesi ve zaman zaman ödüllendirme, sorumluluk bilinci ve çalışma isteğinin artmasına, işle ilgili beceriler kazanılmasına ve bazı yeteneklerin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Örgütte motivasyonu sağlamak adına çalışanlar kadar yöneticiler de büyük sorumluluğa sahiptir. Öncelikle, yönetici, motivasyon sağlama, insan ihtiyaçlarını anlama ve örgüt hedeflerine odaklanabilmenin ancak çalışanlarla birlik içinde gerçekleştirilebileceğinin bilincinde olmalıdır (Ay, 2006). Yöneticinin başarısı, astların örgütsel amaçları benimsemeleri, bilgi, yetenek ve performansın bu amaç doğrultusunda harcanmasına bağlıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 66). Etkili lider çevresine ilham kaynağı olmalıdır. Genç'e göre (2007, s. 40) “yöneticiler, öncelikle kendilerine ihtişamlı aynı zamanda realist hedefler koymalıdır, tavırlarına yüksek bir enerji hâkim olmalıdır, dolayısıyla insanlarda üstün bir amaç ve yön duygusu oluşturabilmelidirler. Başarı için plan yapmalı ve bunun kestirme yollarını araştırmalıdır”.

2.3. Motivasyon Türleri

Bu bölümde içsel ve dışsal motivasyon kavramları açıklanmaktadır.

2.3.1 İçsel Motivasyon

Bireylerin büyük bir kısmında doğuştan gelen, kısmi olarak ise büyüme döneminde şekillenmiş bir birikime dayanır (Baltaş, 2012). Bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenler ise içsel faktörler olarak nitelendirilebilir. Kompleksli bir yapısı olan insan, birden fazla nedenle çeşitli davranışlar sergileyebilir. Yönetici açısından olması gereken ise, çalışanın şirketin amaçları lehine davranmasıdır. Davranış değişikliğine yol açan üç duygu söz konusudur, korku, görev ve sevgi. Bir birey korkusu dolayısıyla motive oluyorsa, görevini yapmak zorunda olduğundan; görev bilincinden dolayı motive oluyorsa, bunu yapması gerektiğini düşündüğü için; sevgisinden dolayı motive oluyorsa bunu yapmak istediği için yapar. Bütün bu

davranışlarımız içsel motivasyon durumumuza bağlıdır (Nahavvei ve Malekzadeh, 1999, s. 159).

İşini seven, bağlılık gösteren ve gelişime açık olan bireylerin temel çalışma prensipleri, yaptıkları işin kişisel amaç ve istekleri karşıladığına olan inançları denilebilir. Bunlar, içsel motivasyonu yüksek olan kişiler olup onları çalışmaya yönlendiren sebepler, işe duydukları ilgi, istek ve kişisel tatmindir. Sosyal antropolog Studs Terkel, 1972 yılında kaleme aldığı ‘Working’ adlı kitabında, iç motivasyonu yüksek olan kişiler açısından ‘iş’in tanımını şu şekilde yapmıştır: “İş, o gün yiyeceğimiz ekmeği bize sağlıyorsa, o günden çıkaracağımız anlamı da sağlar; iş, bizi geçindirecek kazancı sağladığı gibi, bu yüzden kendimizle gurur duymamızı da sağlar; sıkıntıyla değil, coşkuyla doludur. Kısacası iş, pazartesi cumaya kadar çekilen sıkıntı değil, yaşanılan hayatın ta kendisidir” (Baltaş ve Sevil, 2012).

İç motivasyon, kişisel başarıya götüren temel kuvvettir; dış etkenlere bağlı olan motivasyondan çok daha güçlü ve sürekli. Çalışanın yeteneklerini ve performansını en üst seviyede tutarak yaptığı işten verim alabilmesi, dıştan gelen geçici uyarıcılarla değil, ancak işin kendisinden alınan zevk ve tatminle sağlanabilir. Yaratıcılığı ve yenilikçiliği harekete geçirir. Çalışanlar ancak yaptıkları işin getirdiği coşku ile yaratıcı fikirler üretir ve işlerini geliştirebilir (Baltaş ve Sevil, 2012, s. 40-41). İçsel motivasyon bu yönüyle, kişinin yeteneklerini ortaya çıkarma edinişi olarak da açıklanabilir. İçsel motivasyon araçları ise, doğrudan işin kendisiyle ilgili olup, işin bizzat içeriğinden kaynaklanır. Bunlar; ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörlerdir (Ağca ve Ertan, 2008, s. 140). İç motivasyon araçlarını benimseyen kişiler, başarılarının diğer kişiler tarafından bilinmesine gereksinim duymazlar. Başarma arzusu, işini sevmek, kişinin kendisine olan yeterlilik inancı gibi içsel tatmin ve duygular iç motivasyon öğeleridir.

2.3.1.1. Yapılan işin ilgi çekici ve zorlayıcı iş olması

Yapılan işin dikkat çekici oluşu aynı zamanda kolay erişilebilir bir iş olması o işin içsel motivasyonunun düşük olduğu anlamına gelmektedir. Emek gerektiren

ulaşılması zor bir iş ise içsel motivasyonun yüksek olduğunu gösterir. Locke' un (1968) amaç teorisi yaklaşımına göre, zor hedefler yüksek performans gerektirir' sözünden yola çıkarak, yapılması zor olan bir görev nasıl ki yüksek performans gerektirirse, aynı zamanda yüksek performans için de içsel motivasyon bir gereklilik gibi düşünülebilir. İşin kendisi ile ilgili olarak oldukça önemlidir. Çeşitlilik ve çalışma şekillerinin kontrol edilmesi, genel olarak yeterli seviyede iş çeşitliliğinin olması, iş görenlerde motivasyonu arttırabilir. Bunun aksine çeşitlilik az olursa, kişiler sıkılmakta ve yorulmakta olup bununla birlikte, eğer işte çeşitlilik fazla olursa, çalışanlar strese girebilmektedir (Aksoy, 2016). Çalışanların işlerinde kendilerine tanınan özgürlük ve inisiyatif motivasyonun artmasına sebep olabilir (Acuner, 2010, s. 53).

2.3.1.2. İşte bağımsızlık

Bireyler çalışma ortamında kendi benliği ile var olmak ve gelişme isteğine paralel olarak bağımsız çalışmaya önem vermektedirler. Bağımsız çalışan birey çalıştığı kurum ile bütünleşerek kendisini kuruma daha bağımlı hissedebilir. Bağımsız çalışma ise sınırsız bir serbestlik durumu olarak algılanmamalıdır. Böyle bir durum için sistem ve otoriteden bahsetmek son derece yanlış olur (Silah, 2005). Çalışma ortamının esnek olması, çalışanı motive ederek daha verimli çalışmasının ve işine daha çok bağlanmasının önemli sonuçlarından biri olabilir. Bağımsız çalışma ortamı, bireye kendisini değerli hissettirerek çalışmalarında rahat davranmasını sağlayabilir. Yönetici çalışanları için bahsi geçen bu ortamı sağlayabilmeli ve bireyler yaratıcı düşüncelerini ve üretkenliklerini bu sayede ortaya koyabilmelidir. Çalışanlar fikirlerini özgürce beyan ederek, rahatça dile getirebildiği zaman, daha verimli olarak ve işletmeye büyük başarılar getirerek katkı sağlayacaklardır (Silah, 2005).

2.3.1.3. İşin çalışan açısından önemi

Yapılan işi önemsemek motivasyonel açıdan önem taşımaktadır. İş yapan bireyin işini sevmesi o işin amaçlarını benimsemesi içsel motivasyonu arttırıcı bir unsur denilebilir. Aksi takdirde ise, motivasyon kaybının yanı sıra, çalışmada isteksizlik, moral bozukluğu, verimsizlik ve buna benzer sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Ertan, 2008, s. 79). Çözüm olarak ise, çalışanın güzel bir çalışma sonucu ödüllendirilmesi hem

çalışanlara hem de kuruma ciddi avantajlar getirebilir. Ödüllendirme maddi ve manevi değer taşıyan hizmetin, hizmet bedelinin ödenmesi, bunun yanı sıra davranış aracılığı ile çalışanların güdülenmesidir. Kıdem, yetenek, emek ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı da açıklayabilmelidir. Ödüller, çalışanların sağladıkları girdilere eşit oranda dağıtılmalıdır. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi, işe uygun ödüller ve girdileri ayrı ayrı adil bir düzen çerçevesinde belirlemek gerekir (Aşıkoğlu, 1996).

2.3.1.4. İşe katılım

Yapılan işin sevak ve içtenlikle yapılması çalışan için avantaja dönüşerek her şeyden önce kendisini mutlu hissettirebilir. Çalışanın işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, aynı zamanda işletmede çalışan bütünleşmesi sağlanarak, ortak amaç edinme ilkesi de gerçekleştirilmiş olur (Sabuncuoğlu, 2001, s.24). Çalışanın işletme başarısının kendisine de maddi manevi yönden fayda sağlayacağını bilmesi verimini artırmasına ve her geçen gün motive olmuş bir şekilde işe devam etme durumuna katkıda bulunur.

Yaptıkları işe sevgi, ilgi ve bağlılık gösteren yani katılım sağlayan çalışanlar, işi yalnızca sonuç odaklı düşünmeyip sağladığı faydayı maksimum düzeye çıkarmaya istekli olmalıdır. Yapılan iş hayat tarzı haline getirip vazifenin ötesinde bir inançla işlerine bağlı oldukları sürece içsel motivasyonları da daima yüksek düzeyde olmaktadır (Ay, 2006).

2.3.1.5. Sorumluluk

Güven duyma, yetki verme, emanet etme gibi tutumlar bireye sorumluk çağrışımı yapmaktadır. Bir işyerinde işveren tarafınca yetki verilen ya da kademesi yükseltelen çalışan önceki çalışma şekline bir düzen verme çabası içine girebilmektedir. Çalışanda oluşan bu durum sorumluluk bilincinin bir yansıması olduğu söylenebilir. İşletmelerde, iş görenlere yetki ve sorumluluk verildiğinde bu yöntemin motivasyona olan pozitif etkisi ise yüksek olabilmektedir. Bu sayede kazanacakları başarıyı sahiplenirler. Yalnızca başarı değil başarısızlığın sonuçlarından da kendilerini sorumlu tutarlar (Us, 2007, s. 12). Çalışanın en uygun eğitim yolu sorumluk almaktır. Sorumluluk alındığında çalışma isteği artarak o yönde başarıya daha da yakın

olunmaktadır. Örgütlerde sıklıkla yaşanan sorun ise, çalışanlara tam yetki verilmemesi veya kısıtlı olarak verilmesi olabilir. Bu durum çalışan için çalışma ortamının monoton hale getirilmesi sonucunu doğurabilir. Böyle bir tutum motivasyonun sağlanması açısından doğru değildir. Bu konuda işverenler bilinçlendirilerek zaman zaman çalışanına verdiği görevde, sorumluluk bilincinin uyandırılması yönünde etkinlikler oluşturularak yetki paylaşımına gidilebilir (Genç, 2007).

2.3.1.6. Beceri kullanma fırsatı

Çalışanlarda var olan becerilerin fırsata dönüştürülmesi yani yararlı işlerde kullanılması, motivasyonu arttırıcı bir unsur olmakla beraber iyi bir analiz sonucu gerek işletme açısından gerekse çalışan açısından fayda sağlanabilir. Elbette bunun için işverenin çalışanını çok iyi tanınması, hangi konularda beceri sahibi olduğunu çok iyi bilmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili bir uzman yardımı alarak ve çalışanlar arası beceri envanterleri oluşturularak iş zenginleştirmeye gidilebilir (Ertan, 2008).

2.3.2. Dışsal Motivasyon

Nahavvei ve Malekzadeh' e göre (1999): “dışsal motivasyonu, bir bireyin dışında gerçekleşen davranışın oluşumuna sebep olduğu için durumsal atıflar olarak nitelendirmiştir. Görev veya etkinliğin tamamlanabilmesi adına dışarıdan verilen pekiştirici unsurların (ödül, ceza, baskı, takdir edilme, sevmek, vb.) etki etmesi gerekir”. Öğrencinin başarısızlık durumu yaşamamak ya da düşük not almaktan kaçınmak sebebiyle ders çalışması bir dışsal motivasyon örneğidir (Kıroğlu, 2007, s. 29). Bundan dolayı dışsal motivasyonu sağlayan uyarıcı dışarıdan verilmektedir (Bağcıoğlu, 2017).

Bireyler yapılan işte başarılı olmak, takdir edilmek ve en önemlisi de fark yaratmak ister. Bu isteği diri tutabilmek ve devam ettirmek, ekip üyelerine heyecan vererek, harekete geçirmenin en etkili yoludur (Baltaş ve İdil, 2012, s. 9). Dış motivasyon uyarıcıları, çalışanın bir işin yapılması konusunda iç motivasyonunu geçici süreliğine etkiler. Bir işin yapılma sebebi olarak ise, kişinin o anda ki ya da gelecekteki bireysel ihtiyaçları karşılayacağına olan inancı da dışsal motivasyona işaret etmektedir (Baltaş, 2012). Çalışan motivasyonu sağlayan dış faktörler arasında, ödül, ikramiye, prim ve

terfi gibi imkânlar sayılabilir. Çalışanın iş yapma konusundaki iç motivasyonu üzerine geçici bir etkiye sahiptirler(Baltaş, 2012). Çalışanlara “neden çalıştıkları” sorulduğunda alınacak cevap çoğu zaman ‘para’ ya da onun değerinde bir şeyden olacaktır. Ancak yapılan araştırmalar, fakirlik sınırının üzerinde yaşayan insanlar için paranın aslında çok daha geri planda kaldığını ortaya koymuştur. Önemlilik derecesi kişiden kişiye değişmekle birlikte, başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme arzusu paradan önce gelmektedir.

Bu sebeple paranın yegâne motivasyon aracı sayılması doğru değildir (Baltaş, 2012). Dış etkenlere dayalı olan motivasyonun geçici olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanı sıra kalıcı motivasyon zaten bireyin içinde var olandır. İşletmelerdeki insan kaynakları birimi çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyen etmenleri devre dışı bırakmaya çaba gösterirken bir yandan da iç motivasyonun sağlamada gelişime açık olan kısımlarını bulmaya gayret göstermelidirler (Us, 2007). Dışsal motivasyon araçları, doğrudan işin kendisiyle ilgili değildir. Bunlar; çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi ve terfi gibi faktörleri içermektedir.

2.3.2.1. Çalışma Koşulları

Çalışanların iş yerinde gerektiğinde işe müdahale veya yönlendirme imkânı, kendini emniyette hissetme, daha sosyal olma, stressiz bir ortamın varlığı, temizlik, iletişim, aydınlatma ve gürültü gibi fiziksel unsurların kontrol altında olması gibi durumlar çalışma koşullarını içermekte, motivasyon açısından çalışanı olumlu yönde motive edebilmektedir. Çalışma ortamında çalışanın, baskı ve stres altında olması çalışmayı olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun yanı sıra yöneticilerin müdahaleleri ve iş değerlendirmeleri, gereken sınırı aşmamalıdır. Aksi takdirde bu durumda çalışanda motivasyon kaybına sebep olabilir. Verimlilik düşer ve başka iş bulma arayışına girebilirler. Oysa çalışma ortamının refah ve huzur içinde olması çalışanı motive ederek verimliliğinin artmasına ve işine daha çok bağlanmasına sebep olur (Erdil vd., 2004, s. 28). Başka bir alternatif ise, ‘bağımsız çalışma ortamlarıdır. Bireye kendisini değerli hissettirir ve çalışmalarında daha esnek olmasını sağlar (Silah, 2005). Yönetici bu sayede çalışanlarının düşüncelerini ve üretkenliklerini ortaya koyabilmelerine fırsat vermiş olacaktır.

2.3.2.2. Ücretlendirme

Ücret sisteminin yapılandırılmasında öncelikle temel ücret politikası belirli olmalıdır. İşletme, ücret politikası, ücret adaleti ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayabilecek şekilde düzenlenmelidir. Bununla birlikte dış rekabet karşısında, uygun kriterlerde ki iş görenleri işletmeye çekerek işletmede kalıcı olarak tutabilmek için gereken ücret düzeyinin saptanması gerekir (Atalay, 1992, s.7). Ücret politikası; ücretlendirme kriter ve şekillerini düzene sokan, ücret yönetimi sisteminin işleyişine ilişkin bir yol haritasıdır, denilebilir. Önemle üzerinde durulması gereken konu ise, bu yol haritası belirlenirken ücret ve ücretlendirme kavramlarının yeniden sorgulamasının yapılması, stratejileri gerçekleştirmeye hizmet edecek en doğru ücret sistemini kurulması ve işletmeye lehine çalışılmasıdır.

2.3.2.3. Şirketin İmajı

Kurumsal imaj oluşturmak, piyasa koşullarında olumlu farkındalık yaratacak unsurları doğru olarak belirleyebilmektir. Gerçekte algılanan durum kurumun kimliği olarak ifade edilirken, insanlar tarafından algılanan gerçeklik durumu ise imaj olarak belirtilebilir. Şirketler arasında duygusal bağ kurmuş olan çalışanların şirket kararlarına saygılı oldukları ve amaçlarını benimsedikleri gözlemlenmiştir. Bu durumda olan çalışanların şirkete yöneltilen övgü dolu sözlerle kendini daha iyi hissettiği ve kurumun çalışanı olmaktan mutluluk duyduğu ortaya konmuş olup dışsal motivasyonu ise pozitif yönde etkilediği de bir gerçektir. Bir şirketin iyi bir imaja sahip oluşu, müşteriler, tedarikçiler, rekabet ediciler açısından ne kadar önemliyse elbette ki çalışanların motivasyonlarını arttırması açısından da son derece önem taşımaktadır (Ertan, 2008).

2.3.2.4. İş Güvencesi

Çalışanların çalıştığı kurumda iş güvenliği unsurunun var olması oldukça önemli bir unsurdur. İşyeri çalışma ortamının güvensiz olması, çalışmayı zorlaştırarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilir. Her şeyden önce birey iş yerini bütün koşullarıyla benimsemeli, gelecek kaygısı taşımamalı ve daha huzurlu ve sakin bir ortam içinde çalışabilmelidir. Çalışanlara gerek maddi ve gerekse manevi şartlar sağlanmalı, birey

işine tam manasıyla adapte olarak ilerlemeli ve bu sayede işine bağımlılığı arttırılmalıdır. Sonuç olarak, kendini güvende hisseden birey, daha rahat düşünüp daha çok üretir ve buna paralel olarak verimliliği de artar (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 92). Kendine değer verildiğini hisseden birey, daha odaklı ve kabiliyetlerini net olarak göstererek çalışmaya devam eder. Motive olmuş çalışandan uzun vadeli, daha kaliteli ve önemli çalışma yakalanabilir (Koçyiğit, 2015).

2.3.2.5. Terfi

Çalışanlara terfi ve yükselme fırsatlarının sunulması, işe daha çok bağlılık sağlayan, motivasyonu artırıcı önemli bir unsurdur. Terfi ‘iş yerindeki pozisyonunda kademe atlama’ durumu mutluluk vericidir ve bireyin daha iyi performans sergilemesini sağlayabilmektedir. Bireyin gerek çalıştığı ortamda gerek sosyal çevresinde terfi haberinin duyulması saygınlık kazanması, övgü ve tebrik edilme durumlarının tezahürü bile bireyi mutlu etmeye yetebilir. Buna bağlı olarak yeni bir statü ve ücret artışı gibi oluşumlar ise çalışan açısından önemli bir yer tutmaktadır (Genç ve Demirören, 1994, s. 135). Çalışana emeğinin karşılığının verilmesi ilerlemesi yolunda çok önemli adımlar atılmasını sağlayabilir. Örneğin; terfi bekleyen kişi ona ulaşmak için aracı olan şeyleri yerine getirebilmeli, çalışmak, kaliteli iş yapmak ve öğrenim görmek gibi. Eğer bunlara rağmen terfi hâlâ çekici geliyorsa çalışmak ve öğrenim görmek onun motivasyonunu azaltmak yerine arttıracaktır (Ertan, 2008).

2.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramlarını öncelikle insan doğası hakkındaki görüşler başlığı altında ele alarak, devamında içsel faktörlere dönük görüşlere yer veren, kuram olarak kapsam kuramları, son olarak ise dışsal faktörlere dönük görüşleri yer veren, kuram olarak süreç kuramları açıklanacaktır.

2.4.1. İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler

Motivasyon kavramını Argyris, Reddin ve McGregor gibi araştırmacılar insan doğasını motivasyon ve liderlik kavramını birlikte ele almışlardır. İleri sürülen düşünce yapısına göre çalışan motivasyonu sağlamada lider vasfındaki kişinin önemli

bir yeri olduğu ileri sürülmüştür. Liderin bakış açısına göre insan doğası temel alınmalı ve bu yönde çalışmalar sürdürülmelidir. Ancak bu sayede etkin liderlik ve yönetimden bahsetmek söz konusu olacaktır (Davis, 2004).

2.4.1.1. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı

X ve Y kuramında amaçlanan insan doğası ve motivasyon faktörünü birlikte ele alarak aralarındaki ilişki durumu açıklanmaya çalışılmıştır. McGregor'a göre liderler, insan doğasını bazı varsayımlarla açıklamaya çalışmışlar ve bu iki kurama göre hareket ederek yalnızca birini benimsemişlerdir. Kuramların ana teması ve varsayımları, insan ve insan davranışı üzerine olmuştur.

McGregor, önceleri Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetim kuramını benimseyerek bu kurama X kuramı adını vermiştir. Daha sonra ise geliştirdiği X kuramını eleştirerek beşeri ilişkiler kuramı olan Y kuramını savunmuştur. McGregor'ın X kuramı varsayımlarında (Eren, 2001, s. 26): “sorumluluk bilinci yoktur, işten kaytarma çabası söz konusudur. Örgüt amaçlarını benimsenmez bencildir, çıkarlar doğrultusunda hareket edilir. Örgüt sorunlarının çözümünde çok az yaratıcı fikre sahiptir.

Beşeri ilişkiler odaklı Y kuramı varsayımlarında ise: Çalışmaya karşı son derece istekli ve sorumluluk bilincine sahiptir. Herkes işini kendi işi gibi görür, güvenilirlik son derece önemlidir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket eder. Sonuç olarak X ve Y kuramlarının çalışan ve yönetici konumundakilerin davranışlarında etkisi oldukça güçlüdür (Eren, 2001, s. 27).

2.4.1.2. Reddin'in Z kuramı

Örgüt yönetimi açısından, örgütün yalnızca X ve Y kuramına dayandırılması sorunu ortadan kaldırmayacaktır. Bunun için bu iki kurama farklı bir boyut kazandırılmalıdır. Reddin bu konuda X ve Y kuramlarının yanı sıra Z kuramı ile insan davranışlarının neden ve niçin kısmına yönelmiştir. Z Kuramına göre, insanların tutumlarını, gereksinimlerini ve isteklerini biçimlendiren içinde bulunduğu ortamdır (Karakoç, 1998). Buradan anlaşılan X ve Y kuramı insan davranışlarına anlık katkılarda bulunup

durumsal başarı sağlarken, Z kuramı her an ve zamanda işin özüne inerek olumlu katkısını devamlı kılmaktadır. Her ne kadar X ve Y kuramında insan durağan yapılı olsa da Z kuramında bunun aksine, rasyonel, yenilikçi, değişken yapılı ve özgür fikirli olarak kabul edilmektedir (Karakoç, 1998).

2.4.1.3 Argyris' in olgunlaşma kuramı

Argyris kuramında kişilerin yapısını olgunlaşma düzeylerine bağlı olarak ele almaya çalışmıştır. Olgun olmayan pasif karakterli kişilerde görülen kişilik yapıları, sınırlı bakış açısı, sorumluluk bilinci olmayan ve başkalarına bağımlı hareket eden şeklinde tanımlanmıştır. Aksine olgun yapıya sahip bireyler ise daha pozitif, pratik zekâ, örgüt amaç ve sorumluluklarının bilincinde ve daima ileriye dönük hareket ederler.

Bunun yanı sıra sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiklerinin yapılmadığı ya da eksik yapıldığı görüşü hâkimdir (Eren, 2001).

2.4.2. Kapsam İçerik Kuramlar

1950'li yıllarda birtakım iş motivasyonu modelleri ortaya atılarak bununla ilgili teoriler öne sürülmüş ve motivasyon kavramına çeşitli tanımlamalar getirilmiştir. Bu tanımlamalar ise 'Kapsam Teorileri' şeklinde anılmıştır (Steers vd., 2004). Kapsam Teorileri, kişiyi motive olmaya iteleyen unsurları içeren kuramlardır. Ayrıca içerik kuramları genel olarak birden fazla hedefi olmayan noktalara odaklandığından durağan özellik taşımaktadır. Kapsam Teorileri öncüleri ve kuramları ise, Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı (Hijyen–Motivasyon Kuramı) ve Alderfer'in (VIG) Erg Kuramı olarak anılmaktadır (Mullins, 2002).

2.4.2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

İhtiyaçların tatmin edilmesinin motivasyon üzerindeki etkisini ele alan ilk kuramdır. Motivasyon konusunda gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarıyla bilinen Brandiza Üniversitesi Profesörlerinden Abraham Maslow, insan davranışlarına öncelikli olarak etki eden en önemli etmenin ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmüştür (Ertürk, 2000, s. 144).

Maslow' a göre; en temel ihtiyaçlardan başlamak suretiyle farklı seviyedeki ihtiyaçların belirli bir sıralamaya göre tatmin edilmesi neticesinde, motivasyon arttırılabilecek olup bu ihtiyaçlar; Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyaçları, Sosyal İhtiyaçlar, Öz Saygı İhtiyaçları ve Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Sözen vd., 2009, s. 397).

- ✓ Temel fizyolojik ihtiyaçlar; nefes alma, yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır.
- ✓ Güvenlik ihtiyaçları; doğa olaylarından da korunmak dâhil, her türlü zarardan korunma ve barınmayı kapsamaktadır.
- ✓ Sosyal ihtiyaçları; sosyal çevre ile iletişim kurma, o çevreye ait olma ve kabul edilme gibi durumları içerir.
- ✓ Öz Saygı ihtiyaçları; başkaları tarafından saygı duyulmak, başarı, statü ve prestij gibi durumları kapsar.
- ✓ Kendini gerçekleştirme ihtiyacı da; başarının getirdiği kişisel tatmin ile kişinin kendisinde var olan potansiyelini ortaya çıkartmasıdır.

Fizyolojik, Güvenlik ve Sosyal ihtiyaçlar 'eksiklik' ihtiyaçları olup tatmin edilme gerekliliği bulunmaktadır. Öz Saygı ve Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçları ise 'büyüme' ihtiyaçlarıdır. Kişisel başarıya götüren insan potansiyelinin gelişimi aşamalarını temsil etmektedir (Steers vd., 2004, s. 381). Bahsi geçen bu ihtiyaçlar için ortaya atılmış diğer bir varsayım ise tıpkı piramitte olduğu gibi sıralı olmasıdır. Her bir basamaktaki ihtiyacın tatmini sağlandıkça ortaya diğer basamaktaki ihtiyaç çıkmaktadır. Kısaca, bir ihtiyacın giderilmesi yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Fakat ihtiyaçların sıralı şekilde olmasından dolayı, önceki basamaktaki ihtiyacın tatmini sağlanmadan sonraki ihtiyaç için güdü ortaya çıkmamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 206).

Daha sonra gelen ihtiyaçlara yönelme davranışı kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bazı insanlar için en temel ve yaygın

ihtiyaç yeme, içme, giyinme iken bazı insanlarda bu durum yeme, içme, giyinme kadar önem taşıyan saygınlık ve itibar gereksinimi olup, hayati önem taşıyan bu ihtiyaçlarla neredeyse başa baş gitmektedir. Genel olarak kendini gösterme ve gerçekleştirme kademeleri ikinci planda kalmakta ve bazen ertelenmektedir. Fakat zaman içinde olgunluk derecesi artan kişilerde bu seviyeye ulaşma isteği uyanmaktadır. Aynı zamanda yüksek seviyedeki ihtiyaçlara ulaşmak onun tedarikini de zorlaştırmaktadır (Kaynak, 1995).

2.4.2.2. Herzberg'in ikili etmen kuramı

Çalışan motivasyonu açısından geliştirilen kuramlardan bir diğeri de, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı ya da Motivasyon ve Hijyen Kuramı olarak bilinen kuramdır. Motivasyonu güdülenme üzerine dayandıran bu teori, 1950 yılında Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Ayrıca, ABD'de 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Araştırmada, mühendis ve muhasebecilere 'İşinizde kendinizi ne zaman oldukça iyi ve ne zaman oldukça kötü hissettiğinizi açıklayınız?' sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda, insan davranışlarına yön veren iki faktör grubunun bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motive edici (içsel) faktörler ve hijyen (dışsal) faktörlerdir (Öksüz, 2010). Motivasyonu sağlayıcı etkenleri 'motive edici (içsel) etkenler' tatmini sağlanmayan etkenleri de' hijyen (dışsal) etkenler' olarak sınıflandırılmıştır (Güney, 2007).

Herzberg kuramında, çalışma ortam ve şartlarına bağlı olarak, birtakım koşullar belirlenerek bu koşullar sayesinde işin ilgi çekici ve motive eden yönleri saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan bir diğer araştırma ise; Synderman Üniversitesi öğrencilerine uygulanan araştırmadır. Güdüleyici etmen olarak Herzberg' in ikili etmen modeli öne sürülmüştür (Eren, 2013). Araştırmada sağlık ve motivasyon etkenleri olarak iş doyumu ve doyumsuzluğu noktalarına dikkat çekilmiştir. İlk bölümdeki motive edici faktörler, memnuniyete neden olan ve iş görenlerin daha tempolu çalışmalarına neden olan faktörler olarak açıklanmıştır. Çift faktör kuramının ikinci bölümündeki hijyen faktörler ise iş göreni memnuniyetsizliğe sürükleyen faktörler olarak nitelendirilmiştir.

Herzberg kuramında, ücreti motive edici faktörler arasında ikinci planda tutmuştur. Oysa Maslow, öncelikle ekonomik faktörlere yer vermekte ve bunlar sağlanmadıkça

işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır (Barutcugil, 2004, s. 167). Herzberg ve Maslow modellerinin ortak yönü ise insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile motive olunabileceği görüşüdür. Maslow ihtiyaçları önem derecesine göre sıralarken, Herzberg iş koşullarının temel ihtiyaçlara olan etkisini açıklamaktadır.

2.4.2.3. Mc Clelland’ın başarı güdüsü kuramı

Teoriye göre birey üç tip gereksinimin etkisiyle hareket etmektedir. Bunlar: Başarı gereksinimi, güçlülük gereksinimi ve bağlılık gereksinimidir. Çalışanların bu üç ana ihtiyacına göre geliştirilecek motivasyon araçları çalışanların tatmin olmasını sağlayabilmektedir. Başarı gereksinimi, kişinin işi daha iyi, amacına uygun, verimli ve sonuçlarının mükemmel olması için risk almasıdır (Altuğ, 1997). Bunun yanı sıra güçlülük gereksinimi ise kendine koymuş olduğu hedeflerine ulaşmak sebebiyle başkalarını kullanma, yani onlar üzerinden gücünü arttırma eğilimli davranışlardır. Bağlılık gereksinimi, ilişki kurma, sevme gibi sosyallik içeren davranışlar göstermektir (Önen, 2005).

Başarı sağlama ihtiyacı yönünde hareket eden bir kişi kendisini ona ulaşma yönünde güç, yetenek, bilgi gibi donanımlarla donatmalıdır. Başarmayı kendisine şart koymuş bir kişi başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak değerlendirilmektedir (Acuner, 2010). Başarma ihtiyacı olan bir kişi yalnızca koyduğu hedeflere odaklıdır sonuç olarak hedefine ulaşır ve takdir edilmeyi bekler. İlişki kurma (bağlılık) çabasında olan birey ise başarma hedefinin ötesinde kurulan sosyal ilişkileri ön planda tutmaktadır. Güç odaklı çalışmada ise ilişki kurmak bireysel başarı hedefi belirlemek yerine kendini başkalarını kullanarak tatmin etme durumu hâkimdir. Zor olanı başarma, üstün seviyede başarı sağlama, karmaşık gözükten işler veya görevlerin üstesinden gelme arzusu başarı güdüsüne verilebilecek örnekler arasındadır (Şimşek, 2007, s. 222).

Mc Clelland’ın savunmuş olduğu ‘Kazanılmış Gereksinimler teorisine göre; daha önce yapılmış olan işi daha iyi yapma ihtiyacı, güçlü olma ihtiyacı, sorumluluk alma, onları kontrol etme ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı olan yakın ve arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacını karşılama gibi ihtiyaçlar söz konusudur (Sökmen, 2010, s. 214). Tüm bu ihtiyaçların karşılanması sonucu birey, organizasyon içerisinde özgüvenini arttırarak onu başarıya güdeleyebilecektir.

Özetlemek gerekirse; kapsam teorileri insanların altta yatan ihtiyaçlarına odaklıdır ve bu ihtiyaçların, insan davranışlarını hangi yönde motive ettiğini araştırmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ERG teorisi, Çift faktör teorisi ve Kazanılmış ihtiyaçlar teorisi, insanları nelerin motive ettiği konusunu algılamada yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Bağcıoğlu, 2017).

2.4.2.4. Alderfer'in VIG (ERG) kuramı

Clayton Alderfer, Maslow' un modelinden esinlenerek kuram aynı mantıki temel üzerine kurulmuştur. Kendi modelini ise, varlığı sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma (relatedness) ve gelişme ihtiyaçları (growth) doğrultusunda yoğunlaştırmıştır. Ancak Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramına nispeten daha sade ve anlaşılabilir niteliktedir. Teoride belirtilen üç tip ihtiyaçtan söz edilecektir. Bunlar: (Şimşek, 2005)

- ✓ Varoluş gereksinimleri; hayata tutunma bunun için mücadele verme kendisi için gerekli güvenlik tedbirleri almaktır. Hayati açıdan önem taşıyan beslenme, hayatta kalma için önem arz eden güvenlik gereksinimleri bu kategoride değerlendirilmektedir. Bir yönetici bu gereksinimleri, ücret, örgütsel ve sosyal imkânlar, konforlu bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir. Varoluş gereksinimleri Maslow'un 'fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri' olarak ifade ettiği ihtiyaçları ihtiva eder (Özkalp ve Kirel, 2011).
- ✓ İlişki gereksinimleri; kişinin kendisi ve çevresiyle barışık olma durumudur. Yani herkes tarafından sevilen hareketler sergileme, hem ailevî, hem iş hayatı hem de arkadaş çevresiyle iyi vakit geçirme ve sürdürme ile alakalıdır. Maslow'un 'sosyal ihtiyaçlar' olarak sınıflandırdığı gereksinimleri ifade eder (Ataman, 2009).
- ✓ Gelişme veya büyüme gereksinimleri; kişisel gelişime yeni fikirler ve yeni yetenekler geliştirme, üretici fikirlere destek olma ve nihayetinde o yetenekleri kullanma gereksinimleri gibi faaliyetleri kapsar (Eren, 2013). Bir işte mücadele, otonomi ve yaratıcılık söz konusuysa gelişme gereksinimleri kısmen doyurulabilir. Bu gereksinimleri tamamiyle doyumak neredeyse imkânsızdır. Çünkü yeteneklerin gelişimi bir olgunluğa ulaştığında, yeni yetenekler ortaya çıkacaktır.

Gelişim güdüsü ise, Maslow'un takdir görme ve kendini gerçekleştirme güdülerine eşittir (Erkmen, 2010).

2.4.3. Süreç Kuramları

Bireysel davranışların nasıl harekete geçirilip yönlendirilebileceğini açıklayan süreç teorileri, kapsam teorilerinin ifade etmekte yetersiz kaldığı durumlara açıklık getirmek için geliştirilmiştir. Kapsam teorileri; davranışları bilinçaltı olarak etkileyen, motive edebilen doyurulmamış ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerine yoğunlaşırken, süreç teorileri ise, bireylerin çevrelerini algılama şekilleri ve süreklilik arz eden tepkileri verişi biçimleri üzerine odaklanmaktadır (Barutçugil, 2004). Özetle; çalışanların gereksinimlerini karşılayacakları davranışsal açıdan eylemlerin seçilmesi ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını araştıran motivasyonel teoriler şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2007). Süreç Kuramı öncüleri ve teorileri ise: Vroom beklenti kuramı, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı ve son olarak, Pawlow'un klasik şartlandırma ve Skinner'in pekiştirme kuramıdır.

2.4.3.1. Vroom'un beklenti kuramı

Beklenti kuramında ilk sistemli formülasyon, Victor Vroom tarafından ileri sürülmüştür. Motivasyon= Beklenti × Araçsallık × Çekicilik şeklinde formüle edilmiştir. Beklenti formülasyonu açılımı ise; yeterince çaba gösterdikten sonra başarıya ulaşmak 'beklenti', başarı sonucu ödüllendirilme 'araçsallık', son olarak ödülün değeri ve ilgi çekiciliği 'çekicilik' olmaktadır (Karadağ, 2012, s. 34). Modelde, başarıya ulaşmakta veya motive olmakta kişinin beklenti içinde olması gerekliliği öne sürülmektedir. Sonucunun olumsuz olacağını bilerek bir şeyi yalnızca istemek bizi başarıya götürmeyecektir. İşte burada beklentinin motive etme hususundaki önemi ön plâna çıkmaktadır (Sevinç, 2010, s. 108).

Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün birleşik bir sonucudur. Bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır :

- ✓ Beklenti: İş görenin, sarf edeceği efor sonrasında görevini tamamlayabileceğine olan ümit etme derecesidir. Şayet bir iş gören görevini tamamlanamayacağına dair

ümitsizlik içerisindeyse 0 değerini alır. Aksine yüzde yüz başarı sağlayacağına inanıyorsa 1 değerini alır.

- ✓ Değer: İşgörence kazanılması öngörülen getiri ve ödüllere verilen değerdir. En alt ve en üst noktası 1 ile -1 arasındadır.
- ✓ Araçsallık: İş gören tarafından verilen görev tamamladığında, ikinci derece amaçlara ulaşmada ne gibi bir katkısının olduğunu açıklamak ile ilişkili bir kavramdır (Tutar, 2011). Örneğin; başaracağını bilse de kendisini motive edecek sonucu alamama korkusu var ise beklenti olsa da araçsallığın olmadığı anlamına gelmektedir. Başarının kaçınılmaz olduğu, başardığında kendisini bekleyen ödülünde farkında olduğu, ancak ödülün onun için ifade ettiği değer konusunda belirsizliğin olması, beklenti ve araçsallığın var olup ödül konusunda eksiklik olduğu anlamına gelmektedir. Beklenti, araçsallık ve ödül kavramları birbirini tamamlar niteliktedir. Birinin olmaması ya da eksik olması motivasyonu, dolayısıyla beklentiyi olumsuz yönde etkileyecektir (Sevinç, 2010, s. 109).

Birey açısından hangi düzeyde bir neticenin önem arz ettiği ve örgütte istenilen performans ve davranış koşulları iyi tespit edilmelidir. Performans ve ödül arasında ilişki iyi kurulmalıdır. Şu ise unutulmamalıdır, bugün gelinen düzeyde kullanılabilirliği düşük bir uygulamadır. Fakat kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarına açıklık getirmekte ve bu yönden yöneticilere katkı sağlayabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001).

2.4.3.2. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı

Teori de temelde Victor Vroom' un kuramı baz alınsa da farklı bakış açıları getirilmiştir. Lawler ve Porter, ödüllendirme adaleti ve rol çatışması kavramlarını modele dâhil etmişlerdir (Eren, 2013, s. 577). Modele göre bireyin çabası iki önemli faktör tarafından birlikte belirlenir. Bunlardan ilki, ulaşılabilecek sonuçlara bireyin vermiş olduğu değer ve bireyi sonuca götürecektir gayretinin bu ödülleri elde edilmesini sağlayıp sağlayamayacağı konusundaki inancı. İkincisi ise, birey elde edeceği ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucu bu ödülleri elde edebileceğine inanıyorsa bir miktar çaba harcayacaktır. Diğer yandan harcanılan bu çabanın, işi meydana getiren görevler

bütünü olarak tanımlanan ‘iş performansına’ dönüşebilmesi için, bireyin belirli düzeyde yetenekli olması ve işi ile ilgili görevleri çok iyi kavramış olması gerekir. Aksi durumda birey ne kadar fazla çaba harcarsa harcasın gereken performansı gösteremeyebilir. Vroom’un beklenti kuramında olduğu gibi davranış sonuç ilişkisi bu modelde de etkilidir. Bu faktörlere göre değişkenlik gösteren performans yine ödülle sonuçlanacaktır. Sadece ödül içsel ya da dışsal olma özelliği göstermektedir (Gagne, 2005). Daha açık ifade etmek gerekirse model, performansın zorunlu olmak suretiyle iş tatmini ile bağlantısı olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki bağlantının birden çok unsura bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 99).

Porter-Lawler Modeli çalışan motivasyonunun yanı sıra başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusuna önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanlar açısından ne tür ödüllerin tatmin edici olduğu ayrıca bu ödüllere ulaştıracak çalışma stillerinin açıkça belirtilmesi, çalışanları istedikleri kademeye çıkaracak bilgi, birikim ve yetenek seviyesine ulaştıklarında ödüllerin mantıklı ve adil biçimde paylaşılmasına dikkat edilmesi gerekliliği yine bu model de ele alınmaktadır (Ataman, 2009). Bu yönüyle yöneticilere de yönetim stilleri konusunda ışık tutmaktadır.

Modelde ileri sürülen bir diğer görüş ise algılanan ödül eşitliğidir. İfade edilmek istenen ise bireyin kendisi ile diğer çalışanlar arasında kıyas yapma durumudur. Çalışma ortamında çalışanların performansını zayıflatan rol çatışmalarının olduğunu, bunun sonucunda kişinin gayret ve başarılarının olumsuz yönde etkilendiğini öne sürmektedirler (Eren, 2004). Beklenti Teorilerinde, üzerinde durulması gereken nokta kişilerin algılama seviyeleridir (Adair, 2003). Algılamanın kişiden kişiye farklılık göstereceği gerçeğinin yöneticiler tarafından kabul edilmesi motivasyon açısından önemli olacak ve olumlu sonuçlar alınacaktır.

2.4.3.3. Pawlow'un klasik şartlandırma ve Skinner'in pekiştirme kuramı

Bireylerde elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışın tekrar edilip edilmeyeceği noktasına ışık tutmaktadır. Kuramda, bireyler kişisel tatmini daha çok hangi davranış sağlıyorsa ona yönelmekte ve dolayısıyla bireysel davranış, ödüllerin kontrol edilmesiyle şekil almaktadır (Şimşek vd., 2011). Pavlow ve Skinner’ın

hayvanlarda denediği bir şartlandırma çeşididir. Kuramda şartlandırmanın gerçekleşmesi için uyarıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Deneyde kullanılan deneğin davranışları klasik şartlandırma kuramına açıklık getirmektedir. Belirli bir davranış sonucu eğer organizma tatmin olmuşsa bu davranışın tekrarı olacak, fakat bu davranış ona acı vermişse bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Sonucu tatmin edecek olan davranış tekrar edilmek istenecektir. Böylelikle tekrar edilen davranış iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Buradan hareketle söylenilebilir ki, olumlu davranışları göstermek, bu davranışları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirebilmek için dört yöntemden bahsedilebilir. Bunlar; olumlu ve olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 2013, s. 581).

Olumlu Pekiştirme: Yönetimce kabul gören çalışan davranışlarının tekrar edilmesini temin etmek üzere ödüllendirilmeleri esasına dayanan bir yöntem şeklinde ifade edilebilir. İşine düzenli olarak gelen ve çalışma esnasında kendisinden beklenenin çok daha fazlasını yapan bir kimsenin, yönetim tarafından maddi manevi olarak memnun edilmesidir (Şimşek, 2007, s. 230).

Olumsuz Pekiştirme: Beklenen bir davranış sonrasında gerçekleşen ve memnun edici olmayan bir davranışın ortadan kaldırılması olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, bireye davranışının yönetimce hoş karşılanmayan bir davranış olduğunu hissettirmektir (Serinkan, 2008).

Son verme (Bitirme): Hakkında yeterliliğe aynı zamanda sonucuna varılmış bir davranışın, gelecekte de yinelenmemesi için pekiştirilmesine son verilmesidir. İlgi gösterilmeyen bir davranış, bir müddet sonra söner ve kişi artık o davranışı göstermez olur (Serinkan, 2008).

Cezalandırma: İş göreni, istenmeyen davranışları karşısında, bu davranışları değiştirmek ya da sonlandırmak adına olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakarak yüzleşme sağlamaktır (Serinkan, 2008).

Pekiştirme kuramı, arzu edilen ve edilmeyen davranışları ayırt etmek açısından yapılan hataların tekrarının en aza indirgenmesi ya da tekrar edilmemesi kolaylığını sağladığı

için çalışma yaşamında da önemli bir yeri vardır (Koçel, 2014). Bununla birlikte mümkün olan her fırsatta ödüllendirmenin sağladığı olanaklardan faydalanılmalıdır.

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KURAMLARI

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüz şartlarında dâhil olduğu örgüte bağlılık gösteren iş gören, örgüt açısından potansiyel bir kaynak konumundadır. Sektör farkı gözetmeksizin değişen teknoloji, rekabet ve işgücü koşulları değişime ayak uydurmayı gerekli kılmaktadır. Bu konuda işletmelerin iş görenleri ile olan ilişkileri, iş görenlerini örgütte tutacak şekilde yeniden düzenlemelerini öngörmektedir (Bağcıoğlu, 2017). İş görenlerce yapılan işteki memnuniyetsizlik yaptıkları işten ve işyerlerinden memnun olmamaları, iş hayatında karşılaşılabilecek en önemli sorunlardandır. Modern örgütlerde iş görenlerden iş gücü beklentisi oldukça yüksek olmakla birlikte, işverenler konuyla ilgili gerekli düzenlemelere yönelmemektedir. Unutulmamalıdır ki, bir örgütteki iş gücü fazlalığı ne kadar yoğun olursa olsun yapılan işe bağlılık olmadığı sürece başarı sınırlandırılmış olacaktır (Bağcıoğlu, 2017). Buradan hareketle, örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı örgüt için hissettiği bağın şiddeti olarak ifade edilebilir (Hoşgör, 2010, s. 3).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda bireyin örgüte olan bağlılığının şiddeti; birey ve örgüt arası etkileşim, zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki farklılıklar sonucu oluşan yapısal ve örgütün, kişiye özel anlamlılık düzeyine dayalı psikolojik bir olgu; bağlılık, örgütün üyesi olarak devam etme arzusu, değer ve inançlarına saygı unsurlarından oluşan bir bütün; çalışanın örgüte karşı hissi duygularla bağlanması, ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi durumu; örgütsel değer ve amaçları kabullenme, amaçlara ulaşma için çabalama örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olmak; çalışanın işinde devam etmesi, örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için beklenenden daha fazla azim ve yüksek düzeyde performans göstermesi şeklinde tanımlanmıştır (Güney, 2011, s. 278). Eren'e göre (2013); beraber iş yapılması ve iş verimliliği sağlanması çabasında bir yapıdır. Aynı zamanda örgütü birbiriyle bağıntılı

bir düzen olarak açıklar. İş ile örgüt, örgüt ile insan, insan ile yine insan faktörü arasındaki sistemli bağ şeklinde açıklanır (Koçel, 1999).

Elde edilen tanımlardan yol çıkılarak örgütsel bağlılık; örgütte çalışanlara, örgüte ve örgütte üzerine düşen görevlere duyulan bağlanma hissi, istekli olarak fazla mesai yapmak, kendisini örgütte ailenin bir parçası olarak görmek, iş verimliliğini arttırmak adına var gücüyle çalışmak ve bütün bunları yaparken de diğer çalışanlarla yardımlaşma ve iş birliğinden kaçınmamak olarak ifade edilebilir.

Bununla birlikte, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, sadakat gösterme, örgüt değerlerini ve amaçlarını tanıma, örgüt çıkarları için gerektiğinde fedakârlık gösterebilme, fiziksel ve ruhsal açıdan örgütü benimseme kavramları örgütsel bağlılık kavramına açıklık getirmekle birlikte Gündoğan'a göre (2009) örgütsel bağlılık kavramıyla karıştırılmasına neden olmaktadır. Ayrıca bazı kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin, *mesleğe bağlılık*, bireyin belirli bir alanda uzmanlık kazanması açısından yaptığı araştırmalar sonucu mesleğinin yaşamında önemli ve vazgeçilmez bir yere sahip olduğunu gösteren, bireye aidiyet duygusu kazandıran ve mesleğini severek yapmasını ifade eden bir kavramdır (Baysal ve Paksoy, 1999). Farkı bir kavram olarak *örgütsel vatandaşlık* ise çalışanın, örgütün devamlılığı için yardımseverlik ve fedakârlık yapması şeklinde açıklanabilir (Somuncu, 2008). Yine farklı bir kavram olarak ele alınan *örgütsel sadakat*, bireyin bir örgüte olan bağlılığı ve kendini işine adanması olarak tanımlanmaktadır (Uygur ve Koç, 2010). Örgütsel bağlılıktan farklı olarak *işe bağlılık* ise, bireyin işine olan olumlu ya da olumsuz tutumunu açıklamaktadır (Akpınar, 2011).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışılan işe duyulan istek ve o isteğin davranışlardaki etkisini araştıran bir terimdir. Hızla gelişen dünyamızda küresellik, rekabet, gelişen bilgi teknolojileri, yeni ve çağdaş yapılandırmaların artması, örgütlenme biçimine farklı yaklaşımlar getirilmesi ve esnek çalışma stilleri oluşturulması gibi düzenlemeler örgütsel bağlılığın önemine vurgu yapmaktadır. Yukarıda sıralanmış olan yapılandırma stilleri beraberinde daha fazla başarı, istikrar, rakibine karşı güçlü duruş

ve yeniliklere uyum gerektirmektedir. Bireyin, her ne kadar işveren ve çalışma arkadaşlarıyla bu süreçte daha fazla bilgi alışverişinde bulunması gerekse de işlerinde bağımsız ama isabetli kararlar alması da bir o kadar önemlidir. Bu durum çalışan açısından ileriki zamanlarda avantajlı konuma geçecektir. Olası bir işten ayrılma durumunda yeni işe uyum sağlama ve bağlanma süreci de bu sayede minimize edilebilmektedir (Doğan, 2013, s. 64).

Bir örgütün örgütteki pozisyonunu koruyan, görevlerini eksiksiz yerine getiren, başarılı çalışanları olsa; fakat bağlılık olmasa, Doğan'ın (2013, s.65) ifadesiyle tümü yıldız kadrosundan oluşanların bir maçı kazanmaya çalışmalarına benzetilmektedir. Her birey kendi içinde işine ve işin gereklerine bağlılık göstermektedir. Oysa burada vurgulanmak istenen tek başına bağlılık göstermek değil; grup olarak başarıya hedeflenmek örgütsel bağlılığı kuvvetlendirebilecektir. Örgütsel bağlılık günümüz şartlarında ve her alanda özellikle üzerinde durulması ve bununla ilgili çalışmaların daha da artırılması gereken bir durum haline gelmiştir. Bağlılık seviyesi düşük çalışma gruplarında veya örgütlerde buna bağlı olarak verimlilik ve performans durumu da düşük olabilmektedir. Bağlılık seviyesi yüksek örgütlerde ise bunun aksine verimlilik ve performans durumlarında da artış gözlemlenebilmektedir (Bakan, 2011). Son olarak Meyer ve Allen'ın (1997) ileri sürdüğü gibi örgüte bağlılık hisseden kişinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Tüm olumsuzluklara rağmen iyi ve kötü günde örgütte çalışmayı sürdürür.
- ✓ Düzenli olarak işine devam eder.
- ✓ Önemli olan işin bitmesidir zaman sınırlamasına takılmaz.
- ✓ Örgüt varlıklarını korur.
- ✓ Örgütün amaçlarını benimser ve paylaşır.

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını detaylı olarak inceleyebilmek adına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler değerlendirilerek bu faktörlerden ilk olarak kişisel faktörler ele alınacak, sonrasında örgütsel faktörler konusuna değinilecektir.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere olan etkisini değerlendirmek üzere, kişisel faktörler kendi içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim, medenî durum ve meslekteki çalışma süresi olmak üzere bölümlere ayrılmıştır.

3.3.1.1. Yaş

Yaş faktörü örgütsel bağlanma açısından önem arz etmektedir. Bireyin kazandığı tecrübe, yaptığı yatırımlar, harcadığı zaman yaş faktörünün önemini açıklamaktadır. Örneğin, örgütte uzun yıllar çalışmış olan kişilerin örgüte olan bağlılığı meslekte yeni olanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Şöyle ki; örgüt, yaştan ilerlemesiyle örgütte çalışan kişinin işyeri olmaktan çıkarak severek yaptığı bireysel işi haline gelmektedir. Bu ise örgüte olan duygusal bağlılığı göstermektedir. (Gümüş ve Sezgin, 2012).

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı, değinilmesi gereken önemli konulardandır. Çalışma yaşamında, kadının toplumsal farkındalık uyandırdığı öngörülmüştür. Bununla birlikte bazı çalışmalarda kadının örgüte olan bağlılığının erkeklerden fazla olduğu ortaya konulurken bazı çalışmalarda ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgüte bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990).

3.3.1.3. Eğitim

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden diğeri de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, çalışanın örgüte bakış açısını ve örgütten beklentilerini etki etmektedir

(Keskin, 2017). Çalışanın eğitim düzeyi ile bağlılık derecesi arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır Genel olarak örgütte çalışanların geneline göre eğitim seviyesinin yüksek oluşu zamanla beklenti oranının artabileceği dolayısıyla başka bir sektöre veya başka bir örgüte yönelme ihtiyacı duyulabileceği anlamına gelmektedir. Bu durum örgüte olan bağlılığı azaltabilmektedir(Çöl ve Gül, 2005). Eğitim düzeyi düşük konumda olan bir çalışan ise mevcut durumuna kanaat gösterecektir. Bu durum ise aksine örgüte olan bağlılığı arttırabilir.

3.3.1.4. Medenî durum

Kişilerin evli olup olmadıkları ve bununla ilgili sonuçlar örgütsel bağlılığa doğrudan ve dolaylı yollardan etki etmektedir. Örneğin; evli bir bayan, bekâr olana kıyasla işine daha sıkı bağlı olabilir. Çünkü önceliği ailesidir. Yeni bir iş, zaman kaybı ve ek maliyet demektir. Hâlbuki bekâr için daha az sorumluluk, daha makul çalışma şartları ve daha az maliyetlenmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla evli için bulunduğu işinde çalışmak daha avantajlı olabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı kuvvetli olabilir.. Güllüoğlu'na (2011) göre; medenî duruma bağlı olarak evli olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekâr olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

3.3.1.5. Çalışma süresi

Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi birbiriyle yakından ilişkilidir Mottaz (1988)' den Aktaran; Torun, 2014). örgütsel bağlılık ve çalışma süresi ilişkisini bireylerin ödüllendirilmek için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamaktadır. Günümüzde çalışma süresi ve örgütsel bağlılığa en güzel örnek emekliliği gelmiş olmasına rağmen çoğu çalışanın işine devam etmek istemesidir. Bu durum örgüte olan bağlılığın kuvvetli olması açısından her ne kadar doğru bir davranış olsa da, genellikle örgütün sağladığı imkânlardan kopmamak olarak da düşünülebilmektedir. Bu durum ise yeterli kadro boşluğu bulunmadığından, eğitim sonrası iş bulma ve yerleşme konusunda birtakım sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Mowday vd. (1979) ise, çalışanların örgütteki kıdem sürelerine bağlı olarak ilerideki kazançlarını artırdığı dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlardan biri çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktır. Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlere dayalı olarak artış göstermektedir. Çalışanlara işlerini yaparken, kendilerini denetleme olanağı tanınması, örgütün hedeflerini, değerlerini kısacası geleceğini yansıtması yani örgütün vizyonunun olması, yöneticilerin çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmeleri, yani işyerinde mücadeleci bir akım yaratmaları, örgüt içi normlara sınıksız bağlı olunması yani örgüt kültürüne sahip olunması, iş görenlerin, araştırmalarının karşılığında hak ettikleri ödüllendirmeyi almaları, örgütte olup bitenlerden, yapılan araştırmalardan ve bu araştırmaların neden, nasıl yapıldığı gibi soruların cevaplarından ya da örgütteki değişikliklerden herkesin haberdar olması için iletişim içinde olunması, örgütün insani değerlere ve teknoloji konusuna önem vermesi, şirkette yapılan her türlü yenilikle ilgili bilgilendirmeler ya da iş görenlere sunulan hizmet içi eğitimler sayesinde, çalışanların geliştirilmesiyle işlerini daha kolay ve güvenli yapabilmeleri sayesinde çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Güney, 2011).

Bir diğer önemli faktör ücret faktörüdür. Ücret; emek vermek ve sonrasında emeğinin karşılığını beklemesidir. Ücret düzeyinin tatmin edici oluşu, örgütsel bağlılık açısından olumlu bir davranış olmaktadır. Bunun yanı sıra beklenenden düşük miktarlarda bir ücret ise elbette örgütsel bağlılık açısından olumsuz karşılanmaktadır. İnce ve Gül'e göre (2005, s. 9); düzenli ve dengeli bir ücret sistemi bağlılığın sürekliliği açısından son derece önemlidir. Bir diğer bağlılık değişkeni ise; işin zorluk derecesi yani niteliğidir. Bir iş ne kadar yorucu ve emek yoğun bir iş olursa o kadar bağlılık derecesi düşük olmaktadır. Çalışana bu konuda verilecek olan sorumluluk ve yetkiler onu motive edecek, almış olduğu bu sorumluluk bilinciyle de örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 11).

Yönetim stili ve liderlik ise; bir işin çalışanlar açısından cazip hale gelmesi için en belirleyici faktör şüphesiz işverenin tavır ve davranışları olmaktadır. Bir işveren örgütte çalışanlara karşı ne kadar adil olursa onların yaptığı işe ne kadar değer verirse ve bununla ilgili çalışmalarda bulunursa o oranda örgüt yöneticisine dolayısıyla örgüte olan bağlılık da artmaktadır. Yani yöneticilik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir

bağ vardır (Güçlü, 2006). Diğer değişken olan takım çalışması; çalışanların birbiriyle uyum halinde olması ve işverenlerce yapılan işin değer görmesidir. İşine değer verildiğini hisseden iş görenin çalışma azmi artarak örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilenmektedir. Güney'e (2011) göre çalışanların bir araya getirilip ekip araştırması yapılması örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, gerek örgüt açısından gerek çalışan açısından gerekse toplum açısından önem arz etmektedir. İşine bağlılık gösterenlerle dolu bir örgüt, faaliyetlerini daha da iyileştirerek sürdürecektir. İşine değer verildiğini hisseden çalışan nasıl daha fazla faydalı olabilirim, diye düşünecektir (Randall, 1987). Çalışmalarıyla ön plana çıkmış bir işyeri ise toplum tarafından itibar görecektir.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller

Araştırmalara göre; örgütsel bağlılığı açıklayan üç ana etken şu şekilde sıralanmaktadır.

- ✓ Duygusal Bağlılık
- ✓ Devam bağlılığı
- ✓ Normatif (zorunluluk) bağlılık

3.4.1. Becker'in Tek Boyutlu Örgütsel Bağlılık, Yan Bahis Kuramı; Devam Bağlılığı

Becker'in teorisinde anlatılmak istenen; örgüt çalışanının örgütten ayrılma durumunun yaratacağı ekstra maliyetler ve bu maliyetlerin çalışanda oluşturduğu kendini güvene alma, bağlılık şekli olarak ele alınmaktadır. Katlanılacak olan maliyetin farkındalığı 'devam bağlılığı' olarak nitelendirilebilir. Nitekim devam bağlılığı aynı zamanda örgütte kalma gereksinimini de ifade etmektedir. Gerek çalışmalarıyla gerekse maddî manevî emek yatırımları sebebiyle çalışanların örgütten ayrılma istekleri maliyetli olabilmektedir. Ayrıca örgütten ayrılmanın yarattığı bazı sıkıntılar ise; yeni örgüte uyum süreci, yeni ortam ve şartlarının getirdiği bazı maliyetler olarak karşımıza

çıkmaktadır. Bunlar katlanılacak olan zorunlu maliyetlerdendir (Çöl ve Gül, 2005). Maliyetlerin şiddeti arttıkça bağlılık da artmaktadır.

Örgütte devam etmek için pek çok sebep sayılabilir. Örneğin; işinin ikamet ettiği şehirde oluşu, bilgi ve birikiminin yalnızca o işe odaklı oluşu veya emekliliğinin yakın oluşu sebebiyle bağlılık gösterilebilir (Bayram, 2005). Devam bağlılığı aynı zamanda örgütte kalmak açısından da bir zorunluluktur. Şöyle ki; verilen emek, harcanan zaman, yapılan yatırımlar, yıllar boyu kazanılmış olan statü bireyi örgütte kalmaya zorlamaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004). Örgütten ayrıldığında kendisini bekleyen zorlukların farkındadır.

Devam bağlılığı ve onun gerekçeleri olan davranışlar “Yan Bahis” kavramına vurgu yapmaktadır (Becker, 1960). Özetlemek gerekirse; işletmeden ayrılma düşüncesi gündeme gelinceye kadar geçen zaman içerisinde ortaya konulan maddî manevî birikim ve yatırımları karşılıklı bahis için öngörölmüş kaynaklardır. Bu kaynaklar zaman içerisinde değeri düşer ve kaybetme korkusu içerisine girilir. Önceden cazip gelen iş fırsatları artık cazip gelmemeye başlar. Kısaca; bu durum devam zorunluluğunu gereksinim duymak ölçüsünde bir zorunluluk olarak görmektedir (Bakan, 2011). Bilinenin aksine, bağlılık konusuna farklı bir yönden değinen Becker’a göre yan bahisleri oluşturan sebepler şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Genel Kültürel Beklentiler,
- ✓ Bürokratik Düzenlemeler,
- ✓ Sosyal Pozisyona Uyum,
- ✓ Kendini İfade Sorunu,
- ✓ İş dışı Endişeler(Aksoy ve Yılmaz, 2016)

3.4.2. Mowday, Stears ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli; Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işini severek yapması, yaptığı işten zevk alması kısaca işiyle bütünleşmesi ve ona içten bağlanması olarak ifade edilmektedir (Mowday, Stears ve Porter, 1979'dan aktaran Ertan, 2008). Mowday, Stears ve Porter'a göre, örgütsel bağlılığın üç ana özelliğinden bahsedilmektedir:

- ✓ Örgüt amaçlarını benimseme
- ✓ Örgüt yararına faaliyet gösterme
- ✓ Örgütte kalıcılığını sürdürmek adına çabalama

Birey örgüte duygusal açıdan bağlanmakta, örgütle bütünleşmekte ve örgüte severek bağlılık duymaktadır. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların, bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir (Kondratuk, Hausdorf, Korabik ve Rosin, 2004). Duygusal bağlılık, davranışlarımızı yönlendiren o davranışa bizi iten durumlardır. Severek ve isteyerek yapılmayan davranışların kaynağında zorlayıcı ya da iteleyici bir durum bulunmaktadır. Bu ise duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Örgüt amaçlarını benimseyen, örgüt çıkarlarını düşünen, önceliği örgüt olan bir çalışanın performansı elbette yüksek olacak, verimliliğe olumlu yönde etki edecektir (Ertan, 2008).

Amaca ulaşmada gösterilen çaba ona ulaşmayı önemli derecede etkilemektedir (Yüksel, 2000). Duygusal bağlılığı olan kişilerde, ayrılma niyeti, işe geç gelme, yaptığı işlerde hata oranının yüksek oluşu, işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı uyumsuzluk gibi davranışları arasında olumsuz yönde ilişki bulunmaktadır. Konuyla ilgili, Allen ve Meyer (1990); çalışanların duygusal bağlılıklarını etki eden on bir faktör sıralamıştır:

İşin zor oluşu: Yapılan işin yorucu, zorlayıcı ama aynı zamanda heyecan verici oluşu

Rollerin şeffaflığı: Yapılacakların açık ve net oluşu

Amacın açık oluşu: Verilen görevin gerektirdiklerinin bilgisinin eksiksiz verilmesi

Amacın zor oluşu: Verilen vazifenin bütün yönleriyle ve gereklilikleriyle anlatılması

Ast üst ilişkilerinin iyi oluşu: Yöneten ve yönetilen sınıfın birbiriyle fikir alışverişinde bulunması

Personel ilişkilerinin iyi oluşu: Yapılan işlerde hem fikir birliği hem de yardımlaşma yönlü davranma

Örgütsel güvenirlik: Örgüt yönetiminin çalışanlara güven vermesi

Eşitlik: Örgüt çalışanlarının hak ettikleri kadarına sahip olması

Çalışana değer verilmesi: Yönetim tarafından çalışanların yaptığı işlere olumlu geri dönüş ve teşvikte bulunma

Geri bildirim: Performansı maksimum düzeyde tutabilmek adına, personelle iletişim halinde olma

Katılım: Personelin iş ile ilgili bilgi ve fikirlerine başvurulması

Sonuç olarak; devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan farklı olarak duygusal bağlılığın hissi boyutu daha güçlüdür (Keskin, 2017). Kısaca; duygusal bağlılık, çalışanların örgüte yönelik olumlu davranışları, üyesi olunan örgüte karşı sevgi yönlü hareketleri ve örgütte bulundukları süre boyunca olumlu tavırlar sergilemesi olarak açıklanabilir.

3.4.3. Weiner ve Vardi'nin Örgütsel Bağlılık Modeli; Normatif Bağlılık

Weiner ve Vardi (1980) ilk kez 'normatif bağlılık' modelini öne sürmüşlerdir. Modele göre, Normatif bağlılığı yüksek olanlarda, örgütte kalmanın etik boyutu düşünülerek istikrarın sürekliliği dikkat çekmektedir. Örgüte normatif bağlılık gösterenlerde, geçmişten gelen sosyalleşme arzusu ile yeni baştan sosyalleşme sürecine katılım hissinin oluşturduğu baskı durumu olarak ifade edilebilir (Çakar, 2005). Çalışanlar

açısından daha çok zorunlu bağlılığa çağrışım yapmaktadır. Örgütsel bağlılık gereği, çalışanlar sadece işlerine odaklıdır. Örgütte kalınan süreci kendilerine mecburi durum olarak ifade ederken aynı zamanda örgüt kuralları gereği işlerinin gereğini de yerine getirmek zorundadırlar (Brown, 2003).

Normatif bağlılık oyunu kuralına göre oynayıp yine kendi bildiği gibi hareket etmektir. Örneğin; Minard'ın 1952'de ABD'nin güneyinde bir kömür ocağında gerçekleştirdiği çalışmasında, bir kısım zenci ve beyaz işçi kesimin birlikte çalıştığı ortamda birbiriyle iletişim kurdukları ancak şehir merkezinde bunun aksine hareket ettikleri tespit edilmiştir. Daha sonra incelendiğinde bunun sebebinin işyeri ve şehir merkezinde ayrı ayrı yaptırımlara tabi olduğu, zenci ve beyazların şehir merkezinde konuşma yasaklarının olduğu ancak işyerinde bu yasağın ortadan kalktığı ortaya konulmuştur (Kâğıtçıbaşı, 2000). Dolayısıyla bazı özel veya mecburî durumlarda tutumlar değişkenlik gösterebilmektedir. Fakat her ne kadar tutumlar değişkenlik gösterse de karar verme ve alma durumları bireyin kendi elinde olan bir durumdur. Örneğin; kişiye örgütten ayrılması yönünde baskı yapan bir çevrenin o kişinin kararının değiştirilmesine imkân vermeyişi normatif bağlılığının güçlü olduğunu göstermektedir.

Sosyal çevre ve tutumlar davranışa olumlu ya da olumsuz olarak etki etmektedir. Bizler toplum olarak bireylerin bize yol gösterme ve referanslık durumlarına oldukça açığızdır. Oysa toplumsal kurallar bize yapılacaklar konusunda zaten yol göstermektedir. Bu söylenenlerden yola çıkılırsa; toplumsal ve ahlâkî normlar örgütsel bağlılığı etkiliyorken, sosyal çevre doğrudan bireyin davranışlarını yönlendirmektedir (Ertan, 2008). Söz konusu ahlaki normların içselleştirilmesi ihtimali söz konusu iken çevre faktörünü boş geçmemek gerekir. Bu iki etkileyici unsur da bireyi etkileyebilecekken bireyin istikrarlı davranması ve işine devam etmesi onun örgütüne normatif açıdan güçlü bir bağlılığa sahip olduğunu gösterir.

3.4.4. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; Devamlı, Duygusal ve Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer (1991) tek boyutlu örgütsel bağlılık modelinde örgütsel bağlılık kavramlarını anlamlı şekillerde ortaya koymuşlardır ve bu model birçok alanda yol gösterici olmuştur. Fakat tek başına bazı durumlarda yetersiz olduğu da bir gerçektir. Örneğin; genelde, çalışan kesim olarak çoğu, örgütten ve örgütte olmaktan memnundur. Fakat gerçekte değişkenlik gösteren çıkar ve amaçlardır. Bazıları örgütte olmayı gerçekten ister çünkü işini her şeyden önce tutar ve önemser. Bunun yanı sıra bazı çalışanlar örgütü ikinci planda tutar ve sadece çıkarları için çalışır. Görüldüğü gibi örgütsel bağlılıkta, bağlılığın şiddetiyle orantılı olarak bağlılık boyutları tek boyutludan çok boyutluya doğru hareket halinde olduğundan çok boyutlu örgütsel bağlılık modelini gerekli kılan bazı sebepleri inceleme konusu yapmışlardır.

Örgüte olan bağlılık boyutlarının daha iyi anlaşılabilmesi açısından birden fazla ölçeklendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere bağlılık konusunu tek boyutta ele almak kısmî bir değerlendirme olacağından, detaylı olarak birden çok boyutta ele alma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Dolayısıyla en çok kullanılan ve bağlılık konusuna en çok açıklık getiren bağlılık boyutu olarak Allen ve Meyer üç boyutlu bağlılık modelini ileri sürmüşlerdir. Modelde devamlı, duygusal ve normatif bağlılık arası ilişkiler ortaya konulmakta, bağlılıklar arası ayırıcı özellikler tespit edilmekte, bağlılığın nedenleri ve nedenleri etkileyen alt değişkenler ortaya konulmaktadır (Meyer, 1984).

Bağlılığı etkileyen alt değişkenlerin istekli, zorunlu ve idareten şeklinde belirleyicileri bulunmaktadır. Buna göre; istekli bağlılık duygusal bağlılığı ifade ederken, zorunlu bağlılık normatif bağlılığı ifade etmekte, idareten bağlılık ise devam bağlılığına vurgu yapmaktadır. Mowdey, Steers ve Porter, bireyin bağlılık hissetmesi için yaptığı işi, o işin amaçlarını ve değerlerini benimsemesinin gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Bu durum kişi ile örgüt arasındaki özel bağı, durumu yansıtmaktadır (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005). İstekli bağlılık olarak ifade edilen duygusal bağlılık, örgüte hissi duygularla bağlanmış örgütte kalmayı özümsemiş kişilerin gösterdiği bağlılık türüdür (İnce ve Gül, 2005). Allen ve Mayer (1990) ise bu duruma psikolojik açıdan

yaklaşarak, birey ile örgüt arasındaki duygusal bağa dikkat çekmektedir (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005). İdareten bağlılık olarak değinilmiş olan devam bağlılığı ise, örgütten ayrıldığında uğrayacağı maddî kaybı düşündüğünden örgüte katlanmak zorunda olan kişilerin gösterdiği bağlılık türüdür (Obeng ve Ugboro, 2003). Kanter’a göre, örgütteki süreklilik ve o sürekliliğin bireye vermiş olduğu avantajlı durum söz konusudur. Burada devam bağlılığına vurgu yapılmaktadır (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005). Son olarak, zorunlu bağlılık olarak açıklanan normatif bağlılıkta, çalışanlar, örgütte çalışmaya devam zorunluluklarının olduğunu hissetmekte ve örgüte daha fazla katkı da bulunmak için çaba harcamaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Wiener ve Gechman’a göre örgütsel bağlılık biçimsel ve zorunlu beklentilerinde ötesinde sosyal tepkime ve davranışlardır. Bu durum normatif açıdan bağlılığa örnektir (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005). Duygusal bağlılığı yoğunlukta olanlar örgütün bir ferdi olmayı gönülden istediklerinden, normatif bağlılığı ağırlıkta olanlar örgüte mecbur olduklarından, son olarak devam bağlılığı olanlarda ise alternatif olmadığından ve çalışılan örgütün şu an için ideal olmasından dolayı örgüte katlanmak, bütün bu etkenlerinin de etkisiyle örgütte kalmak tercih sebebidir (Çekmecelioğlu, 2006). Bu bağlılık şekilleri, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ana bileşenleridir.

Duygusal bağlılık faktörleri olarak; kişisel özellikler ve iş deneyimleri olup aynı zamanda işten ayrılma niyeti ve çalışan devri, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların sağlık ve refah durumu, unsurlarıyla aralarında anlamlı bir bağlılık ilişkisi bulunmaktadır. Devam bağlılık faktörleri olarak; kişisel özelliklere ek, alternatif iş fırsatları ve yapılan yatırımlar da yukarıda değinilen diğer unsurlarla bağlılık ilişkisi içerisinde. Normatif bağlılık faktörleri ise; kişisel özellikler ve sosyalleşme deneyimleri, bunun yanı sıra örgütsel yatırımlar da yine, diğer unsurlarla bağlılık göstermektedir.

Son olarak duygusal bağlılık yönü kuvvetli olanlarda ‘örgütü ve bu örgütte çalışıyor olmayı seviyorum’, devam bağlılığı yönü kuvvetli olanlarda, ‘örgütte olmaya gereksinim duyuyorum’ ve normatif bağlılık yönü kuvvetli olanlarda ise ‘örgütte olmak mecburiyetindeyim’ gibi düşünsel ve yaygın ifadeler aracılığıyla ile örgüte bağlılıkları ortaya konulmuş olmaktadır (E.L ve Yoon, 1996). Sonuç olarak; model,

örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ya da sona erdirilmesi konularını içinde barındıran, aynı zamanda psikolojik boyutu olan bir yapıdır.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Çalışanların örgüte bağlılığı farklı boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar bağlılığın üç boyutu olduğunu göstermektedir (Güney, 2011).

3.5.1. Uyum Boyutu

Uyum boyutunda, çalışan birey örgütü maddi ödül kazanabilmek için bir vasıta olarak görmektedir. Çalışan örgüte ödül elde edebilmek amacıyla bağlılık gösterir. Bu bağlılık için ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği yer almaktadır (Bağcıoğlu, 2017).

3.5.2. Değer Uygunluğu (Özdeşleşme) Boyutu

Değer boyutu, çalışan ve örgütsel değer uyumunu gerektiren ve pozitif davranışların sergilenmesiyle sonuçlanmaktadır. Örgütteki çalışanların isteyerek birbiriyle ilişki içinde olmasıyla, örgütte huzur ve mutlulukta artış olmakta, çalışanlar kendilerini rahat hissetmektedirler. Bu sayede verimlilikte artış olmaktadır (Güney, 2011).

3.5.3. İçselleştirme Boyutu

Örgütlerin değerleri ve çalışanların arasındaki uyum içselleştirme boyutunu tanımlar. Bu boyutla alakalı olan tutum ve davranışlar bireylerin iç dünyaları, davranış ve tutumlarını örgütteki diğer bireylerin değerler sistemine uyumlu olduklarında gerçekleşmektedir. Ödül almaktan daha önemli olan bu uyum, örgütsel boyutlar içinde en önemli boyut haline gelmektedir (Bağcıoğlu, 2017).

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde kişilik, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen araştırma ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplamada kullanılan yöntemler ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri açıklanmaktadır. Daha sonra, yapılan korelasyon analizi ve farklılıklar analizi ile araştırmanın bulguları ortaya konulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletmelerinin mücadele etmek zorunda kaldığı küreselleşme, rekabet ve ayakta kalma yarışında maddi kaynaklarını yönetmeye önem vermesi kadar işgücünün etkili ve verimli kullanılmasına da önem vermesi gerekmektedir. İşletmeler açısından motivasyonel bir ortam oluşturmak motivasyonun sağlayıcıları olan içsel ve dışsal unsurları insan faktörüyle bir araya getirmekten geçmektedir. İçsel ve dışsal unsurlar motivasyon kavramını farklı yönleriyle ele almaktadır. Çalışanların farklı talep, arzu ve kişilik özelliklerine sahip olduğundan motivasyon faktörleri ve bu faktörlere olan bakış açısı da çeşitlilik oluşturmaktadır. Taleplere göre farklılık gösteren kişilik özellikleri ve motivasyon faktörleri örgüt olan bağlılık boyutlarını da ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın temel amacını kişilik, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının aralarındaki ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada bu amaç doğrultusunda, Kastamonu İli İl Özel İdaresindeki iş görenlerin kişilik özellikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarını etkileyen faktörler arası ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

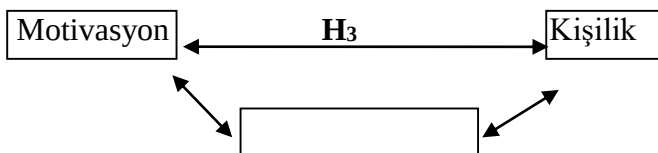
Araştırmanın evrenini, Kastamonu İli İl Özel İdaresinde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni 450 kişiden oluşmaktadır. Örneklem seçimi

kolayda örneklem yöntemine göre oluşturulmuştur. Anket gönüllülük esasına göre yapılıp, her bir çalışanla birebir görüşülerek doldurulmuştur. Araştırma kapsamında yer alan çalışanların iş yoğunluğu, ankete katılmak istememeleri ve anketlerin sadece Kastamonu ilinde ve bir kurumda yapılması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. 220 çalışandan toplanan anketlerden üç tanesi eksik doldurulduğu için analizler 217 anket üzerinden yapılmıştır. Veriler IBM SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Anket formu dört bölüm ve 62 adet sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde sosyo-demografik özellikleri ölçmek amacıyla altı soru yöneltmiştir. İkinci bölümde çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Taşcı ve Eroğlu'nun (2007) çalışmasında yer alan Gosling vd.. (2003) beş faktör kişilik modelinden yola çıkarak oluşturulan 10 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde 24 ifadeden oluşan Mottaz'ın (1985) geliştirmiş olduğu çift boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler Türkçe'ye çevrilmiş ve iki akademisyene kontrol ettirilmiştir. Türkçe'ye çevrilen ifadeler orijinali ile karşılaştırılmış ve uyum sağladığı tespit edilmiştir. Anketin son bölümünde örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadeler yer almaktadır. Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğini referans alarak Wasti (2000) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam üç boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Birinci boyut olan duygusal bağlılık sekiz ifade ile ikinci boyut olan devamlılık bağlılığı yedi ifade, son boyut olan normatif bağlılık ise yedi ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sıralanan beşli Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H₁ Örgütsel Bağlılık H₂

Araştırmanın hipotezleri temel ve alt hipotezler şeklinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- ✓ **H₁:** İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{1.1}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan içe dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{1.2}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan içe dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{1.3}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan içe dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{1.4}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan içe dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{1.5}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılık boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{1.6}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık boyutu ile motivasyon faktörlerinden biri olan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ **H₂:** İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.1}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.2}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve kişilik özellikleri alt boyutu olan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.3}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- ✓ H_{2.4}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.5}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve kişilik özellikleri alt boyutu olan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{2.6}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{2.7}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.8}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve kişilik özellikleri alt boyutu olan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.9}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.10}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.11}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve kişilik özellikleri alt boyutu olan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.12}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan duygusal denge pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.13}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan yaşantıya açıklık pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.14}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ve kişilik özellikleri alt boyutu olan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{2.15}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık ve kişilik özellikleri alt boyutu olan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ **H₃**: İşgörenlerin motivasyonlarıyla kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.1}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan dışadönüklük arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- ✓ H_{3.2}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan dışadönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.3}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

- ✓ H_{3.4}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.5}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.6}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.7}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.8}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.9}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- ✓ H_{3.10}: İşgörenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonları ile kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

BÖLÜM V

BULGULAR

Çalışmanın bulgular bölümünde öncelikle demografik sorulara ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş ve katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan durumu ve çalışma süresi bakımından frekans dağılımları verilmiştir. Hipotezlerin testinde sırasıyla Açıklayıcı Faktör Analizi, Geçerlik ve Güvenilirlik

Testleri ve Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Tüm analizlerde %95 güven aralığı ($\alpha < 0,05$) temel alınmıştır.

5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Anketin ilk bölümünde yer alan altı soru çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemektedir. Ankete katılan çalışanların %65'i erkeklerden, %35'i ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcılar yaş yönünden incelendiğinde en fazla katılımcıya sahip olan yaş grubunun 89 (%41) kişiyle 37–50 yaş grubu olduğu görülmektedir. En az katılımcıya sahip yaş grubunu ise yaşı 68'den fazla olan 1 kişi oluşturmaktadır.

Katılımcılar medenî durum yönünden incelendiğinde evlilerin oluşturduğu grubun, 160 (%73,7) kişi ile en kalabalık grup olduğu görülmektedir. Ardından 49 (%22,6) kişiyle bekârlar gelmektedir. Katılımcılar eğitim durumu yönünden incelendiğinde üniversite mezunlarının (lisans) oluşturduğu grubun %40,1 (87) ile en kalabalık grup olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla lise %26,3 (57), yüksekokul %23 (50), lisansüstü %6,9 (15) ve son olarak da ilk-orta öğretim mezunları %3,7 (8) gelmektedir. Katılımcılar unvana göre incelendiğinde %14,3'ü (31) ilk kademe, %7,8'i (17) orta kademe ve % 1,4'ü (3) üst kademe yönetici olduğu görülmektedir. İdari görevi olmayan katılımcılar ise %76,5'lik (166) kısmını oluşturmaktadır. Katılımcılar çalışma süresine göre incelendiğinde en fazla katılımcının olduğu grup %21,7 ile 1–5 yıldır çalışanlar şeklindedir. Ardından %19,4 ile 6–10 yıl gelmektedir. En az katılımcının olduğu grup ise en yeni çalışanların bulunduğu 1 yıldan az çalışanlar grubudur.

Ankete katılan 217 çalışanın çeşitli değişkenlere göre sosyo-demografik özellikleri Tablo 5.1.' de belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların çeşitli değişkenlere göre dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	141	65
	Kadın	76	35
Yaş	17–21 arası	7	3,2
	22–26 arası	24	11,1

	27–36 arası	63	29,0
	37–50 arası	89	41,0
	51–68 arası	33	15,2
	68’den fazla	1	0,5
Medenî Durum	Bekâr	57	26,3
	Evli	160	73,7
Eğitim Durumu	İlk-Orta Öğretim	8	3,7
	Lise	57	26,3
	Yüksekokul	50	23,0
	Lisans	87	40,1
	Lisansüstü	15	6,9
Unvan	Yöneticilik Statüsü Olmayan Çalışan	166	76,5
	İlk Kademe Yönetici	31	14,3
	Orta Kademe Yönetici	17	7,8
	Üst Kademe Yönetici	3	1,4
Çalışma Süresi	1 yıldan az	20	9,2
	1–5 yıl	47	21,7
	6–10 yıl	42	19,4
	11–15 yıl	40	18,4
	16–20 yıl	36	16,6
	21 yıl ve üzeri	32	14,7
TOPLAM (N)		217	100,0

5.2. Ölçekler ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde ankette yer alan ifadelerle ait ortalamalar, standart sapma değerleri, basıklık ve çarpıklık değerlerine yer verilmektedir. Tüm maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri +2,5 ile -2,5 arasında olduğu için normal dağılım gösterdikleri varsayılmıştır. Kişilik özellikleri ölçeğinde yer alan ifadelerden ‘yaşantıya açıklık’ kişilik boyutunda yer alan ‘yeniliklere açığım ve meraklıyım’ ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Kişilik ölçeğindeki 10 madde, toplamda beş farklı kişilik değişkenini ölçmektedir ve bu değişkenlerin değerleri aritmetik ortalama ile hesaplanmıştır. Motivasyon ölçeğinde yer alan ifadelerden içsel motivasyon alt değişkeninde yer alan ‘yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim’ ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. *Motivasyon* ölçeğinde yer alan ifadelerden içsel motivasyon alt değişkeninde yer alan ‘yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim’ ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerden duygusal bağlılık alt değişkeninde yer alan ‘bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum’ ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Bu değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 5.2’de verilmiştir.

Tablo 5.2. Kişilik özellikleri, motivasyon, örgütsel bağlılık ölçeğine ait değerler

Değişkenler	Boyutlar	Ortalama Değer	St. Sapma Değer	Çarpıklık Değer	Basıklık Değer
Kişilik Özellikleri	Dışa Dönüklük	3,426	1,0088	-,203	-,610
	Duygusal Denge	3,041	,7982	-,337	,187
	Sorumluluk	3,544	,9473	-,325	-,606
	Uzlaşılabilirlik	3,477	,8190	-,085	-,301
	Yaşantıya Açıklık	3,523	,8495	-,187	-,298
Motivasyon	İçsel Motivasyon	3,731	1,001	-.695	.326
	Dışsal Motivasyon	3,323	1,103	-,426	-,428
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	3,454	1,084	-,383	-,448
	Devamlılık Bağlılığı	3,396	1,093	-,278	-,560
	Normatif Bağlılık	3,328	1,090	-,202	-,567

5.3. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değerleri

Bu bölümde sırasıyla Açımlayıcı Faktör Analizi, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri gerçekleştirilmiştir.

5.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)

Öncelikle Açımlayıcı Faktör Analizi yapılarak değişkenlerin faktörleşmesine bakılmıştır. Ancak, bundan önce örneklem sayısının analiz için yeterli olup olmadığını görebilmek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucunun 0,5'ten yüksek olması yeterlidir ve örneklemde bu değer 0,864 çıkmıştır. Dolayısıyla örneklem boyutunun analiz için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ardından Bartlett'in Küresellik Testi yapılmış ve örneklemin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür ($p < 0,000$). Açımlayıcı faktör analizi aşamasında Temel Bileşenler analizi (Principal Component Analysis) ve Varimax döndürmesi kullanılmıştır. 10 maddelik kişilik ölçeğinde her bir alt boyut iki maddeden oluşmaktadır. Bu nedenle, bu maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak kişiliğin alt faktörleri hesaplanmış, bu ölçeğe ait hiçbir madde Açımlayıcı Faktör analizine dâhil edilmemiştir. Açımlayıcı Faktör Analizine dâhil edilen motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin bazı maddeleri, boyutlara yeteri kadar yüklenmediği için veya aynı anda farklı boyutlara yüklendikleri için adım adım silinmiştir. Motivasyon ölçeğinden C8, C9, C10, C11, C12, C13, C15, C15, C16, C18, C19, C20, C21 ve C22, örgütsel bağlılık ölçeğinden ise D8, D9, D10, D11, D15, D16, D17, D21 ve D22 numaralı olanlar analizden

çıkarılmıştır. Faktör yükleri (factor loadings) için alt sınır 0.50, özdeğer (eigenvalue) için alt sınır 1.0 olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Faktör yükleri

Madde	Faktör Yüğü	Alt Değişken	Değişken	Özdeğer	Toplam Açıklanan Varyans
C1_IM	0,648	İçsel Motivasyon	Motivasyon	4,367	
C2_IM	0,725				
C3_IM	0,641				
C4_IM	0,719				
C5_IM	0,742				
C6_IM	0,684				
C7_IM	0,629				
C14_DM	0,609	Dışsal Motivasyon		1,253	
C17_DM	0,580				
C23_DM	0,751				
C24_DM	0,675				
					25,546
D1_DUB	0,726	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	3,659	
D2_DUB	0,771				
D3_DUB	0,742				
D4_DUB	0,772				
D5_DUB	0,775				
D6_DUB	0,549				
D7_DUB	0,536	Devamlılık Bağlılığı		2,044	
D12_DEB	0,804				
D13_DEB	0,781				
D14_DEB	0,657				
D18_NOB	0,822	Normatif Bağlılık		1,966	
D19_NOB	0,695				
D20_NOB	0,564				
					29, 499

Sonuç olarak, Tablo 5.3'te motivasyon iki boyutlu (içsel ve dışsal), örgütsel bağlılık ise üç boyutlu (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) olarak analize dâhil edilmiştir. Bu faktör yapısı, ölçeklerin asılları ile de uyumludur. Toplam açıklanan varyans yaklaşık %55 olmuştur.

5.3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi sonucu oluşan gizil değişkenler için, bu aşamada güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik adına her bir boyut için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Moss ve diğerleri (1998) ve Hair ve diğerleri (2006) bu

değerlerin 0,60'nın üzerinde olması durumunda güvenilirliğin sağlandığını belirtmişlerdir. Tüm değişkenler için bu şart sağlanmıştır. En yüksek Cronbach Alpha değerleri içsel motivasyon ve duygusal bağlılık değişkenlerinde görülmüştür. Birleşik güvenilirlik (CR) değeri için ise Bagozzi ve Yi (2012) tarafından önerilen 0,70'in üzerinde olma koşulu da tümünde sağlanmıştır. Dolayısıyla, ölçümlerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Geçerliliğin sınanması ile ilgili olarak benzeşim geçerliliği (convergence validity), ve ayrışım geçerliliği (discriminant validity) şeklinde iki kriterin sağlanması koşulu aranmıştır. Benzeşim geçerliliğinin sağlanması için AVE değerlerinin karekökünün 0,50'den yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu koşul tüm değişkenler için sağlanmıştır. Ayrıca, CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması da yine benzeşim geçerliliğini destekleyici bir bulgudur. Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için ise AVE'nin karekökünün korelasyon değerlerinden yüksek olması gerektiği Hair ve diğerleri (2014) tarafından belirtilmiştir. Analizde bazı değişkenler arasında bu koşulun sağlanmadığı, ancak aradaki farkların çok küçük olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ayrışım geçerliliğinin sağlandığı varsayılmıştır.

Tablo 5.4. Güvenilirlik ve geçerlilik değerleri

Değişkenler	Boyutlar	Cr.'s Alph	Pearson Korelasyonlar				
			İçsel Mtv.	Dışsl Mtv.	Dygsl Bğlk	Dvmlk Bğlğı	Nrmtf Bğlk
Motivasyon	İçsel Motivasyon	0,832	-	0,729	-	-	-
	Dışsal Motivasyon	0,639	0,729	-	-	-	-
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,866	0,617	0,615	-	-	-

Değişkenler	Boyutlar	Cr.'s Alph	Pearson Korelasyonlar				
			İçsel Mtv.	Dışl Mtv.	Dygs Bğlk	Dvmlk Bğlğı	Nrmtf Bğlk
	Devamlılık Bağlılığı	0,680	0,318	0,470	0,412	-	-
	Normatif Bağlılık	0,653	0,585	0,723	0,727	0,566	-

5.4. Pearson Korelasyon Analizleri

Kişilik ölçeği ile analizler sonucunda geçerli ve güvenilir olduğu görülen motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçekleri, bu aşamada hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılacaktır.

Tablo 5.5. Korelasyon Değerleri

	İçsl mtv ş	Dış mtv	Dyg bğlk	Dvm bğlk	Nrm bğlk	Dışa Dnk	Uzlşl brlk	Srmlk	Yşn açk
İçsl mtv	-	,729*	,617*	,318*	,585*	,251*	,401*	,414*	,311*
Dış mtv	-	-	,615*	,470*	,723*	-	,302*	,343*	,240*
Dyg. bğlk	-	-	-	,412*	,727*	-	,254*	,208*	,153**
Dvm bğlk	-	-	-	-	,566*	-	-	-	-
Nrm bğlk	-	-	-	-	-	-	,311*	,268*	-

*p<0.01

*p<0.05

Tablo 5.5'e göre tüm ilişkiler anlamlıdır. Dolayısıyla, H₁ altındaki tüm hipotezler kabul edilmiştir. Ancak, devamlılık bağlılığı ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkilerin katsayıları çok düşüktür (sırasıyla R=0,318 ve R=0,470) Buna karşın, dışsal motivasyon ve normatif bağlılık arasındaki ilişki kuvvetlidir (0,723). Tüm ilişkiler pozitiftir. H_{2.4}, H_{2.6}, H_{2.7}, H_{2.9} ve H_{2.13} desteklenmiş; H_{2.1}, H_{2.2}, H_{2.3}, H_{2.5}, H_{2.8}, H_{2.10}, H_{2.11}, H_{2.12}, H_{2.14} ve H_{2.15} ret edilmiştir. Ancak, anlamlı olduğu görülen ilişkilerin katsayılarının çok küçük olduğu da görülmektedir. En yüksek ilişki katsayısı uzlaşılabilirlik ve normatif bağlılık arasındadır (R=0,311). Anlamlı olan tüm ilişkiler pozitiftir. H_{3.1}, H_{3.3}, H_{3.4}, H_{3.5}, H_{3.6}, H_{3.9} ve H_{3.10} desteklenmiş; H_{3.2}, H_{3.7} ve H_{3.8} ret

edilmiştir. Ancak, anlamlı olduğu görülen ilişkilerin katsayılarının çok küçük olduğu da görülmektedir. En yüksek ilişki katsayısı sorumluluk ve içsel motivasyon arasındadır (R0,414). Anlamlı olan tüm ilişkiler pozitifdir. Çalışmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 5.6’ da verilmiştir.

Tablo 5.6. Hipotezlerin sonuçlarına ilişkin kısa açıklama

Hipotez	Hipotez Sonucu
H ₁ : İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.1} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden içe dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.2} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden içe dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.3} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden içe dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.4} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden dışa dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.5} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden dışa dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{1.6} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla motivasyon faktörlerinden dışa dönük motivasyonları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H ₂ : İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H _{2.1} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.2} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.3} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.4} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{2.5} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.6} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

H _{2.7} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{2.8} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.9} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{2.10} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.11} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.12} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.13} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan duygusal bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{2.14} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan devam bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{2.15} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık alt boyutundan normatif bağlılıklarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H ₃ : İş görenlerin motivasyonlarıyla kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H _{3.1} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{3.2} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{3.3} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{3.4} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{3.5} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden içsel motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{3.6} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan dışa dönüklük arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{3.7} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan uzlaşılabilirlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

H _{3.8} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan sorumluluk arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H _{3.9} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan duygusal denge arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	REDDEDİLDİ
H _{3.10} : İş görenlerin motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyonlarıyla kişilik özellikleri alt boyutundan yaşantıya açıklık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ilişkin yapılan analizler sonrasında elde edilen nicel veriler incelenerek alan yazın bağlamında tartışılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak çalışanların kişilik özellikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılık durumlarının demografik değişkenlerle ilişkisi; son olarak da bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri ile ilgili tartışmalara yer verilmiştir.

İşletmeler açısından başarı yolunda ilerleyebilmek adına öncelikle yapılması gereken, başarının sürekliliğini sağlayabilmeyi amaç edinmektir. Sürekliliği sağlayabilmenin koşullarından biri de örgütte bulunan iş görenlerindir. Örgüt üyelerinin kişilik yapılarını doğru tespit etmek işverenlere görev dağılımında kolaylık sağlayacağı gibi, üyelerinde motivasyonun yüksek olmasını ve aynı zamanda işyeri uyum sürecinin de hızlanmasına katkı sağlamaktadır. Kişilik yapıları doğru tespit edilmiş olan üyelerin grup çalışmasında birbiriyle uyumlu fikirlere sahip olmaları sebebiyle daha verimli olacakları da bir gerçektir. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramı ile ilgili yapılan çalışmalardan en kapsamlı olanı, McCrae ve Costa'nın geliştirdiği NEO Kişilik Envanteri ve yeniden gözden geçirilmiş olan (NEO-PI-R)'dir. Türkiye'de yapılan çalışmalardan biri olan Somer, Korkmaz ve Tatar aracılığıyla geliştirilmiş olan Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE) 220 maddeyi içermekte olup 17 adet alt boyutlu beş faktör özellikli yapıyı değerlendirmektedir (Somer vd. 2000; 2001). Değerilen bu iki ölçek Büyük Beşli Kuram'da tanımlanarak geniş çaplı boyutları irdeleyen alt boyutları ölçmek için uygun olmuş olsa da, kişilik boyutlarını ele alan araştırma yapmak isteyen araştırmacılar için lâzım olan kolaylığı sağlayamaması ve katılımcıların belirli bir zaman sonra ciddiyetlerinin azaldığı ifade edilmektedir. (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009). Bu sebeple yukarıda adı geçen ölçme araçlarında problemi en aza indirmek için test içinde gerçekle alâkasız maddeler dâhil edilmektedir. Aynı zamanda ölçeklerde nasıl puanlama ve değerlendirme yapılacağı bilgisinin ölçeğin geliştiricilerince paylaşılmaması konu hakkında araştırma yapmak isteyenlere sınırlılık teşkil etmektedir. Türkiye'de ise McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilerek Türkçeye uyarlanan (Gülgöz, 2002) NEO-PI-R ile Somer ve arkadaşları (2000) aracılığıyla geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE) dışında somutluk taşımayan, bireylerin kişilik yapı ve özelliklerini ölçebilecek kişilik testi henüz bulunmamaktadır. Mevcut çalışmada kişilik özellikleri ile ilgili her bir alt boyutta yer alan maddelerin faktörlere yeterince yüklenemediği için farklılık analizi hesaplanamamıştır. Bununla birlikte kişilik özellikleriyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların gelir durumu, kademeleri, tecrübeleri (Arslan, 2017), medeni durum (Uysal, 2015), eğitim durumu (Arslan, 2017; Uysal, 2015; Karadağ, 2012) arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından uyumluluk, sorumluluğun cinsiyet (Arslan, 2017); açıklık alt boyutunun çocuk durumu ve cinsiyet (Karadağ, 2012) değişkenleriyle anlamlı farklılık olduğu

görülmüştür. Bununla birlikte kişilik özellikleri değişkeninin dışadönüklük, uyumluluk ve nevrotizm alt boyutu (Arslan, 2017) ve kişilik özellikleri toplam puan ile cinsiyet (Uysal, 2015; Zeynel, 2014), kıdem, branş ve yaş değişkeni (Uysal, 2015) arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

İşletmeler açısından başarı yolunda ilerleyebilmek adına bir diğer husus, örgüt üyelerinde olması gereken ortak duygu, düşünce, davranış, değer ve inançların başarının sürdürülebilirliği konusunda örgüt yöneticileri tarafından göz ardı edilmemesi gerektiğidir. Örgütlerin kendi bünyesinde izledikleri stratejiler kısmen birbiriyle uyumlu olsa da bir örgütü diğerinden ayıran örgütüne sıkı sıkıya bağlı üyelerinden geçmektedir. Örgüt üyelerinin işletmelerine olan bağlılıklarını artırma çabaları yöneticilerin birincil görevi olmalıdır. Örgütsel bağlılık her üye için eşit derecede olmamaktadır. Kısacası örgüt üyelerinin değer gördükleri, fikirlerinin önemsendiği, kararlara katılımlarının sağlandığı bir örgütte, üyeler gerek yöneticilerine gerekse diğer üyelere karşı daha şeffaf olabilmektedir. Bu şekilde işgörenlerin görev bilinci ve örgüt amaçlarına olan bağlılığı daha da artmaktadır. Böylelikle zaman kayıplarının önüne geçilerek işin sürekliliği ve paralel olarak verimlilik de artacaktır. Verimlilik, bağımlılık, süreklilik gibi kavramlar işletmelerin stratejilerinde bulunması gereken kavramlardır. Ne yaptığını ve ilerleyen zamanlarda ne yapacağını bilen, yani vizyonu olan örgütlerde başarı da beraberinde gelmektedir. Örgütünün başarısını birincil hedef haline getiren yöneticiler başarıyı arttırmak ve devamlılık sağlamak adına üyeler için nelerin iyileştirilebileceğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticileri üyelerine görev dağılımı yaparlarken veya verdikleri bir görevden maksimum başarı beklerken kişilik özelliklerini göz ardı ettiklerinde başarı giderek azalmakta; verimsizlik ve yılgınlık durumlarına sebebiyet verebilmektedir. Bir örgütte başarıyı sağlamak yöneticilerin üyelerini iyi tanımasından geçmektedir. Yöneticiler tarafından, kişilik yapısı bilinen üyelerin iş yeri memnuniyeti motivasyonunun düşük ya da yüksek olması durumundan anlaşılabilmektedir. Örgüt içerisinde ve vazifesinin başında motive olmuş çalışanın durumu yaptığı işe ve sonuçlarına yansıyabilmektedir. Verimsizlik, zaman kaybı, işine geç gelme, işinden ayrılma gibi kararlarda belirgin düşüşler yaşanmaktadır. Örgüte olan bağlılık bilincini maksimize etmektedir. Bu durum ise örgütün başarısını ileriye götürmektedir. Allen ve Meyer'in (1984) çalışmasına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal

bağlılık ile ilgili iş faktörleri; örgütteki rolünde ‘başarılı olduğu hissi’ ve örgütle olan ilişkilerinde ‘rahatlık hissi gereksinimini’ gideren faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Örgüt üyelerinin kararlı, düzenli, kendine hâkim, disiplinli, başarı hedefli, idealist oluşu kişilik özelliklerinin alt boyutlarını açıklar nitelikte olup, sosyal, konuşkan, girişken, iddialı, ısrarcı, inatçı, sorumluluk sahibi, güvenilir, hedef odaklı gibi özellikler tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin çalışma ortamında bulunmaları gereken durumları ifade eden bu kişilik yapıları yukarıda bahsi geçen ‘başarılı hissetme’ ve ‘rahat hissetme’ duygusal bağlılık durumlarına olan ilişkisinin pozitif yönde olduğu görülmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997). Allen ve Meyer’in ‘örgütsel bağlılık sınıflandırmasında’ örgütün çalışanlara yaptığı harcamalar, psikolojik sözleşmelerin gelişerek sosyalleşmeye odaklanan üçüncü boyut olan normatif bağlılığın, çalışanlar açısından daha çok zorunlu bağlılığa çağrışım yaptığı ve örgütsel bağlılık gereği, çalışanların sadece işlerine odaklı olduğu ileri sürülmektedir. Örgütte kalınan süreci kendilerine mecburî durum olarak ifade ederken aynı zamanda örgüt kuralları gereği işlerinin gereğini de yerine getirmek zorundadırlar (Brown, 2003). Bununla birlikte normatif bağlılığı, örgüt ve birey arası “psikolojik sözleşmeden” kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Allen ve Mayer (1984) gibi kimi araştırmacılar ise, örgütlerde bireylerden karşılık beklenmeksizin yapılan yatırım ve harcamaların çalışanları normatif bağlılık yönünde etkileyeceği öne sürmektedir. Bu konuyla ilişkili olarak mevcut araştırma bulguları incelendiğinde örgütsel bağlılık değişkeninin yaş, eğitim durumu, çalışma süresi değişkenleri ile anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Örgüt bağlılığı ve yaş arasında 51-68 yaş grubunun 27-36 yaş arasında olan çalışanlara göre daha fazla örgüt bağlılığına sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 21 yıl ve üzeri süre çalışanların daha az süre ile çalışmış olan bireylere göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşlarının ve çalışma sürelerinin artışıyla örgüte olan bağlılıklarının artmasının sebebinin çalışanların işe olan devamlılıklarının getirdiği deneyim ve iş arkadaşları arasındaki bağlılık duygusu olduğu düşünülmektedir. Üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların iş seçeneklerinin daha fazla olduğu düşünüldüğünde ise lise mezunlarının örgüte daha fazla bağlılık duymaları olağan görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık kavramı ele alındığında bireylerin aynı amaç doğrultusunda aynı işe odaklanmaları, örgütün konumunu yükseltici çalışmaların birlikte yapılmasını gerektirmektedir. Bu durum; cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenleri ile anlamlı farklılık

görülmemesinin sebebi olabilir. Alan yazın çalışmaları da incelendiğinde örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim seviyesi, gelir seviyesi, kademeler, tecrübe değişkenleri ile anlamlı ilişki bulunmuştur (Arslan, 2017). Örgütsel bağlılık değişkenin alt boyutları incelendiğinde normatif örgütsel bağlılık ile yaş (Olgungül, 2017); duygusal bağlılık ile yaş (Özer, 2011), medeni durum (Olgungül, 2017); Devam Bağlılığı alt boyutu ile yaş (Olgungül, 2017); akademik süreç (Zeynel, 2014), çalışma süresi (Doğar, 2013; Torun, 2014) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Dolayısıyla alan yazın çalışmalarının elde edilen sonuçları desteklediği görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın cinsiyet (Arslan, 2017; Doğar, 2013; Torun, 2014; Zeynel, 2014), medeni hal (Doğar, 2013; Torun, 2014), eğitim durumu (Doğar, 2013; Olgungül, 2017; Torun, 2014), yaş (Doğar, 2013; Torun, 2014), çocuk sayısı (Olgungül, 2017) ve mesleki kıdem değişkenleri (Doğar, 2013) arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutunun akademik süreç (Zeynel, 2014), normatif, davranışsal ve devam alt boyutlarının medeni durum (Olgungül, 2017); duygusal ve davranışsal alt boyutun ise yaş (Olgungül, 2017) değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Mevcut çalışmadaki başka bir değişken olan motivasyon unsurunun demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında yaş değişkeni ile arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Buna göre 51-68 yaş grubunda olanların 27-36 yaş grubuna göre daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Daha büyük yaş grubunda olan çalışanların motivasyonlarının daha fazla olmasının sebebi, çalışanların işe olan devamlılıklarının getirdiği tecrübe ve iş arkadaşları arasındaki bağlılık duygusu olduğu düşünülmektedir. Demografik değişkenlerden cinsiyet, unvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleriyle anlamlı farklılık görülmemektedir. Motivasyon kavramının kişiden kişiye farklılık gösterdiği alan yazında bahsedilmiştir. Bireysel farklılıkların çalışanların motivasyonlarında önemli etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde böyle bir bulgunun ortaya çıkması olağan görülmektedir. Motivasyon değişkeni ile ilgili alan yazında yapılmış çalışmalarda; motivasyon ile eğitim durumu değişkeni (Çolak Alsat, 2016); motivasyon alt boyutu olan içsel benlik motivasyonu ile cinsiyet, eğitim durumu, içsel süreç, içsel benlik, amaç içselleştirme alt boyutları ile çocuk durumu arasında anlamlı ilişki bulunan çalışmalar olduğu görülmektedir (Karadağ, 2012). Bununla birlikte motivasyon ile cinsiyet değişkeni (Çolak Alsat,

2016; Zeynel, 2014), çocuk varlığı, eğitim durumu, medeni durum, çalışma yılı değişkeni (Çolak Alsat, 2016) arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Mevcut araştırma sonuçlarına göre bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik devamlılık bağlılığı ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkilerin katsayıları çok düşük; dışsal motivasyon ve normatif bağlılık arasındaki ilişki kuvvetli bulunmuştur. Çalışanlardaki örgütsel bağlılığı artırıcı etkenler arasında; iş yeri ortamı, iş yerinin bulunduğu konum, çalışma arkadaşları, ulaşım gibi etkenler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu etkenler motivasyonu da artırıcı unsur olduğundan iki değişken arasında pozitif anlamlı ilişki çıkması olağan görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bulunan çalışmalara rastlanmıştır (Ertan, 2008; Kara, 2015; Zeynel, 2014). Örneğin Kara'ya (2015) göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyon algıları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Ertan'ın (2008) ise işgörenlerin, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin orta dereceli bir ilişki, iş performanslarının ise yüksek dereceli ilişkiye sahip olduğuna değinmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun, performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu bilgilerine ulaşılmıştır.

Mevcut araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde düşük anlamlı ilişki bulunmuştur. Bireylerin kişilik özellikleri düşünüldüğünde daha çok bireyi ele alan, bireyi ilgilendiren davranışları etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte bireyin davranışları, toplumu da ilgilendirir, toplumu da değiştirir görüşünden hareketle örgüte olan bağlılığında küçük de olsa anlamlı ilişkiye sebep olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte alan yazındaki kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı ilişki bulunan çalışmalara rastlanmıştır (Arslan, 2017; Kılıç ve Bozkaya, 2013; Özer, 2011; Şeker, 2011; Torun, 2014). Dolayısıyla alan yazının elde edilen bulguları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Örneğin Kılıç ve Bozkaya (2013) örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmasında; kişilik özellikleri alt boyutları olan dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime

açıklık gibi özelliklerinin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği; bunun yanı sıra duygusal denge kişilik özelliğinin devam bağlılığı örgütsel bağlılık alt boyutunu olumlu yönde etkilediği; dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin ise normatif bağlılığı olumlu açıdan etkilediği ileri sürülmüştür.

Mevcut araştırma sonuçlarına göre kişilik düzeyleri ve motivasyon arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle bireyin motivasyonu arttıkça kişilik düzeyleri az artmaktadır. Bu durumun sebebi olarak örneğin bireyin motivasyonunun artması sonucu bireylerde oluşan mutlulukla kişilik düzeyleri kısmen artsa da tamamen yükselerek, kişilik düzeyleri alt boyutlarından olan uzlaşılabilirliğinin tamamen yükselmesine sebep olmamaktadır. Bu kapsamda alan yazındaki kişilik özellikleri ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı ilişki bulunan çalışmalara rastlanmıştır (Amorose ve Horn, 2000; Bektaş Dereköylü, 2017; Karadağ, 2012). Örneğin, Amorose ve Horn'un (2000) ABD'de, yaptığı bir araştırmaya göre amacı kolej ve üniversitelerde okuyan atletlerin içsel motivasyon düzeylerinin cinsiyete, bursluluk durumlarına ve koçların davranışlarını algılama düzeyleriyle ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir sonuca Deci'de (1971) ulaşmıştır. Dışsal ödül unsurunun içe dönük motivasyon etkileri üzerine yapılan araştırması sonucunda Deci, dışsal ödül unsurlarının yapılarına göre içsel motivasyonu artırdığı veya azalttığı yönünde tespitiye ulaşmıştır. Örneğin, dışsal ödüllere güçlendirme veya pozitif geri besleme içsel motivasyonu artırırken para unsurunu azaltmaktadır. Karadağ (2012) 'Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon Ampirik Bir Araştırma' isimli çalışmasında, yapılan analiz sonucunda duygusal yönü değişken olan nevroitikler dışında kalan tüm kişilik yapılarının içsel benlik motivasyon faktörüne ilk sırada ihtiyaç duydukları görülmektedir. Dolayısıyla yapılan çalışmaların mevcut araştırma sonuçlarıyla paralel olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

- ✓ Herhangi bir işgören için son derece motivasyonel görülen araç ve gereçler başka bir çalışanda aynı sonucu doğurmayabilir. Dolayısıyla bu farklılık birçok işletme tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.
- ✓ İşgörenler kişisel yapılarına uygun işlerde çalıştırılmaları ve aynı zamanda motivasyonlarını yüksek tutacak etkinliklere gidilmeli, çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz motivasyon faktörleri doğru tespit edilmelidir.
- ✓ Örgütsel bağlılıkta işletme çalışanları bakımından son derece önemlidir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması ve örgüt başarısını doğrudan etkilemektedir. İşgörenlerin işe olan bağlılıklarını etkilemek birçok değişkene bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bunlardan birisi insan ilişkileri arasındaki sadakat ve güvenilirlik kavramı olmaktadır. Çalışanlar arası güven duygusu ne kadar ön planda

ise motivasyon da o derece olumlu yönde etkilenecektir. Adalet ve hoşgörü gibi kavramlar ise peşi sıra gelmektedir.

✓ İşverenlerin çalışma ortamında çalışanlarına gerek kazanımları gerekse iş yükü hakkında âdil davranması, çalışanlar arası ve bilgilendirme açısından tarafsız davranılması, işletmede bulundukları yerlerin önemli olduğu yani görev bilinci aşılması kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bu da motivasyonu yükseltmeye yetecektir. Yapılan birçok araştırma ve gözlemler kişilik özellikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbiriyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Çalışma, Kastamonu ilinde bir kamu kurumu olan İl Özel İdaresinde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle elde edilen bulguları genelleyerek yorumlamak yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir. Bu doğrultuda bundan sonra yapılacak olan araştırmaların farklı illerdeki kurum ve kuruluşlarda veya çeşitli sektörlerde yapılması ve karşılaştırılması daha güvenilir sonuçlar elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- Abdullah, M.H.A. & Shaw, J.,D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*. 11(1), 77-93.
- Acuner, Ş.A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon, İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?* (Çev.. Uyan ,S.), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Aksoy, A & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*. 2(5) : 73-83. (ISSN:2149-8598).

Aksoy, K.Ş.(2016) *Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir Uygulama.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Alsat, O.Ç. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama.* Doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.

Allen, N.J. (1987). Organizational commitment: toward a three-component model. Research Bulletin. *The University of Western Ontario*. 1, 50-70.

Allen, N.J. & Meyer, J.P (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 46-91.

Al-Meer, A.R. (1989). Organizational commitment: a comparison of Westerns Asians and Saudis. *International Studies of Management and Organization*, 19(2), 74-84.

Al-Otaibi, A. (1993). The effect of organizational commitment and personal factorson job performance of Kuwaiti and Arab work force in the government sector in the state of Kuwait. *Arab Journal for Administrative Sciences*. 11(1),109-134.

Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış.* Haberal Eğitim Vakfı. Ankara: İntermat Yayıncılık.

Alsat, Ç. O. (2016). *Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama.* Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.

Amabile, T. M. & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales : Work environment inventor. *Creativity Research Journal*,(2), 231–253.

Amorose, Anthony J & Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: relationship with collegiate athletes gender, scholarship satus, and perceptions of their coaches behaviour. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 63-84.

Aslan, E. A. & Akkaya, E. (2008). *Düşünce Tarzları ve Beş Büyük Kişilik Özelliğın Tekrar Gözden Geçirilmesi.*

- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. Kütahya: Üniversite Kitabevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. 3.Basım. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ay, F. A. (2006). *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Bacanlı, H. İlhan, T. & Aslan, S.(2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Bahar*, 7(2), 261-279.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (2012). Testing hypotheses about methods, traits, and communalities in the direct product model. *Applied Psychological Measurement*, 16, 373–380.
- Bağcıoğlu, Z. (2017) *Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel bağlılık*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bakan, G. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baltaş, Acar & İdil Sevil. (2012). *Bir Solukta Ekip Yönetimi*. 4.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, (9-12).
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2000). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel psychology: Spring*, 44 (1): 1- 26.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayır, E. (2012). *Davranışçı Yaklaşım (Pavlov, Watson, Thorndike, Guthrie)*. Psikoloji Forumu.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 198-210.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59.
- Baysal, A.C. & Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, İstanbul.
- Baysal, A, C. & Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. Genişletilmiş 4.Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* (66), 32-42.
- Bektaş Dereköylü, F. (2017). *Kişilik Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. İstanbul.
- Bernstein, D.A, Penner, L.A, Clarke-Steward, A ve Roy, E.J. (2011). *Psychology (9th Ed.)*. Andover, UK: Cengage Learning Publisher.
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozkaya, E & Kılıç, R. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(20), 153, 178.
- Brown, B. B. (2003). *Employees, Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors. Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership*. Behaviors, Doctor of Philosophy
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*. Hacettepe Üniversitesi. Ankara: İİBF. Yayın No: 12.

- Cloninger, S. (2004). *Theories of personality*. London: Pearson Prentice Hall.
- Cook, W.C. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2nd Edition. U.S.A: McGraw-Hill Companies.
- Cross, C. & Ronan, C. (1999). *Organizational Behaviour*. England: John Wiley and Sons Ltd.30.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranış*. 12. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Cüceloğlu, D. (2011). *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları* (22.Bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakar, N. D. & Ceylan, A.(2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2), 155-160.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çuhadar, C. & Yücel, M. (2010). Yabancı dil öğretmeni adaylarının bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğretim amaçlı kullanımına yönelik öz yeterlik algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27, 199-210.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Demircan Çakar, N. & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 52- 66.
- Doğan, E. G. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğar, N. (2013). *Kişilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da faaliyet gösteren iki ticarî bankada bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Doğar, N. & Gürsoy, A.(2017). Kişilikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(1), 113-146.
- E, L, Yoon J. (1996). *Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion*. American Sociological Review. 90.
- Ekşi, H. (2004). Kişilik ve Başa çıkma: Başa çıkma Tarzlarının Durumsal ve Eğilimsel Boyutları Üzerine Çok Yönlü Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 81-98.
- Ellis, S. D, (2003). *Penny; Introduction to Organizational Behaviour*. London, McGrawHill.
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S ,Z & Erat,S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile tatmin arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. İşletme Fakültesi. Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5(1) 17-28
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.242.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. 4. baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış bilimleri*. Genişletilmiş 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Beta Basım.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki, Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları
- Olgungül, F, K. (2017). *Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi ilişkisi üzerine bir araştırma: Devlet ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler örneği*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gagne, M. (2005) DECI, Edward L; Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. (26), .331-362.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, (48), 26-34.
- Gosling, S, D. Rentfrow, P. J & Swann, Jr W. B. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504–528.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gülgöz, S. (2002). *Five-factor model and NEO-PI-R in Turkey*. In R. R. McCrae ve J, Allik (Eds.), *The five-factor model of personality across cultures*, (p. 1-23). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim: İletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara,
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*.: U. Zel (Ed.) 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 315
- Glennon, J. T. (1978). Mıs systems: The role of authority and responsibility. *MIS Quarterly*. 2(2), 1-6.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). *Organizational behaviour* Mason, OH: South-Western Centrage Learning. (12nd Ed).

- Herzberg, F. Mausner, B. & Synderman, B. (1989). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hrebiniak, L. & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 558-566.
- İnanç, B. Y & Yerlikaya, E. E. (2011). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. 216
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi. 9-11
- Kâğıtçıbaşı, Ç. (2000). *İnsan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi. ISBN: 9789755032290
- Kara, Z. (2015). *Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma motivasyonuna olan etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kaya, Y. (2010). *Örgütsel yaşamda kişilik ve davranışlar arasındaki ilişkiler: Duyguların aracı rolü*. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karadağ, M. (2012). *Örgütlerde Çalışanların kişilik özellikleri ve motivasyon*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla- 34.
- Karakoç, A. (1998). *Yönetici Motivasyonunun işletme yönetimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, H. (2015). *Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kanoğlu, B. (2007), *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 127-128.
- Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Düzce ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.

- Ketchand, A.A & Strewser, J.R. (1998). The existence of ultiple measures of organizational commitment and experience related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*. 110, 109-137.
- Koç H. & T. Melih. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Koç, M. & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, (92).
- Koçel, T. (1984). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3177
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014), *İşletme yöneticiliği*, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım
- Korkmaz, M. & O. Somer. (2010). İş yaşamında kişilik ve beş faktör kişilik modeli. A, Yelboğa (Ed.) içinde, *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları* (s. 256-271). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kondratuk, T., Hausdorf, P.A., Korabik, K. & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment?. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349.
- Kıroğlu, İ. (2007). *Çalışanların sosyo-psikolojik ve demografik özelliklerinin örgütsel motivasyon araçları karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lacy, F. J. & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff : An international perspective. *Higher Education*. 34(3), 305-322.
- Lam, S. S. K. Schaubroeck, J & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes : a cross - national study. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 1-18.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Mac Donald, K. (1995). Evolution, the Five-Factor Model and Levels of Personality. *Journal of Personality*, (63), 525-567.
- Maslow, A. H. (1989). A theory of human motivation, In H. Vroom, DECI Victor, L. Edward (Eds.), *Management and motivation* (p. 27-41). London: Penguin Books.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitz, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1) 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side - bet theory of organizational commitment: some methodological implications. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Montcalm, D. M. (1999). Applying Bandura's theory of self-efficacy to the teaching of research. *Journal Of Teaching in social Work*, 19(1), 93-107.
- Moss, D. M. Abrams, E. D & Kull, J. A. (1998). Can we be Scientists too? Secondary Students' Perceptions of Scientific Research from a Project-Based Classroom. *Journal of Science Education and Technology*, 7, 149-161.
- Mottaz, J. C. (1985). *The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction*. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mount, Michael K. Barrick, Murray R., Scullen, Steve, M., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58 (2), 447-478.
- Murray, H. A. (1955). *Types of human needs, (Studies in motivation, selected and edited by D. C. McClelland)*. NewYork: Appteton-Centry-Crofts Inc.
- Nahavvei, A. & Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational behavior*. First Edition. New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour (human behaviour at work)*. 11th edition. Minnesota: Mc-Graw-Hill.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 83-98.
- Olgungül, F, K. (2017). *Örgütsel Bağlılık Ve Çalışma Süresi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Devlet Ve Özel Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan*

Öğretmenler Örneği. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı. Ankara.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Onurlucan, A. (2015). *Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Oktaç, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, O., Özdemir, P., Kadak, M. & Nasıroğlu, S. (2014). Personality Development. Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. *Current Approaches in Psychiatry*, 4(4), 566-589. DOI: 10.5455/cap.20120433

Özen K.R. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi. 59.

Özer, Y. (2011). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı. İstanbul.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış (2. Bs.)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Özsoy, E. & Yıldız, G . (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*. 1(2). 1-12.

Pailhé, A. (2002). Working Conditions : How Are Older Workers Protected in France?. *Population (English Edition)*, 60(1/2), 93-118.

Pihl, R. O & Caron, M. (1980). The relationship between geographich mobility adjustment and personality. *Journal Of Clinical Psychology*, 1(36), 190.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

Robbins, S & Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Nobel Yayıncılık

Robbins, S. P. (1995). *Organizational behavior*. Seventh Edition. Chicago: Prentice Hall.

- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54–67.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa:Ezgi Kitabevi
- Sağlam. İ. (2009). Bazı Öğrenme kuramları ve din öğretimi. *Bursa: Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 18(2), 251-266.
- Sayar, K. & Dinç, M. (2008). *Psikolojiye giriş*. İstanbul: Nesir Matbaacılık.
- Schermerhorn, J. R. J. G. Hunt, & R. N. Osborn. (1997). *Organizational Behavior Sixth Edition*. New York: John Wiley & Sons-50
- Schwarz, N. (1998). Warmer and more social: Recent developments in cognitive social psychology. *Annual Review of Sociology*. 24, 239-264.
- Shane, M, S & Ann M,V. (2014). *Organizational Behavior*. 2nd. Edt. (Düzenleyen: S. Bozkurt & A. Günsel). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji davranış bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sneed, C. D. (2002). Correlates and implications for agreeableness in children. *Journal of Psychology*, 136(1).
- Somer, O. & Goldberg, R.L. (1999). The Structure Of Turkish Trait-Descriptive Adjectives, *Journal Of Personality And Social Psychology*, Vol:76, No:3, 431–450.
- Somer, O, M. Korkmaz & A. Tatar. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17-21-37
- Somer, O. Korkmaz, M. & Tatar, A. (2001). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5FKE)*. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Somer, O. Korkmaz, M. & Tatar, A. (2000). Beş faktör kişilik envanteri'nin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Somer, O. (2011). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayın No:128-131.

- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soysal, A. (2008). *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir literatür Taraması*. İşveren, Ocak. 4-19.
- Sökmen, A. (2010), *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sproule, J., Wang, C. K. J., Morgan, K., Neill, M. M. & Morris, T. M. (2007). Effects of motivational climate in singaporean physical education lessons on intrinsic motivation and physical activity intention. *Personality and Individual Differences*, 43(5), 1037-1049.
- Şimşek, M. Akgemci, T & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Geliştirilmiş 2.basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M. Ş. Akgemci, T & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Matbaacılık
- Taggar, S., Hackett, R. S. & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, (52): 890.
- Taşçı, D. & Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 533-546.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thorntwaite, L. (1993). The relationship between union commitment and gender: Some qualifying factors. *Industrial Relations*, 48(4),762-779.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. Ankara: Beta Basım Yayım
- Topses, G. (2012). *Psikolojik danışma ve kişilik kuramları*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Torun, B. (2014). *Müfettişlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu bankası uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TDK (1981) BSTS / *Yöntembilim Terimleri Sözlüğü*

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime (Şubat 10, 2018 tarihinde erişilmiştir).

TDK (1981). BSTS / *Yöntembilim Terimleri Sözlüğü*

TDK (1974). BSTS / *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*

Us, A.T. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayıncılık.

Uyguç, N. & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

Uysal, Y. (2015). *Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş değerleri üzerine etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wastı, A. (2000) *Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış*. İstanbul: Türk Psikologları Derneği Yayınları. 202- 224.

Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes - an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*. 26, 81-96.

Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Yavilioğlu, C. (2002). Ekonomik kalkınma ve motivasyon arasındaki ilişki. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 109-130.

Yazgan, E., İnanç. B. & Yerlikaya E. (2012). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.

Yelboğa, A.(2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 196-217.

Yılmazer, A. & Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksekokulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. Bs.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zel, U. (2007). Yönetimde kişilik ve kişilik teorileri. Salih Güney (Ed.) içinde, *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta

EKLER

Ek 1. Anket

Aralık 2017

Sayın Katılımcı,

Motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma yapmaktayız. Yüksek lisans tezi için hazırlanan bu anket yaklaşık **10 dakikanızı** alacak şekilde planlanmıştır. İfadelerin, “doğru” veya “yanlış” cevabı olmadığını ve yalnızca sizin görüşünüzün sorulduğunu özellikle belirtmek isteriz. Formda **isminizi belirtmeniz istenmemektedir**, elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve **bilimsel amaçlar** dışında **kullanılmayacaktır**. Katkılarınıza ve ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz. **Saygılarımızla...**

Dr. Öğr.Üyesi Şükran S.YILDIRIM
Kastamonu Üniversitesi
İkt. ve İd. Bil. Fak.
Bankacılık ve Finans Bölümü

Reyhan ERTİT
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Posta: Anket ile ilgili sorunuz için ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr veya reyhanertit89@gmail.com

✳ **A. Kişisel Bilgiler:** Lütfen ☒ olarak işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız: ☐ 17–21 ☐ 22–26 ☐ 27–36 ☐ 37– 50 ☐ 51–68 ☐ 68+

3. Medeni Durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Diğer (Yazınız):

4. Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlk-Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Üniversite ☐ Mastır-Doktora (Lisans Üstü)

5. İşyerinizde hangi unvana sahipsiniz?

☐ Yöneticilik statüsü olmayan çalışan
☐ Orta kademe yönetici

☐ İlk kademe yönetici
☐ Üst kademe yönetici

6. Bu işletmede çalışma süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1–5 yıl ☐ 6–10 yıl ☐ 11–15 yıl ☐ 16–20 yıl ☐ 21 yıl ve üzer

* B. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru oluşturulmuş derecelerden kendinize uygun olan sayıyı daire içine alınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Genellikle dışa dönük ve sosyal birisiyim.	1	2	3	4	5
2.Gelenekçiyim ve yaratıcı değilim.	1	2	3	4	5
3.Eleştirciyim, kavgacıyım.	1	2	3	4	5
4.Sakin, kolay heyecanlanmayan birisiyim.	1	2	3	4	5
5.Kendinden emin, disiplinliyimdir.	1	2	3	4	5
6.Düzensiz, dağınık ve dikkatsizim.	1	2	3	4	5
7.Endişeli ve kolay üzülen bir kişiyim.	1	2	3	4	5
8.Yumuşak kalpli ve uyumluyum.	1	2	3	4	5
9.Yeniliklere açığım ve meraklıyım.	1	2	3	4	5
10.Çekingen, sessiz birisiyim.	1	2	3	4	5
* C. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru oluşturulmuş derecelerden kendinize uygun olan sayıyı daire içine alınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10.Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5

11.Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12.İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
13.İş yerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15.Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18.İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
19.Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22.Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
23.Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
*D. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru oluşturulmuş derecelerden kendinize uygun olan sayıyı daire içine alınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	1	2	3	4	5
3.Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
5.Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	1	2	3	4	5
9.İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
10.Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
11.Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
13.Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14.Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	1	2	3	4	5
15.Başka işletmenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	1	2	3	4	5
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	1	2	3	4	5
17.Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
18.Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5

19.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
20.Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
21.Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
22.Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Reyhan ERTİT

Doğum Yeri ve Yılı: Kastamonu /Merkez - 16/02/1988

Medeni Hali: Evli

E-posta: reyhanertit89@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise: Orhan Şaik Gökyay Lisesi

Lisans: Anadolu Üniversitesi İşletme Lisans Programı

Mesleki Deneyim

İş yeri: Kastamonu İli İstatistik Kurumu (2011)