

## Özel Sektörde Ücretli Çalışan Mimarların Örgütsel Bağlılıklarının İş Motivasyonlarına Etkileri Üzerine Bir İnceleme

Canan BEDUR DOĞRUÖZ<sup>1\*</sup>, İkbal ERBAŞ<sup>2</sup>

### Öz

Yapım sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak çok disiplinli paydaşların yer aldığı bir sektördür. Farklı katılımcılar tarafından yürütülen birbirinin devamı niteliğindeki işlerin, zamanında ve doğru şekilde yapılması; faaliyetlerin devamlılığı açısından önemlidir. Bu bağlamda organizasyonel verimlilik için çalışan motivasyonunun sağlanması temel etkenlerdendir. Kurumların başarılarının sürdürülebilir olmasının diğer bir etkeni, çalışanların kuruma olan örgütsel bağlılığıdır. Bu noktada bir organizasyondaki verimliliği artırmaya önemli katkı sağlayan iki temel unsur olarak çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları önem taşımaktadır. Yapım sektörünün en temel aktörü olan mimarların yapım sürecindeki başat rolü onların örgütsel bağlılıklarının motivasyonları üzerindeki etkisine odaklanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada; özel sektörde ücretli çalışan mimarların örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonlarına etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında özel sektörde ücretli çalışan 216 mimara anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş motivasyonları üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları açısından yapılan değerlendirmede duygusal bağlılığın diğer alt boyutlara göre motivasyonla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapım Sektörü, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Ücretli Çalışan Mimar

## An Investigation on the Effects of the Organizational Commitment of the Staff Architects Working in the Private Sector on Work Motivation

### Abstract

The construction industry, unlike other industries, is a multidisciplinary industry. Timely and correct execution of works that are a continuation of each other in the sector; important for the continuity of operations. In this context, ensuring employee motivation is one of the main factors for organizational efficiency. Another factor for the sustainability of the success of the institutions is the organizational commitment of the employees to the institution. At this point, two basic elements that contribute significantly to increasing efficiency in an organization are; employee motivation and organizational commitment. The role of architects, who are the main actors of the construction industry, in the construction process requires focusing on the effect of organizational commitment on their motivation. In this study; it is aimed to investigate the effects of organizational commitment of staff architects working in private sector on

<sup>1</sup> Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Doktora Programı Antalya/Türkiye

<sup>2</sup> Akdeniz Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, Antalya/Türkiye

İlgili Yazar/Corresponding author: dogruozcanan@gmail.com

Gönderim Tarihi / Received Date: 01.09.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 28.08.2022

their job motivation. Within the aim of the study, a questionnaire was applied to 216 staff architects working in the private sector. The study showed that the organizational commitment of the employees has an effect on their work motivation. According to the organizational commitment sub-dimensions, it was found that emotional commitment was associated with motivation at a higher level than other sub-dimensions.

**Keywords:** Construction Industry, Motivation, Organizational Commitment, Staff Architect

## 1. Giriş

Yapım sektörünün multidisipliner yapısı; sektörde yer alan farklı disiplinlerdeki çalışanların faaliyetlerinin birbirini tamamlayan ve birbirinin devamı niteliğinde olmasını da beraberinde getirmektedir. Yürütülen faaliyetlerin sistematik şekilde doğru ve hızlı olarak hedefine ulaşması, kurumların önceliklerindedir. Her bir çalışanın kendi payına düşen işi doğru ve zamanında yapması, sektördeki faaliyetlerin zamanında tamamlanıp sonuca ulaşması için önem taşımaktadır. Bu durumda çalışanların motivasyonu oldukça etkilidir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının da motivasyonlarını etkilediği, literatürdeki çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Yapım sektörünün en temel paydaşları olan mimarların; motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları da bu bağlamda önem kazanmaktadır.

### 1.1. Motivasyon Kavramı

“Motivasyon” kavramı; bir bireyin bir işi yapma isteği olarak tanımlanır. Bu isteği oluşturabilmek için, bireyin fizyolojik ya da psikolojik bir ihtiyacının karşılanması gerekmektedir (Moslem, 2015, s.14). Literatürde de motivasyon kavramının çeşitli tanımları yer almaktadır. Cook (1997, s. 185) motivasyonu; insanları değişik şekilde hareket etmeye yönlendiren ve bu yönlendirme işlevinin kişinin kendisinden veya çevresinden kaynaklı olan farklı dürtü ve güdüler bütünü olarak tanımlamaktadır. Tınaz (2005, s. 7) ise motivasyonu; harekete geçmiş bir takım iteleyici kuvvetlerle açık bir hedefe yönelmiş belirgin durum olarak ifade etmektedir. Ertürk (2014, s. 10)’ün belirttiği üzere Woodworth (1918) motivasyonu; bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi olarak tanımlanmıştır. Ertan (2008, s.23)’ün Cannon (1939)’dan aktardığına göre ise; kişinin iç ya da dış faktörler sebebiyle bozulan denge durumunun, tekrar denge durumuna dönebilmesi için harekete geçmesi; motivasyon olarak adlandırılmaktadır.

Motivasyon aynı zamanda bir işi başlatma ve sürdürme ile de ilişkilidir. Luthans (2011, s. 147) motivasyonu; amaca ulaştıran davranışı ve yönlendiriciyi aktif hale getiren fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Sökmen (2010, s. 158), motivasyon temelini oluşturan üç ana faktörü; insan davranışını harekete geçirme, davranışa yön verme ve davranışı devam ettirme olarak tanımlamıştır. Bununla beraber motivasyon kavramının iki önemli özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki; her birey için motivasyon kaynağının farklı ve bireysel olması; ikincisi de motivasyonun sadece kişinin davranışlarında gözlemlenebilmesidir (Koçel, 2014, s. 729).

Maslow (1989), kişilerin davranışının biyolojik, kültürel ve durumsal şartlardan etkilendiğini, bu şartlara bağlı olarak ihtiyaçlarının ortaya çıktığını ve ihtiyaçların da kişiyi herhangi bir davranışta bulunmaya yönelten motivasyonu oluşturduğunu ifade etmiştir. Maslow’un kişilerin ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ifade ettiği ihtiyaçlar piramitine göre; bireylerin ihtiyaçları en düşükten en yükseğe doğru sıralanır. Bu

İhtiyaçlar en alt kademededen yukarı doğru; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma, sevilme ve sosyalleşme ihtiyacı, değer görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklindedir (Maslow, 1989, s. 27-41). Henüz karşılanmamış ihtiyaçlar; kişiler için motive edici faktör olmaktadır (Lord, 2002, s. 3-7). Her bireyin içinde bulunduğu şartların birbirinden farklı olması sebebiyle; karşılanmamış ihtiyaçları da birbirinden farklılık gösterebilir. İhtiyaçlarda görülen bu farklılık; kişiler için motivasyon kaynaklarının da birbirinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Bazı bireylerin motivasyon kaynakları ücret, terfi, prim gibi maddi unsurlar iken; bazı bireyler için başarıma hissi, başladığı işi bitirme, sonuca ulaşma, kendini geliştirme gibi unsurlar motivasyon kaynağı olabilir. Ertan (2008, s. 31)'ın Holt (1993)'tan aktardığına göre; motivasyon kaynaklarının bireyin içinden gelmesi ya da dış faktörlerle desteklenmesi durumu göz önünde bulundurulduğunda motivasyon kavramını "iç motivasyon" ve "dış motivasyon" olarak iki ayrı kapsamda değerlendirmek mümkündür. İç motivasyon içsel olduğu için kalıcı ve sürdürülebilir motivasyon sağlar. Dış motivasyonun ise sürekli desteklenmesi gerekmektedir. Bu sebeple iç motivasyon araçları; dış motivasyon araçlarından daha fazla önem taşımaktadır (Ertan, 2008, s. 31).

İç motivasyon; bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenler olarak tanımlanmıştır (Ertan, 2019, s. 21). İç motivasyon, işin kendisi ile ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İşin ilgi çekici ve bireyi geliştiren nitelikte olması, bireyin işi yaparken bağımsız hissetmesi, işin birey için önemli olması, bireyin işinin sorumluluğunu almış olması, işin niteliğinin bireyin yaratıcılık yönünü beslemesi, bireye yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı vermesi, bireyin performansı ile ilgili geliştirici geri bildirim, bireyin başarıma arzusu, işini sevmesi, kendisine olan yeterlilik inancı gibi faktörler; içsel motivasyon kaynaklarına örnektir (Ertan, 2008, s. 31; Ertan, 2019, s. 22-28). İç motivasyon kavramı; bireyin davranışını düzenleyen herhangi bir dış kontrol olmadığı için, bireyin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak da tanımlanmaktadır (Brief ve Aldağ, 1977, s. 497). Bu sebeple iç motivasyon faktörleri; bireyleri tatmin eden ihtiyaçlarla ilgilidir; insan kaynağına, kariyer gelişimine katkı sağlamaktadır (Wu, Gerlach ve Young, 2007, s. 254).

Dış motivasyon ise; işin başlaması ve tamamlanması için bireye dışardan verilen pekiştirici unsurlar olarak tanımlanır (Ertan, 2019, s. 25). Dış motivasyon kaynakları, direkt işin kendisi ile ilgili değildir. Dış motivasyon kaynakları sosyal motivasyon boyutu ve örgütsel motivasyon boyutu olmak üzere iki boyutta incelenir. Örgütteki yardımlaşma, yöneticilerin desteği, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışma gibi kişiler arası iletişim sosyal motivasyon boyutuna; çalışma koşulları, ücretlendirme, şirket imajı, iş güvencesi, ödüllendirme, ikramiye, prim, terfi gibi iş performansını arttırmaya yönelik unsurlar örgütsel motivasyon boyutuna örnektir (Altok, 2009, s. 10).

İç ve dış motivasyon kaynaklarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre; iç motivasyon araçları bireylerin motive olmasını sağlarken; dış motivasyon araçları bireylerin iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilidir. Bu teoriye göre bireylerin iş motivasyonunu sağlayan faktörler; iç motivasyon kaynaklarıdır. Dış motivasyon kaynakları ise; bireylerin buldukları koşullardan tatmin olmasını sağlayarak, motivasyonlarının artmasına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Ertan, 2008, s. 37). Bu yaklaşım Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre ele alınırsa; bireylerin kendi içinden gelen istekle beraber iş motivasyonlarının artması için öncelikle, ihtiyaçlar piramitinin en alt basamaklarında yer alan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmış olması gerekmektedir. Bu fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları dış motivasyon faktörleri olarak tanımlanan unsurlardır. Bireyler; ancak bu

ihtiyaçları karşılandıktan sonra kendilerini gerçekleştirmeye yönelik adımlar atabileceklerdir.

## 1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı kurum için hissettiği bağın ne kadar güçlü olduğu ile ifade edilir (Ertit, 2019, s. 39). Örgütsel bağlılık; çalışanın işe girmesiyle başlar, örgütün bir üyesi olarak örgütün hedeflerini, amaçlarını ve işin gerekliliklerini öğrenmesiyle devam eder (Türker, Yıldırım, 2020, s. 6076). Örgütsel bağlılık, “Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek ölçüde inanması, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgütün amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., 1979, s. 224-247). Ölçüm (2004, s. 90) örgütsel bağlılığı; çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işine psikolojik olarak bağlarken, bireyin çalıştığı kurum ile arasındaki kuvvet birliği olarak örgütlerin çıkarlarını gözetmektedir (Özmutaf, 2019, s. 22).

Ertit (2019, s.40) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı; örgütte çalışanlara, örgüte ve örgütteki görevlerine duyulan bağlanma hissi, istekli olarak fazla mesai yapılması, bireyin kendisini örgütte ailenin bir parçası olarak görmesi, iş verimliliğini arttırmak adına var gücüyle çalışması ve bütün bunları yaparken de diğer çalışanlarla yardımlaşma ve iş birliğinden kaçınmaması olarak ifade etmiştir. Bu tanıma göre çalışanların, çalıştıkları kurumu benimsemesinin, kurumun iş yapma sürdürülebilirliğini etkilediği söylenebilir.

Meyer ve Allen (1997, s. 57)'a göre örgüte bağlılık hisseden bireyler; tüm olumsuzluklara rağmen iyi ve kötü günde örgütte çalışmayı sürdürür, düzenli olarak işine devam eder. Örgüte bağlılık hisseden bireylere göre önemli olan işin bitmesidir, zaman sınırlamasına takılmaz. Ayrıca örgüt bağlılığı olan bireyler; örgüt varlıklarını korur, örgütün amaçlarını benimser ve paylaşır.

Bireyler bazı durumlarda örgütte olmalarından memnun olmalarına rağmen, yaptıkları işi daha çok önemsemektedir. Bazı durumlarda ise tam tersi örgüte bağlılık, yapılan işin önüne geçmektedir. Bunun gibi örnekler örgütsel bağlılığın tek boyutlu olmadığını ortaya koymaktadır (Ertit, 2019, s. 50). Bu sebeple Meyer ve Allen (1997, s. 27) örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutta tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1997, s. 11) 'a göre istekli bağlılık olarak da ifade edilen duygusal bağlılık; örgüte hissi duygularla bağlanmış ve örgütte kalmayı benimsemiş kişilerin gösterdiği bağlılık türüdür. Perdeci (2015, s. 11)'nin Obeng ve Ugboro (2003)'dan aktardığı üzere devam bağlılığı ise idareten bağlılık olarak da bilinmektedir ve bireyin örgütten ayrılması durumunda uğrayacağı maddi zararı düşünerek örgütte kalması olarak ifade edilen bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılık olarak da ifade edilen normatif bağlılık ise; bireylerin, örgütte çalışmaya devam zorunluluklarının olduğunu hissetmesi ve örgüte daha fazla katkıda bulunmak için çaba harcaması olarak açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, s. 61-89). Ertit (2019, s. 51)'in Çekmecelioğlu (2006)'dan aktardığı üzere; duygusal bağlılığı yoğun olanlar; örgütün bir üyesi olmayı gönülden istediklerinden, normatif bağlılığı ağırlıkta olanlar örgüte mecbur olduklarından, son olarak devam bağlılığı güçlü olanlar ise alternatif olmadığından ve çalışılan örgütün şu an için ideal olmasından dolayı örgütte kalmaktadırlar.

Örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Balay (2000, s. 23) ayrıca; çalışanların örgütleri hakkındaki görüşlerinin, tutumlarının ve davranışlarının; örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yönelttiğini ifade etmektedir. Bu politikalar ile örgütler, çalışanların kendilerine daha fazla bağlanmalarını sağlar ve çalışanlardan uzun süre verim alarak üst düzeyde performans elde etmiş olurlar.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel faktörler ve çalışanların işini yaparken kendini denetleyebilmesi, örgütün vizyonunun olması, yöneticilerin rekabeti teşvik etmesi, çalışanların yaptıkları işin maddi karşılığını alabilmeleri, çalışanlar arasında adaletli ücretlendirme, örgüt içindeki şeffaf iletişim, örgüt yöneticilerinin insani değerlere verdikleri önem, yöneticilerin çalışanların gelişimini desteklemesi gibi yaptıkları iş ve çalıştıkları kurumla ilgili unsurlar olarak sıralanabilir (Ertit, 2019, s. 42-45; Güney, 2011, s. 360; İnce ve Gül, 2005, s. 9-11).

### **1.3. Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Motivasyon; örgüt psikolojisinin bir çalışma alanı olarak, kişilerin istekli çalışma sebeplerini, ve istekli çalışma için özendirici uygulamaların kişilerin motivasyonlarını nasıl etkileyeceğini kapsar (Chiu, 2005, s. 40). İş motivasyonu yüksek bireylerden oluşan örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşabilirken, iş motivasyonu düşük bireylerden oluşan örgütler, hedeflerine ulaşmakta zorlanmalarının yanı sıra, zaman içinde iş gücü kaybı da yaşamaktadırlar (Ertan, 2008, s. 26). Bu sebeple örgütlerin iş yapma potansiyelleri ile çalışanların motivasyonu arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Çalışanlar arasındaki adaletli ücretlendirme, yöneticilerin adil ve gelişimi destekleyen tutumları, çalışanların birbirleri ile arasındaki şeffaf iletişim gibi kişisel faktörler dışında kalan etmenler; çalışanlar için dış motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dış motivasyon kaynakları örgütsel bağlılığa da katkı sağlamaktadır. Dış motivasyon faktörleri tamamlandığında iç motivasyon kaynaklarına zemin hazırlar. Yani kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu zaman iş motivasyonları da artar. İş motivasyonu artan çalışanlar daha yüksek performansla iş yaparlar ve bu durum hem çalışanın içsel tatminini, hem de kurum hedeflerine daha verimli şekilde ulaşmayı sağlar. Bu durum yöneticilerin de ulaşmayı istedikleri durumdur. Yani çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, iş motivasyonlarının yüksek olmasını ve buna bağlı olarak kurumun hedeflerine doğru ilerlemesine katkıda bulunur. Bu sebeple örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki önem taşımaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Amacı**

“Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” başlığında açıklandığı üzere örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar için dış motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, iç motivasyonları doğrultusunda hareket ederek daha yüksek iş performansı sergileyebilirler. Yani örgütsel bağlılığın yüksek olması dolaylı olarak çalışanların iç motivasyonlarına katkı sağlamakta, böylece kurumun hedeflerine daha verimli şekilde ilerlemesine katkı koymaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, motivasyon alt boyutları ile ilişkisi de önemli birer faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Ele alınan problem; çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek ya da düşük olmasının iş motivasyonlarını etkilemesi ve buna bağlı olarak çalışanların performansını ve kurum

hedeflerine verimli şekilde ulaşılmasını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesi durumudur. Bu bağlamda çalışmanın amacı, özel sektörde ücretli çalışan mimarların örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonlarına etkilerinin ölçülmesidir. Bu amaçla çalışma kapsamında anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulanan ankette; literatürde de geçerliliği bulunan ve pek çok akademik çalışmada yararlanılmış olan motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışma; çalışanların örgütsel bağlılıklarının motivasyonlarına etkilerinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda özel sektörde ücretli çalışan mimarların örgütsel bağlılıklarının, iş motivasyonlarına etkilerinin incelenmesi amacıyla çalışma kapsamında-ölçeklerin alt boyutları da ayrı ayrı dahil edilerek- 7 adet hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler şunlardır;

- H1: Çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1a: Çalışanların duygusal bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1b: Çalışanların devamlılık bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1c: Çalışanların normatif bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1d: Çalışanların duygusal bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1e: Çalışanların devamlılık bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- H1f: Çalışanların normatif bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

## 2. Yöntem

Çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket metodu ile veri toplama yoluna gidilmiştir. Anketin uygulama aşaması çevrimiçi olarak yapılmıştır.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni; özel sektörde ücretli çalışan mimarlar olarak belirlenmişken; çalışmanın örneklemini 2021 yılı Temmuz ayı içinde, mimarlıkla ilgili çeşitli sosyal medya platformları vasıtasıyla ulaşılan, özel sektörde ücretli çalışan 216 mimar oluşturmaktadır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi gibi demografik bilgiler yer almaktadır. Diğer 2 bölümde ise çalışma kapsamında kullanılan iki ayrı veri toplama aracı bulunmaktadır. Bu araçlardan biri; çalışanların motivasyonlarını ölçmeye yönelik olan motivasyon ölçeği, diğeri de çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yarayan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Seçilen ölçekler literatürde turizm, eğitim, inşaat, kamu, gıda, elektrik ve hizmet sektörü gibi pek çok sektörde yapılan akademik çalışmalarda kullanılmış olan ve geçerliliği bulunan ölçeklerdir.

Kullanılan motivasyon anketi; Kantekin'in (2015, s. 73) çalışmasında aktardığı üzere; Mottaz (1985) tarafından ortaya konmuş, Brislin ve arkadaşları (2005), Mahoney ve Leobler (2006) tarafından da kullanılmış ve Taşpınar (2007) ile Bektaş (2012) tarafından düzenlenmiş olan "Motivasyon Ölçeği"dir. Ölçek; 24 maddeden ve iki

boyuttan oluşmaktadır. İlk 9 madde içsel motivasyon düzeyini, sonraki 15 madde ise dışsal motivasyon düzeyini anlamaya yöneliktir.

Anket çalışmasında yararlanılan bir diğer ölçek; Ertit (2019, s. 54) çalışmasında aktardığı üzere; Allen ve Meyer'ın (1991) ürettiği ve Wasti (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"dir. Toplam 22 maddeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinde ilk 8 madde duygusal bağlılık, 9-15. maddeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. maddeler normatif bağlılık ile ilgidir. Anket formunda 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Fikrim Yok, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi yanıtlar düzenlenmiştir. Mottaz'ın motivasyon ölçeği kadar, Wasti tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği de akademik çalışmalarda oldukça yer bulmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının birden fazla boyutu olması ve bu boyutlarla birlikte örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla; çok boyutlu ölçeklendirme çalışmaları yapılmıştır. En çok kullanılan ve bağlılık konusuna en çok açıklık getiren bağlılık boyutu; Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu üç boyutlu bağlılık modelidir. Modelde devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık arası ilişkiler ortaya konulmakta, bağlılıklar arası ayırt edici özellikler tespit edilmekte, bağlılığın nedenleri ve nedenleri etkileyen alt değişkenler ortaya konulmaktadır (Ertit, 2019, s. 50).

### 2.3. Verilerin Analizi

Anket yanıtları, IBM Statistics SPSS.22 programında analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan mimarların demografik durumları frekans analizi (f) ile belirlenmiştir. Sonrasında ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach-Alpha testi ( $\alpha$ ) yapılmıştır. Ölçeklerin kendisinin ve ölçeklere ait her bir sorunun betimleyici istatistikleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılım sağlayıp sağlamadığını ölçmek için; normallik testi (t) yapılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Hipotezlerin değerlendirilebilmesi amacıyla; örgütsel bağlılığın motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler IBM Statistics SPSS.22 programında analiz edilerek sırasıyla sunulmuştur.

### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışma kapsamında yapılan anket sonuçlarının analizine göre; ankete katılan 216 kişinin %57,4'ü kadın, %42,6'sı erkektir. Katılımcılarının çoğunluğunun (%43,5) 31-40 yaş arası olduğu bilinmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde lisans mezunu olan katılımcıların %18,1'inin yüksek lisans, %3,2'sinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılar %35,6 oranında iken, 6-10 yıl arasında olan katılımcılar % 28,2 oranındadır. (Bakınız Çizelge 1.)

Çizelge 1. Demografik Bilgiler

Demografik Veriler			
		Sayı	% (~)
Cinsiyet	Kadın	124	57,4
	Erkek	92	42,6
Yaş	22 - 30	88	40,7
	31 - 40	94	43,5
	41 - 50	24	11,1
	51 ve üstü	10	4,6
Medeni Durum	Evli	106	49,1

	Bekar	110	50,9
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	170	78,7
	Y.Lisans	39	18,1
	Doktora	7	3,2
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	0 – 5 yıl	77	35,6
	6 – 10 yıl	61	28,2
	11- 15 yıl	38	17,6
	16 – 20 yıl	17	7,9
	21 yıl ve üstü	23	10,6
<b>Şu An Görev Yapılan Kurumda Çalışma Süresi</b>	0 – 5 yıl	164	75,9
	6 – 10 yıl	37	17,1
	11- 15 yıl	8	3,7
	16 – 20 yıl	5	2,3
	21 yıl ve üstü	2	0,9
<b>Aylık Ücret Miktarı</b>	2800-3499 ₺	53	24,5
	3500-4499 ₺	34	15,7
	4500-5999 ₺	45	20,8
	6000-7499 ₺	29	13,4
	7500-8999 ₺	24	11,1
	9000 ₺ ve üzeri	31	14,4
<b>Toplam kişi sayısı</b>		216	100

### 3.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha testi yapılmıştır. Her ölçeğin ve ölçek alt boyutunun Cronbach Alpha sonucu 0,70'den büyük olduğu için ölçekler, güvenilir kabul edilmektedir. (Bakınız Çizelge 2.)

Çizelge-2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

	$\alpha$	N
<b>İç Motivasyon</b>	0,827	9
<b>Dış Motivasyon</b>	0,889	15
<b>Motivasyon (Toplam)</b>	0,909	24
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,942	8
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0,830	7
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,873	7
<b>Örgütsel Bağlılık (Toplam)</b>	0,936	22

### 3.3. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek sorularının ve ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerine göre; motivasyon ölçeğinin ortalama değeri 3,33; örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama değeri 2,95'tir. Anket yanıtlarının 5'li likert ölçeğine göre hazırlandığı göz önünde bulundurularak; motivasyon anketinin yanıtları "kararsızım" ve "katılıyorum" arasında değişirken; örgütsel bağlılık anketinin yanıtları; "katılmıyorum" ile "kararsızım" arasında yer almaktadır. (Bakınız Çizelge 3.)



Çizelge-3. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	$\bar{x}$	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
İç mot.-1	4,194	0,6949	0,5	1,4	9,3	56,0	32,9
İç mot.-2	4,542	0,6456	0,5	1,4	1,4	37,0	59,7
İç mot.-3	4,079	0,8509	1,4	5,1	8,8	53,7	31,0
İç mot.-4	3,782	1,0538	4,2	6,5	24,1	37,5	27,8
İç mot.-5	3,856	0,9849	3,2	6,0	19,0	45,4	26,4
İç mot.-6	3,653	1,1143	4,6	10,6	25,5	33,3	25,9
İç mot.-7	3,833	0,9693	2,3	7,9	19,0	45,8	25,0
İç mot.-8	3,676	1,0594	5,1	9,7	17,6	47,7	19,9
İç mot.-9	3,500	1,0653	5,6	11,6	25,9	41,2	15,7
Dış mot.-1	3,389	1,1601	9,3	13,0	21,8	41,7	14,4
Dış mot.-2	3,185	1,1785	12,0	15,3	25,0	37,5	10,2
Dış mot.-3	3,671	1,1727	6,9	12,0	12,5	44,0	24,5
Dış mot.-4	3,306	1,1888	9,7	16,7	20,8	38,9	13,9
Dış mot.-5	4,241	0,6523	0,5	1,4	5,1	59,7	33,3
Dış mot.-6	2,537	1,3006	27,8	26,4	18,5	19,0	8,3
Dış mot.-7	3,157	1,1707	10,2	17,6	31,9	26,9	13,4
Dış mot.-8	3,995	0,8155	1,9	2,3	15,3	55,6	25,0
Dış mot.-9	2,949	1,1939	12,0	28,7	20,4	30,1	8,8
Dış mot.-10	3,319	1,0630	8,3	13,0	24,5	46,8	7,4
Dış mot.-11	1,986	1,1472	44,0	31,5	10,6	9,7	4,2
Dış mot.-12	2,218	1,2023	35,2	31,0	15,7	13,0	5,1
Dış mot.-13	2,986	1,1752	14,8	17,1	30,6	29,6	7,9
Dış mot.-14	2,046	1,2037	46,2	20,4	21,8	5,6	6,0
Dış mot.-15	1,958	1,1506	48,1	24,1	15,3	8,8	3,7
<b>Motivasyon</b>	<b>3,3358</b>	<b>0,60717</b>					
Duygu. Bağ.-1	3,588	1,0876	5,1	12,5	19,9	43,5	19,0
Duygu.	3,116	1,2125	12,0	19,9	24,5	31,5	12,0

<b>Bağ.-2</b>							
<b>Duygu. Bağ.-3</b>	3,074	1,2291	12,5	22,2	22,7	30,6	12,0
<b>Duygu. Bağ.-4</b>	2,894	1,2511	15,3	26,4	23,6	23,1	11,6
<b>Duygu. Bağ.-5</b>	3,069	1,2426	13,4	21,8	20,8	32,4	11,6
<b>Duygu. Bağ.-6</b>	3,176	1,2746	12,5	21,3	17,1	34,3	14,8
<b>Duygu. Bağ.-7</b>	3,019	1,1532	12,5	19,0	31,5	28,2	8,8
<b>Duygu. Bağ.-8</b>	3,301	1,1195	9,3	13,4	25,9	40,7	10,6
<b>Devam. Bağ.-1</b>	3,199	1,2435	11,6	18,5	24,1	30,1	15,7
<b>Devam. Bağ.-2</b>	2,694	1,2043	16,7	33,3	22,7	18,5	8,8
<b>Devam. Bağ.-3</b>	2,699	1,1111	13,9	33,3	27,8	19,0	6,0
<b>Devam. Bağ.-4</b>	2,662	1,2395	19,0	33,8	17,6	21,3	8,3
<b>Devam. Bağ.-5</b>	2,931	1,2084	13,9	25,0	25,0	26,4	9,7
<b>Devam. Bağ.-6</b>	2,745	1,1793	17,6	25,5	28,7	21,3	6,9
<b>Devam. Bağ.-7</b>	3,296	1,1228	7,4	19,0	21,3	41,2	11,1
<b>Norma. Bağ.-1</b>	2,676	1,1600	18,5	27,8	26,4	22,2	5,1
<b>Norma. Bağ.-2</b>	2,560	1,1314	18,5	35,6	21,3	20,4	4,2
<b>Norma. Bağ.-3</b>	3,176	1,0812	7,4	20,8	26,4	37,5	7,9
<b>Norma. Bağ.-4</b>	2,907	1,1776	14,8	22,7	26,4	29,2	6,9
<b>Norma. Bağ.-5</b>	2,431	1,0847	19,4	40,3	22,7	13,0	4,6
<b>Norma. Bağ.-6</b>	2,833	1,1733	13,9	29,2	24,1	25,5	7,4
<b>Norma. Bağ.-7</b>	2,963	1,1487	13,9	19,4	29,6	30,6	6,5
<b>Örgüt. Bağlılık</b>	<b>2,9550</b>	<b>0,76734</b>					

### 3.4. Verilerin Normal Dağılım Testi

Verilerin normallik dağılımlarıyla ilgili değerlere göre; her iki ölçeğin de skewness-kurtosis değerleri -2 ile +2 arasında yer aldığı için verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (George and Mallery, 2010, s. 21). (Bakınız Çizelge 4.)

Çizelge-4. Ölçeklerin Normallik Testi

	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<b>Motivasyon</b>	-0,074	1,026
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	-0,162	-0,027

### 3.5. Örgütsel Bağlılığın Motivasyon Üzerindeki Etkilerinin İncelendiği Analiz Sonuçları

Çalışma kapsamında örgütsel bağlılığın, motivasyon üzerinde etkilerinin incelenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının; motivasyon ve motivasyonun alt boyutları üzerindeki etkileri, ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları bağımsız değişken, motivasyon ve motivasyon alt boyutları bağımlı değişken olarak analizlere dahil edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde etkileri ile ilgili sonuçlara göre; P değeri 0,05'ten küçük olduğu için; örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumda, H1 hipotezi kabul edilmiş olur. R<sup>2</sup> değerine göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarının; iş motivasyonları üzerinde %45,3 oranında etkisi vardır. (Bakınız Çizelge 5.)

Çizelge-5. Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu üzerinde etkisi

	R R <sup>2</sup>	β β	p Anlamlılık Değeri
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,453	0,673	0,000

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışanların iç motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir. "H1a: Çalışanların duygusal bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.", "H1b: Çalışanların devamlılık bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır." Ve "H1c: Çalışanların normatif bağlılıklarının, iç motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır." şeklinde kurulmuş olan hipotezlerin her üçünün de p değeri 0,05'ten küçük olduğu için hipotezler desteklenmiştir. R<sup>2</sup> değerlerine göre; iç motivasyon üzerinde duygusal bağlılığın %27,9, devamlılık bağlılığının %3,8 ve normatif bağlılığın %10,7 etkisi olduğu söylenebilir. β değerine göre ise; iç motivasyon üzerinde etkili olan örgütsel bağlılık alt boyutlarının önem sırası; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı şeklinde ifade edilir. (Bakınız Çizelge 6.)

Çizelge-6. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, iç motivasyon üzerinde etkisi

	RR <sup>2</sup>	β β	p Anlamlılık Değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,279	0,528	0,000
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0,038	0,195	0,004
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,107	0,327	0,000

Sonrasında örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışanların dış motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir. "H1d: Çalışanların duygusal bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.", "H1e: Çalışanların devamlılık bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır." ve "H1f: Çalışanların normatif bağlılıklarının, dış motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır." şeklinde kurulmuş olan hipotezlerin her üçünün de p değeri 0,05'ten küçük olduğu için hipotezler desteklenmiştir. R<sup>2</sup> değerlerine göre; dış motivasyon üzerinde duygusal bağlılığın %49,3, devamlılık bağlılığının %16,1 ve normatif bağlılığın %38,7 etkisi olduğu söylenebilir. β değerine göre ise; dış motivasyon üzerinde etkili olan örgütsel bağlılık alt boyutlarının önem sırası; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı şeklinde ifade edilir. (Bakınız Çizelge 7.)

Çizelge-7. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, dış motivasyon üzerinde etkisi

	RR <sup>2</sup>	β β	p Anlamlılık Değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	0,493	0,702	0,000
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	0,161	0,402	0,000
<b>Normatif Bağlılık</b>	0,387	0,622	0,000

#### 4. Tartışma

Örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının; motivasyona ve motivasyonun alt boyutlarına etkilerinin incelendiği bu çalışmada 7 hipotez kurulmuş olup, ve hipotezlerin geçerliliğinin ölçülebilmesine yönelik anket çalışması yapılmıştır.

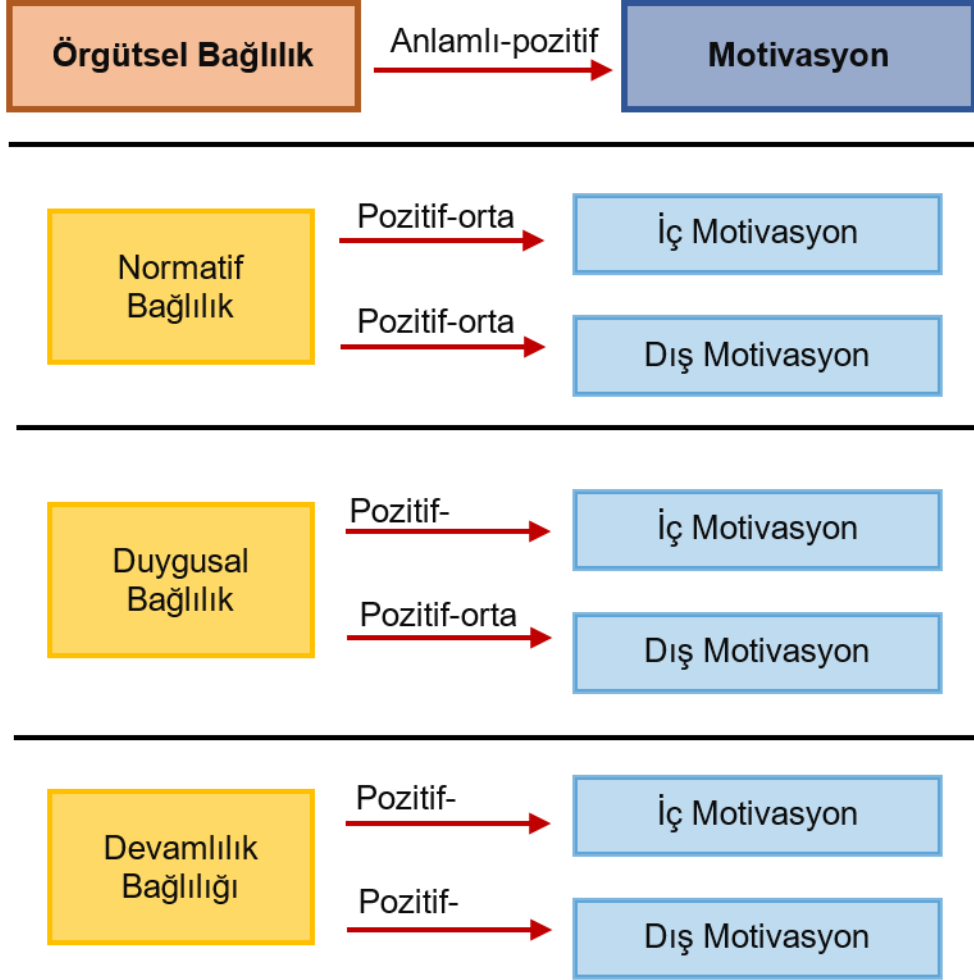
Anket sonuçlarının analizine göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır. Bu durumda örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyon kaynakları arasında önemli ölçüde yer tuttuğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisini ele alan önceki çalışmalarda elde edilen sonuçlar da bu sonucu destekler niteliktedir. Fermanoğlu (2015, s. 98-101) çalışmasında, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki incelendikten sonra; her iki kavramın alt boyutları incelenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının sonucunda; çalışanların iç motivasyonları üzerinde en çok etkili olan örgütsel bağlılık alt boyutu duygusal bağlılık; en az etkili olan örgütsel bağlılık alt boyutu ise devamlılık bağlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın; çalışanların iç motivasyonu üzerinde pozitif orta düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından biri olan devamlılık bağlılığının ise; çalışanların iç motivasyonu üzerinde pozitif düşük bir etkisi olduğu görülmektedir. Yani çalışanların duygusal olarak çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları arttıkça, kendilerini o kuruma ait hissetmekte, ailenin bir parçası olma hissiyle beraber kurumun hedeflerini ve amaçlarını kendi hedef ve amaçları olarak benimsemektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kuruma karşı sadakat hissetmekte ve sorumluluk duygusuyla hareket etmektedirler. Bu durumda çalışanlar; kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için değil, bir anlamda kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırlar. Bu da çalışanlarda iç motivasyon sağlamaktadır. Çalışanların, çalıştıkları kurumdan başka alternatifi olmaması sebebiyle kurumda kalmasını ifade eden devamlılık bağlılığının ise; iç motivasyon üzerinde etkisi oldukça azdır. Devamlılık bağlılığı; kişilerin zorunluluktan dolayı kurumda kalmaya devam etmesi anlamındadır. Bu durumda çalışanlar kurumu benimseyemedikleri için, devamlılık bağlılığının iç motivasyonları üzerinde etkisinin az olduğu söylenebilir. Kurumların zor zamanlarda çalışanlarına destek olmaları, çalışanları için fedakarlık yaptığı düşüncesi ve buna bağlı olarak; kişilerin kurumda kalmalarının doğru olduğunu düşünmeleri, yani minnettarlık duygusu, gibi çeşitli sebeplerden dolayı kurumda kalma zorunluluğu olarak ifade edilen normatif bağlılığın ise çalışanların iç motivasyonu üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Normatif bağlılıkta; çalışanlar kuruma karşı hissettikleri ahlaki duygulardan dolayı kurumda buldukları için, normatif bağlılığın iç motivasyon üzerinde etkisi düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Fermanoğlu (2015, s. 98-101) yapım sektöründe yürüttüğü çalışmasında, iç motivasyon ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yusein (2014, s. 110-116) elektrik sektöründe hizmet veren bir firmada yapmış olduğu çalışmasında; iç motivasyon ile örgütsel bağlılığın her üç alt boyutu arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ertan (2008, s. 118-119) turizm çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında; duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın iç motivasyon ile

pozitif orta düzeyde, devamlılık bağlılığı ile iç motivasyonun pozitif düşük düzeyde ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yılmaz (2018, s. 137) sağlık çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada ise, iç motivasyon ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki, devamlılık bağlılığı ile pozitif düşük düzeyden anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ertürk (2014, s. 122-124) öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışmada iç motivasyon ile duygusal bağlılık arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki, iç motivasyon ile normatif bağlılık arasında pozitif düşük düzeyde ilişki ortaya koymuştur. İç motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Anket sonuçlarına göre; çalışanların dış motivasyonları üzerinde en çok etkili olan örgütsel bağlılık boyutu; duygusal bağlılık, en az etkili olan örgütsel bağlılık alt boyutu ise; devamlılık bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın; çalışanların dış motivasyonu üzerinde pozitif orta düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devamlılık bağlılığının ise; çalışanların dış motivasyonu üzerinde pozitif düşük düzeyde etkisi olduğu söylenebilir. Yani çalışanların örgüte hisleriyle bağlanması, çalışanlarda dış motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar örgütle özdeşleştikçe, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsedikçe kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve bu durumda kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler. Bu bağlılıkları sebebiyle aidiyet duygusu oluşur ve çok daha iyi şartlarda çalışma alternatifleri olsa da bu alternatifleri tercih etmeyebilirler. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar; çalıştıkları kuruma dürüst ve güvenilir şekilde bağlıdırlar. Bu duygusal bağlılık; çalışanlarda dış motivasyon kaynağı haline gelmektedir. Duygusal bağlılık; işin kendisi ile değil kurum ile ilgili olduğu için dış motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Devamlılık bağlılığında ise; çalışanlar örgütten ayrıldıkları zaman zorluklar yaşayacaklarını düşünmekte, başka seçenekleri olmadığı için- ayrılmak istese de- örgütte kalmaktadırlar. Bu durumda çalışanlar işe ya da kuruma bağlılık hissetmemekte, başka seçenekleri olmadığı için kurumda kalmaktadırlar. Göz önünde bulundurulabilecek bir diğer sonuç ise; çalışanların normatif bağlılıklarının dış motivasyonları üzerindeki etkisidir. Çalışanların örgüte karşı sorumlulukları sebebiyle örgütte kalmaları olarak açıklanabilen normatif bağlılık kavramında; ahlaki değerler ön plana çıkmaktadır. Kurumun çalışana sağladığı staj, eğitim gibi olanaklar; çalışanın kuruma karşı kendisini borçlu hissetmesine sebep olur. Ayrıca toplumsal baskı, sorumluluk duygusu, statü gibi kavramlar da normatif bağlılığı besleyen faktörlerdir. Çalışanların normatif bağlılıklarının dış motivasyon kaynağı olarak karşımıza çıktığı analiz sonuçlarında görülmektedir. Normatif bağlılığın ise; kişilerin ahlaki sebeplerle kurumda kalma durumu olduğu için dış motivasyon üzerinde orta derecede etkili olduğu söylenebilir. Ertan (2008, s. 120-121) turizm sektörü çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, dış motivasyon ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında pozitif orta düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymuş ve önem sırasını duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı olarak belirtmiştir. Yılmaz (2018, s. 137) çalışmada sağlık çalışanlarının dış motivasyonu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki, dış motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ertürk (2014, s. 122-124) çalışmada öğretmenlerin dış motivasyonu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif orta düzeyde ilişki, dış motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında ise pozitif düşük düzeyde bir ilişki ortaya koymuştur. Yusein (2014, s. 110-116) ise; dış motivasyon ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit ederken, dış motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Çalışma sonucunda; örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın; hem iç motivasyon hem de dış motivasyon üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir (Şekil-1). Örgütsel bağlılık alt boyutları ile motivasyon alt boyutları arasındaki en güçlü etki ise; çalışanların duygusal bağlılığının çalışanların dış motivasyonuna etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda; mimarların örgütlerine karşı olan duygusal bağlılıklarının; onlar için güçlü bir dış motivasyon faktörü olduğu söylenebilir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarının, motivasyon alt boyutları üzerindeki etkisi

Duygusal bağlılık ve motivasyon ilişkisi arasındaki sonuçlar; literatürlerdeki sonuçlarla benzer şekilde çıkmıştır. Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile ilgili sonuçlar ise; literatürde farklı sektörlerde yürütülen çalışmalarda farklı sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğunda duygusal bağlılık hem motivasyon için hem de motivasyon alt boyutları olan iç motivasyon ve dış motivasyon için güçlü bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının farklılık göstermesinin sebepleri; her iki bağlılık faktörlerinin çalışanlarda duygusal bağlılık faktörü kadar güçlü şekilde görülmemesi olarak değerlendirilmiştir. Diğer çalışma alanlarının turizm, eğitim, sağlık, tekstil gibi mimarlık disiplininin farklılık gösteren alanlar içermesi ve ayrıca örneklem büyüklüğü farklılıkları gibi faktörler de; normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada özel sektörde ücretli çalışan mimarların örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonlarına olan etkileri incelenmiştir. Örgütsel bağlılıklarının, motivasyonun ve her iki kavramın alt boyutlarının ele alındığı çalışma sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Her iki kavramın alt boyutları incelendiği zaman; çalışanların duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarının, çalışanların hem iç motivasyon hem de dış motivasyonlarına farklı düzeyde etki ettiği görülmüştür. Tüm bu kavramlar arasındaki en güçlü ilişki; çalışanların duygusal bağlılığının dış motivasyon üzerindeki etkisidir.

Kurumlar için çalışanların motivasyonlarının iş verimliliğine olumlu etkisi göz önüne alındığında çalışanların motivasyonlarını artırıcı faktörlerin işveren tarafından dikkate alınması, iş verimliliğinin sağlanmasına da önemli bir ölçüde katkı sağlayacaktır. Çalışma sonuçları duygusal bağlılığın artırılmasına yönelik davranışların çalışanların dış motivasyonlarının artırılmasında etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple; çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmelerini sağlamak, onların fikirlerini göz önünde bulundurmak gibi faktörler kişilerin örgüte olan bağlılığını artıracak ve dolayısıyla motivasyon kaynağı oluşturacaktır. Diğer taraftan mimarlık mesleğinin kendine has yapısı nedeniyle çalışanların yaratıcılıklarını teşvik edecek ve kendilerini özgürce ifade edebileceği bir çalışma iklimine ihtiyaç duymaları sektörün kendi özelinde gelecekte çalışmalar yapılmasını da gerekli kılmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ya da ikisinin arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür. Diğer taraftan özellikle yapım sektöründe örgütsel bağlılığın motivasyon üzerindeki etkisi incelenen yeterli sayıda çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda çalışma sonuçları; örgütsel bağlılık kavramının motivasyon kavramı üzerindeki etkisinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın yalnızca özel sektörde çalışan ücretli mimarlar üzerinde yürütülmesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte kamu sektöründe çalışan ücretli mimarların bakış açısını da içeren çalışmaların yapılmasının kamu ve özel sektörde ücretli çalışan mimarların bakış açılarını karşılaştırmak için önemli bir çalışma alanı olacağı düşünülmektedir.

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam Formu:** Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

## Kaynaklar

- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 2(3), 496-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4281861>
- Chiu, S. K. (2005). *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in Taiwan*. Nova Southeastern University.
- Cook, W.C. (1997). *Management and organizational behavior*. (2nd edition). U.S.A: McGraw-Hill Companies.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki, Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Ertit, R. (2019). *Motivasyon, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Kastamonu ilinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bolu ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Fermanoğlu, E. N. (2015). *İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *Spss for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10a edition). Boston: Pearson.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Kantekin, E. (2015). *Türk inşaat sektöründe motivasyon kavramı ve faktörlerinin incelenmesi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Lord, R. L. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14(3), 3-7. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415167>



Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*, (12<sup>th</sup> edition). Singapur: McGraw-Hill Book Inc.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. Ankara: Beta Basım Yayım

Türker, N, Yıldırım, M. (2020). Örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Eğitim ve Toplum Özel sayısı*, 16, 6069-6105 . <https://doi.org/10.26466/opus.674201>

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Maslow, A. H. (1989). *A theory of human motivation*. In H Vroom, DECI Victor, L. Edward (Eds.), *Management and motivation*, (27-41). London: Penguin Books

Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. CA: Sage Publications.

Moslem, S. (2015). *İş tatmininin çalışan motivasyonu üzerine etkileri: Türk inşaat sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*, (1. Basım) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özmutaf, E. (2019). *Tekstil sektöründe motivasyon örgütsel bağlılık ve çalışan dayanıklılığı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Perdecı, O. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep

Wu, C. G., Gerlach, J. H., & Young, C. E. (2007). An empirical analysis of open source software developers' motivations and continuance intentions. *Information & Management*, 44(3), 253-262. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.12.006>

Yılmaz, Ö. (2018). *Hastanelerde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri: Kırıkkale ili örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yusein, R. (2014). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.