

Motivasyon ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir uygulama

Ayşe Eda AYTEKİN¹
Gizem AKINCI²

Geliş tarihi / Received: 17.07.2019

Düzeltilerek Geliş tarihi / Received in revised form: 20.07.2019

Kabul tarihi / Accepted: 05.08.2019

Öz

Bu araştırmada, perakende sektöründe çalışan iş görenlerin, işe yönelik motivasyon ve kurumsal bağlılık düzeylerini belirlemek ve bu değişkenler arası ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada, iş motivasyonu ve kurumsal bağlılık arasındaki nedensellik ilişkileri değişkenlerin alt boyutları ile birlikte incelenmiştir. Araştırmada, demografik soruların, motivasyon ölçeği sorularının ve kurumsal bağlılık ölçeği sorularının yer aldığı anket formu kullanılmıştır.

Analizler sonucunda motivasyon uygulamaları ile çalışanların kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularının, sektördeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve insan kaynakları motivasyon uygulamalarına faydalı bilgiler sunacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *motivasyon, motivasyon uygulamaları, kurumsal bağlılık, çalışan bağlılığı, insan kaynakları yönetimi*

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı, İstiklal Mah. Doğa Sok. No:52/2 Ümraniye/İstanbul ayseda@gmail.com. GSM: +90 507 027 1971

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı, gizemsayanakinci@aydin.edu.tr

The relationship between motivation applications and corporate commitment of workers and an application

Abstract

In this research, it is aimed to determine the level of motivation and corporate commitment of the employees working in retail sector and to determine the relationship between these variables. In this study, causality relationships between job motivation and corporate commitment were studied with the sub-dimensions of variables. In the study, a questionnaire including demographic questions, motivation scale questions and organizational commitment scale questions were used.

As a result of the analysis, it was concluded that there is a significant relationship between motivation practices and employees' corporate commitment. It is predicted that the research findings will contribute to the knowledge in the sector and provide useful information for human resources motivation practices.

Keywords: *motivation, motivation applications, organizational commitment, employee motivation, human resources management*

Giriş

İşletmelerin yüksek rekabet ortamında önde olabilmeleri için kalifiye, güdülenmiş, beklenti oranı düşük ve kurumuna aidiyet duygusuyla çalışanların varlığı önemlidir (Yılmaz, 2013). Başka bir ifadeyle; işletmeler varlıklarını sürdürülebilir ve belirlenen hedeflere ulaşabilme adına personelin kuruma bağlılık seviyelerini geliştirmek durumundadırlar (Topaloğlu ve ark., 2008). Bu bağlamda kurumsal bağlılık, personelin kurum amaçlarını kabullenmesinde, işe devam isteği göstermesinde, işletme kararlarına katılmalarında, üretken bir pozisyonda çalışmalarında kritik kavram durumundadır (Durna ve Eren, 2005). Kurum çalışan ilişkisine bağlı olarak gelişen kurumsal bağlılık, personelin kuruma karşı beslediği duyguların gücünü ortaya koymaktadır. Bu sebeple çalışanların işlerinden ve kurumdan memnuniyetlerini sağlamak, kurumlar için mal ve hizmet üretimi kadar gerekli görülmektedir. Kurumsal bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve ayrılma şeklindeki arzu edilmeyen durumları ortadan kaldırdığı, ürün veya hizmet üretimine pozitif katkı sağladığı belirtilmektedir (Çöl, 2004).

Bu araştırmada perakende sektörü çalışanlarının, motivasyonlarını ve kurumsal bağlılık seviyelerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmanın ana kütesini İstanbul/Bostancı’da bulunan, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır.

Motivasyon

Gerek iş gerek sosyal hayatımızda olsun bizim için en önemli kavramlardan biri olan motivasyon, Türk Dil Kurumu (Türk Dil Kurumu, 2019) tarafından “isteklendirme, güdüleme” şeklinde tanımlanırken, daha kapsamlı olarak “motivasyon kavramı; insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir” (Akbaba, 2006). Güdü kavramı ile eş anlamlı olan motivasyon, “hareket etme” anlamını içeren Latince “mot” kökünden türemiştir. Psikoloji bilimine göre motivasyon, “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak tanımlanır (Keser, 2006). Motivasyon, bir görevi isteyerek veya hevesle yapma anında işe dair iç dünyada yaşanan veya hissedilen pozitif duygulardır (Trevor, 2000). Başka bir tanımda motivasyon, kendi istek ve arzuları doğrultusunda bireylerin bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmeleri olarak da ifade edilebilir (Koçel, 2015). Motivasyon, personelin iş konusunda isteğini artırma ve işletmede etkin çalıştığı durumda, bireysel beklentilerinin daha uygun biçimde karşılanacağına inandırma ve ikna etme prosesidir (Ölçer, 2005). En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Luthans, 2011). Motivasyon kavramının tanımlamalarında genelde üç temel konu üzerine odaklanılmaktadır (Terence, 1982);

- Motivasyon, bireysel bir olgudur. Her insanın farklı ihtiyaçları, farklı beklentileri, değerleri, tutumları, kendilerini güçlendiren hikâyeleri ve hedefleri bulunmaktadır.
- Motivasyon, bireylerin kontrolü altındaki kasıtlı davranışlarıdır. Motivasyon tarafından etkilenmiş görülen davranışların çoğu, aslında bireylerin yapmayı tercih ettikleri durumlardır.
- Motivasyon çok yönlüdür ve en önemli iki faktörü, davranışın güdülenmesi ve yönlendirilmesidir.

Motivasyonu arttırmaya yönelik uygulamalar sayesinde sağlanacak faydalar arasında kurumsal bağlılık/düşük personel devir hızı, yüksek performans, iş doyumu/çalışan memnuniyeti, firma imajı/çekiciliği, verimlilik artışı, düşük işe alım maliyeti, çalışan potansiyelinin daha fazla kullanımı, fikir geliştirme, nitelikli adayları çekebilme yer almaktadır (Zaim ve Polat, 2013).

Motivasyon uygulamaları ile ilgili faktörler

21. yüzyılda personel, çalıştıkları işi içselleştirmek ve kendini gerçekleştirmek arzusundadırlar. Personelini güdüleyerek ve aidiyet duygularını artırarak rekabet ortamında ayakta kalabilen kurumlar, sürdürülebilir işletmecilik yapabileceklerdir (Düren, 2000). Çalışanlar ve gereksinimleri farklı olduğu için motivasyon araçları her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. Bu nedenle, bir personeli motive eden faktör, diğer bir çalışanda benzer faydayı sağlamayabilir. Güdüleme araçları; gereksinimler, sosyal ortam, eğitim durumu, toplumun değerleri ve çevresel unsurlarla ilişkilidir (Budak ve Budak, 2016; Yılmaz, 2013). Motivasyon uygulamalarının kalitesini artırmak için insanların farklı bireysel özelliklerini dikkate almak gerekir.

Motivasyon unsurları, ekonomik, psiko-sosyal ve kurumsal-yönetimsel olarak üç gruba ayrılmaktadır. Ekonomik faktörler; ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller olarak sıralanırken, psiko-sosyal faktörleri ise; takdir etme, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi olarak sıralayabiliriz. Kurumsal ve yönetimsel faktörler ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, rekabet, kararlara katılma, eğitim ve yükselme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurum içi iletişim, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, esnek çalışma uygulamalarından oluşmaktadır (Kuşluvan 1999; Gibbons 1998; Sapançalı 1993; Eren 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

Kurumsal bağlılık

Türk Dil Kurumu'na göre bağlılık kelimesi, "bağlı olma durumu, mecburiyet ve birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık gösterme, sadakat" şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2019). Kurumsal bağlılık; "kurumun amaçlarının ve değerlerinin kurum çalışanları tarafından benimsenmesi, çalışanın kurumun önemli bir ferdi olmak için çaba harcaması, kurumu büyük ve güçlü bir aile ve kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi görmesi"

şeklinde tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2003). Yüksek düzeyli kurumsal bağlılık, kurumun hedef ve değerlerini kabullenme, ekstra efor harcama ve kurumdan ayrılmama şeklinde tutum ve davranışları ortaya çıkarmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999). Meyer'e (2002) göre kurumsal bağlılık, kurumun hedeflerini ve değerlerini benimseme ve onlara ulaşması için gayret sergilemektir (Herscovitch ve Meyer, 2002).

Kurumsal bağlılık türleri

Meyer ve ark. (1993), kurumsal bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu model olarak geliştirerek, her bileşenin farklı tecrübelerle bağlı geliştiğini ve iş ortamında davranışların farklı nedenlere bağlı doğduğunu, üç bağımlılığın birlikte değerlendirildiği bir iş görenin kurumla olan ilişkisinin daha net görülebileceğini savunmuşlardır (Meyer ve ark., 1993). Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kurumda kalmak istediğini, süreklilik bağımlılığına sahip olan çalışan kurumda kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip iş gören ise, kurumda kalmak zorunda olduğunu düşünür. Bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve “yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, kurumla özdeşleşme, kurum ile bireysel beklentilerin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesidir. Kurumsal bağlılık, kuruma duyulan pasif bir sadakatten öte kurumsal amaçlara şuurulu katkı sağlamak için aktif bir ilişki kurma gönüllülüğünü kapsamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendi istekleriyle kurumda kalmakta ve buna bağlı olarak da performansları üst seviyede gerçekleşmektedir (Çetinel, 2008). Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmanın getireceği sorunları değerlendirmekle bağlantılıdır. Çalışanın kuruma bağlılık duyarak kalmak istemelerinin temel sebebi, bunu ihtiyaç hissetmeleridir (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı, personelin kurumda çalışırken sarf ettiği zaman, çaba ve emek sonucu elde ettiği para ve statü gibi kazanımlarını ayrılma durumunda kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005). Normatif bağlılık, kuruma adanmayı ve sadakati destekleyen bir kültüre bağlı sosyalleşme eğilimini içerir. Normatif bağlılık kurumsal misyon, hedef, politika ve faaliyetlerle tutarlılık gösteren ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Wiener, 1982). Normatif (kuralcı) bağlılık, personelin kurumda kalıcı olmayı sürdürme kararı ile ilgili düşüncelerini yansıtmaktadır. Personel yüksek bağlılık duygusuna bağlı olarak kalmaya gereksinim duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve veriler online sistemle toplanmıştır. Anket formu; demografik veriler (çalışanların işyerindeki pozisyonu, işletmede çalıştıkları süre, medeni durumu, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti), motivasyona yönelik sorular ve kurumsal bağlılığa yönelik sorular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği olarak Mottaz'ın (1985) geliştirdiği 24 sorudan oluşan iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Süleyman Dünder ve ark. tarafından 2007 yılında yeniden oluşturulan "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları Ölçeği" makalesiyle yapılmıştır (Dünder ve ark., 2007). Üçüncü bölümde Allen ve Meyer'in (1993) 18 sorudan oluşan kurumsal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlk 6 soru duygusal bağlılık, 7- 12 arası devam bağlılığı ve 13-18 arası normatif bağlılıkla ilgili sorulardır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Dağlı ve diğerleri (2018) tarafından yapılmıştır (Dağlı ve ark., 2018).

Araştırmanın evreni, amacı ve önemi

Araştırmanın evreni İstanbul/Bostancı bölgesinde faaliyet gösteren ebebek firmasının genel merkezinde çalışan 155 kişiden oluşmaktadır. Cevaplanan anketler arasından kullanılabilir durumda olan 94 anket cevapları üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, İstanbul/Bostancı bölgesinde faaliyet gösteren ebebek firmasının genel müdürlüğünde çalışanların motivasyonu ile kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada, motivasyonun farklı boyutları (içsel ve dışsal) ile çalışanların kuruma olan bağlılıklarındaki farklı boyutlar (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) demografik özellikler (pozisyon, kurumda çalışılan süre, medeni durumu, eğitim durumu, yaş, cinsiyet) dikkate alınarak incelenmiştir.

Araştırmanın hipotezleri

Aşağıda belirtilen hipotezler çerçevesinde gerekli veriler analiz edilmiştir.

Bu hipotezler;

H1: Motivasyon düzeyi ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H2: İçsel motivasyon ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H2a: İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H2b: İçsel motivasyon ile devam bağlılığı düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H2c: İçsel motivasyon ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Dışsal motivasyon ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H3a: Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H3b: Dışsal motivasyon ile devam bağlılığı düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

H3c: Dışsal motivasyon ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

Bulgular ve yorumlar

Demografik bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre elde edilen bulgular; çalışanların buldukları pozisyona bakıldığında %17'sini direktör/bölge müdürü/müdürler, %19,1'ini yöneticiler, %36,2'sini uzmanlar ve %27,7'sini uzman yardımcıları oluşturmaktadır. İşletmede çalıştıkları süreye bakıldığında ise; yine 1-3 yıl arası çalışanlar (%34) ile 4-5 yıl çalışanların (%25,5) sayısı çoğunluktadır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %56,4'ü bekâr, %43,6'sı ise evlidir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %60,6'yla üniversite ve %19,1'le lisansüstü sayısı çoğunluktadır. Çalışanların yaşlarına bakıldığında ise %40,4'le 26-30 yaş arası, %24,5'le 31-35 yaş arası çoğunluktadır. Çalışanların cinsiyet durumuna bakıldığında ise erkek (%50) ve kadın (%50) katılımcı sayısının eşit olduğu görülür (Çizelge 1).

Çizelge 1: Demografik değişkenlerin dağılımı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER SEÇENEKLER		N	%
Pozisyon	Bölge Müdürü, Direktör, Müdür	16	17,0
	Yönetici	18	19,1
	Uzman	34	36,2
	Uzm. Yrd.	26	27,7
İşletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 Yıldan az	18	19,1
	1-3 Yıl	32	34,0
	4-5 Yıl	24	25,5
	5 Yıldan fazla	20	21,3
Medeni Durumunuz	Bekar	53	56,4
	Evli	41	43,6
Eğitim Durumunuz	Lise ve altı	10	10,6
	Ön lisans	9	9,6
	Üniversite	57	60,6
	Lisansüstü	18	19,1
Yaşınız	20-25	13	13,8
	26-30	38	40,4
	31-35	23	24,5
	36-40	12	12,8
	40 ve üzeri	8	8,5
Cinsiyetiniz	Erkek	47	50,0
	Kadın	47	50,0

Korelasyon analizleri

İncelenen puanlar arasındaki korelasyonlara bakıldığında kurumsal bağlılık ve motivasyon puanlarının gerek alt ölçek gerekse toplam puanları arasında anlamlı korelasyonların olduğu belirlenmiştir (Çizelge 2).

Motivasyon ile kurumsal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.332$; $p=0,001<0.05$). H1 hipotezi kabul edilmiştir.

İçsel motivasyon ile kurumsal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.291$; $p=0,004<0.05$). H2 hipotezi kabul edilmiştir.

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.274$; $p=0,007<0.05$). H2a hipotezi kabul edilmiştir.

İçsel motivasyon ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamıştır ($r=0.173$; $p=0,095>0.05$). H2b hipotezi ret edilmiştir.

İçsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.227$; $p=0,028<0.05$). H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Dışsal motivasyon ile kurumsal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.328$; $p=0,001<0.05$). H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.226$; $p=0,029<0.05$). H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Dışsal motivasyon ile devam bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.283$; $p=0,006<0.05$). H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Dışsal motivasyon ile normatif bağlılık ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.275$; $p=0,007<0.05$). H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 2: İncelenen ölçek puanları arasındaki korelasyonlar

	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Kurumsal Bağlılık		İçsel Motivasyon		Dışsal Motivasyon	
	R	p	r	p	R	p	r	p	r	p	r	p
Devam Bağlılığı	0,198	0,056										
Normatif Bağlılık	0,579	<0,001	0,472	<0,001								
Kurumsal Bağlılık	0,797	<0,001	0,655	<0,001	0,885	<0,001						
İçsel Motivasyon	0,274	0,007	0,173	0,095	0,227	0,028	0,291	0,004				
Dışsal Motivasyon	0,226	0,029	0,283	0,006	0,275	0,007	0,328	0,001	0,777	<0,001		
Motivasyon Puanı	0,260	0,012	0,253	0,014	0,271	0,008	0,332	0,001	0,917	<0,001	0,964	<0,001

Tanımlayıcı istatistikler

Toplam 94 kişiye ait veriler analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin ve alt ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları şu şekilde bulunmuştur: İçsel motivasyon: 0,934, dışsal motivasyon: 0,884, motivasyon ölçeğinin bütün maddeleri: 0,938, duygusal bağlılık: 0,828, devam bağlılığı: 0,625, normatif bağlılık: 0,793, kurumsal bağlılık ölçeğinin bütün maddeleri: 0,852. Ölçeklerin iç güvenilirlikleri özellikle motivasyon ölçeği için oldukça yüksek olup, kurumsal bağlılık için de kabul edilebilir sınırlardadır (Kılıç, 2016).

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait puanların tanımlayıcı istatistikleri Çizelge 3’de görülmektedir. Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının kurumsal bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; kurumsal bağlılık düzeyi orta ($3,15 \pm 0,60$), duygusal bağlılık düzeyi yüksek ($3,56 \pm 0,85$), normatif bağlılık düzeyi orta ($2,91 \pm 0,81$), devam bağlılığı düzeyi orta ($2,98 \pm 0,64$) olduğu görülmektedir.

Motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde ise; motivasyon düzeyi ortalaması çok yüksek ($4,38 \pm 0,51$), dışsal motivasyon düzeyi ortalaması çok yüksek ($4,30 \pm 0,52$), içsel motivasyon düzeyi ortalaması çok yüksek ($4,51 \pm 0,58$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Çizelge 3: Kurumsal bağlılık ve motivasyona ait tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	SS	Ortanca	En Az	En Çok
Duygusal bağlılık	3,56	0,85	3,50	1,00	5,00
Devam bağlılığı	2,98	0,64	3,00	1,67	5,00
Normatif bağlılık	2,91	0,81	3,00	1,00	4,83
Toplam kurumsal bağlılık puanı	3,15	0,60	3,22	1,78	4,33
İçsel motivasyon	4,51	0,58	4,61	1,00	5,00
Dışsal motivasyon	4,30	0,52	4,33	1,53	5,00
Toplam motivasyon puanı	4,38	0,51	4,44	1,33	5,00
İçsel motivasyon (kare dönüşüm)	4,51	0,58	4,61	1,00	5,00
Dışsal motivasyon (kare dönüşüm)	4,30	0,52	4,33	1,53	5,00
Toplam motivasyon puanı (kare dönüşüm)	4,38	0,51	4,44	1,33	5,00

Kurumsal bağlılık ölçeği ve alt maddeleri ortalamalarının pozisyon açısından dağılımı incelendiğinde bölge müdürü, direktör ve müdür pozisyonundaki katılımcıların hem duygusal bağlılık boyutu hem de toplam puan açısından diğer katılımcılardan fazla olduğu, diğer taraftan, uzmanların puan ortalamalarının bütün boyutlarda diğer gruplardan az olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık puan ortalamaları arasındaki farkı oluşturan grupları incelemek için yapılan post hoc Tukey analizinde farkın “Bölge Müdürü, Direktör, Müdür” grubu ile uzmanlar arasından kaynaklandığı saptanmıştır (Çizelge 4).

Çizelge 4: Pozisyonlar açısından duygusal bağlılık puan ortalamaları için farkı oluşturan grupları incelemek için yapılan post hoc analiz.

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Fark (I-J)	p.	%95 GA	
				Alt	Üst
Bölge Müdürü, Direktör, Müdür	Uzman	4,783	0,008	0,98	8,59
	Uzm. Yrd.	1,389	0,799	-2,60	5,38
	Yönetici	1,646	0,751	-2,67	5,96
Uzman	Uzm. Yrd.	-3,394	0,039	-6,67	-0,12
	Yönetici	-3,137	0,120	-6,80	0,52
Uzm. Yrd.	Yönetici	0,256	0,998	-3,60	4,11

GA: Güven aralığı.

Sonuç ve öneriler

Bir kurumun gücü ve verimliliği kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmasıdır. Motivasyon uygulamalarının en önemli sonucu da çalışanların kurumsal bağlılığına etki etmesidir. Kurumsal bağlılık ve motivasyon birbirinden olumlu ya da olumsuz beslenen kavramlardır.

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının kurumsal bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; kurumsal bağlılık düzeyi orta ($3,15 \pm 0,60$), duygusal bağlılık düzeyi yüksek ($3,56 \pm 0,85$), normatif bağlılık düzeyi orta ($2,91 \pm 0,81$), devam bağlılığı düzeyi orta ($2,98 \pm 0,64$) olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların motivasyonları kurumsal bağlılıklarına oranla daha yüksektir.

Kurumsal bağlılık ölçeği ve alt maddeleri ortalamalarının pozisyon açısından dağılımı incelendiğinde bölge müdürü, direktör ve müdür pozisyonundaki katılımcıların hem duygusal bağlılık boyutu hem de toplam puan açısından diğer katılımcılardan fazla olduğu, diğer taraftan, uzmanların puan ortalamalarının bütün boyutlarda diğer gruplardan az olduğu görülmektedir. Bu durum da çalışanların pozisyonu yükseldikçe bağlılığın arttığını göstermektedir.

İşletmede motivasyon ve kurumsal bağlılık seviyelerinin yüksek olması bu işletmenin çalışanlarına uyguladığı motivasyon uygulamalarının yerinde ve uygun olduğunu göstermektedir. İşletme, çalışanlarla birlikte oluşturduğu çözüm odaklı liderlik ilkeleri (daima büyük resmi görür ve gelecek odaklıdır, yalınlıktan ödün vermeden yeni fikir ve önerilerin önünü açar, soğukkanlı ve sabırlıdır, daima hem öğrenci hem de öğretmendir, yerine geçecek kişiyi yetiştirir, daima iyiye odaklanır, tutkulu ve samimidir, biz bilinci ile hareket eder, etkin bir dinleyicidir, karşılaşılan her durumda önce kendi sorumluluğunu arar) ve etik ilkeler (sürekli öğrenen yalın, basit ve güçlü bir organizasyon olmak, ekip ruhuyla çalışarak hızlı ve kaliteli hizmet üretmek, nazik, zarif, samimi ve dürüst olmak) ile çalışanlarının yönetime dahil olmalarını ve kurumu sahiplenmelerini sağlamakta ve böylelikle motivasyonlarının sürekliliğini gerçekleştirmektedir. Ayrıca işletme sosyal sorumluluk projeleri ile çalışanların toplumsal farkındalıklarını arttırmakta, yönetici yetiştirme, yüksek lisans, yabancı dil eğitimleriyle kendilerini geliştirmelerini, şeffaf yönetim anlayışıyla açık ve doğru iletişim kurmalarını, kurum içi ve kurum dışı etkinliklerle çalışanlar arasındaki bağların güçlenmesini sağlamaktadır. Bu uygulamalar, işletmenin çalışanlarına verdiği önem ve değerini bir göstergesidir.

Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissediyorlar ve motivasyon araçlarına yönelik olumlu görüşlere sahipler. Bu durumda, işletme yönetiminin çalışanlarının motivasyonlarını sağlama ve kurumsal bağlılıklarını artırma politikalarına sahip olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın gerek perakende gerekse farklı sektörlerdeki uygulamalara örnek teşkil etmesi çalışmanın sonuçları açısından oldukça önemlidir.

Kaynakça

- [1] Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 343-361.
- [2] Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

- [3] Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- [4] Budak, G., Budak, G. (2016). *İşletme Yönetimi* (8. b.). İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık.
- [5] Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [6] Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- [7] Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- [8] Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- [9] Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 105-119.
- [10] Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- [11] Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- [12] Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspective*, 115-132.
- [13] Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- [14] Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- [15] Kılıç, S. (2016). Cronbachs Alpha Reliability Coefficient. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 8-47.

- [16] Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (15. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [17] Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- [18] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (Twelfth Edition b.). New York: McGraw-Hill.
- [19] Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- [20] Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- [21] Mottaz, C. J. (1986). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.
- [22] Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25), 1-26.
- [23] Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 114.
- [24] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4. b.). Bursa: Furkan Ofset.
- [25] Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 88.
- [26] Terence, M. R. (1982). Motivation: New Directions for. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- [27] Topaloğlu, M., Koç, H., Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.

- [28] Trevor, B. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini GeliŖtirmede İnsanları Motive Etme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- [29] Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- [30] Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneęi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- [31] Yılmaz, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- [32] Zaim, H., Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Social Policy Conferences*, 35-59.

İnternet kaynakları

- [1] www.tdk.gov.tr. (2019). <http://sozluk.gov.tr/> (EriŖim Tarihi: 18.05.2019).