

İŞ MOTİVASYONU-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Edip ÖRÜCÜ* & Mehmet TOKYAY** & İtir HASIRCI***

Öz

Bu araştırmanın amacı iş motivasyonu, alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni Balıkesir'in Gönen ilçesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 145 personelidir. Araştırmanın örneklemini ise bu firmanın 134 çalışanı oluşturmaktadır. Veriler anket uygulaması aracılığıyla elde edilmiştir. Anketten elde edilen verilerle, frekans analizi, normallik testi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dışsal, içsel ve araçsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak içgüdüsel motivasyon ve hedef içselleştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizinin neticesinde iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, örgütsel bağlılık ile içgüdüsel motivasyon arasında anlamlı, örgütsel bağlılık ile araçsal motivasyon arasında zayıf ancak anlamlı, örgütsel bağlılık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı, örgütsel bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı, örgütsel bağlılık ile hedef içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İçsel motivasyonu sağlanan işgörenin çalıştığı örgüte daha fazla bağlılık gösterdiği görülmüştür. Çalışmanın sonunda sonuçlar yorumlanıp, tartışılmıştır. İleride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, İşgören.

* Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, eorucu@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3301-7496>.

** İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, mehmettokyay@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-55059534>.

*** İşletme Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, itir8686@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5449-2640>.

Not: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 15.01.2021 tarih ve 2021-1 toplantı nolu Etik Kurul izni alınmıştır.

RELATIONSHIP BETWEEN JOB MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD RESEARCH

Abstract

The aim of this study was to reveal the relationship between work motivation, its sub-dimensions and organizational commitment. The universe of the research consisted of 145 personnel of a company operating in the production sector in Gönen in Balıkesir 134 employees working in the company participated in the study. Survey method was used in data collection. Frequency, reliability, correlation analysis, regression analysis, and normality test were performed. As a result of the study, it was found that work motivation had a significant effect on organizational commitment. In addition, it was observed that extrinsic, intrinsic, and instrumental motivation had a significant effect on organizational commitment. However, it was determined that instinctive motivation and goal internalization did not have a significant effect on organizational commitment. As a result of the correlation analysis, significant relationship was found between motivation and organizational commitment, organizational commitment and instinctive motivation, organizational commitment and instrumental motivation, organizational commitment and extrinsic motivation, organizational commitment and intrinsic motivation, as well as organizational commitment and goal internalization. It was observed that the internally motivated employee was more committed to the organization. At the end of the study, the results were interpreted and discussed. Suggestions were made for future studies.

Keywords: Motivation, Organizational Commitment, Employee.

Giriş

Yüksek rekabet gücü sağlayabilmek için işletmeler, nitelikli, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş, çalıştığı örgüte bağlı işgörenlere sahip olmak isterler. Bir diğer ifadeyle işletmeler varlıklarının devamı için işgörenlerinin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak mecburiyetindedirler (Yılmaz, 2010: 245). Bu açıdan örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesinde, yönetsel kararlara katılım sağlamasında, işte kalma isteğinin devam etmesinde, yaratıcı ve yenilikçi olmasında büyük önem taşımaktadır. İşi için gerekli yetkinlik ve tecrübeyi edinmiş işgörenin örgütsel bağlılığı güçlendiğinde o örgütte etkin ve verimli insan kaynaklarının sürekliliği de sağlanmış olmaktadır (Küçük, 2007: 66). Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı iş motivasyonu, alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Literatürde iki değişken arasındaki ilişkiyi üretim işletmelerinde inceleyen bir araştırmanın bulunmaması bu çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Personelin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttıran öneriler sunulacak olması bu çalışmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve sunulmuştur. İkinci bölümde literatür taraması yapılarak, araştırma konumuza ilişkin geçmiş araştırmalara yer verilmiştir. Son iki bölüm ise araştırma ve bulgular kısmına ayrılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin işletmeye bağlılık hissetmesi, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşım başarılı olması hususunda önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletmeler için oldukça önemli olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kavramını açıklayan ilk kuram “Side-Bed” Howard’ın teorisidir. Bu teoriye göre bireyin işletmeden ayrılması sonucunda oluşan durumun onun için faydalı mı yoksa zararlı mı olacağı hesaplanır. Daha sonra birey işletmede devam etmeyi seçerse bu durum bağlılık olarak kabul edilir (Koç, 2009: 205).

Örgütsel bağlılığa ilişkin Ahmad ve Oranye (2010: 172) “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde bir tanım yapmıştır. Bir diğer tanım ise (1979) Porter vd. (1974: 605) tarafından “işgörenlerin çalıştıkları işletmeyle özdeşleşmesi ve katılımının ifadesi” şeklinde yapılmıştır. Allen ve Meyer ise (1990) işgörenleri çalıştıkları kuruma bağlayan psikolojik bağ olarak örgütsel bağlılığı tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı işletme ile arasındaki bağın şiddeti ve zamanla özdeşleşmesi halidir. Bu kavram, işgörenlerin kendi değer ve amaçları ile çalıştıkları kurumun değer ve amaçlarını birleştiren bir tür inançtır (Salihoğlu, 2013: 304). Örgütsel bağlılık, işgörenin işletme ile bağdaşması ve işletmeye katılımıdır (Kim vd., 2012: 15). İşgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı tutum ve bağlılık dereceleridir (Saks, 2006: 602). Aktaş ve Gök’ün yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık (2010: 34), işgörenin kendisini çalıştığı kuruma ait hissetmesi ve işten ayrılmayı düşünmemesidir.

Yapılan tanımlar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Colbert ve Kwon, 2000: 495; Bartlett, 2001: 342):

-Örgütsel bağlılık işletmelerin etkinliğinin en önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir.

-İşletmelere rekabet avantajı sağlar.

-Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler düşük olanlara nazaran daha iyi performans gösterirler.

-Örgütsel bağlılık iş tatminine alternatif bir yapı olarak kabul görülmektedir.

Çalıştığı örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin daha üretken, uyumlu, sadık, sorumluluk sahibi, iş memnuniyetine sahip oldukları ve örgüte anlamlı katkılar sağladıkları, olumsuz şartlarla karşılaşmalar dahi örgütte kalmaya devam ettikleri, çalışmalara nizami bir şekilde katılım gösterdikleri, günlerini çalıştıkları örgüte ayırdıkları, örgütün varlıklarını koruyup kolladıkları, örgütlerini başkalarına tavsiye ettikleri, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri söylenebilir (Karim ve Rehman, 2012: 91; Ahmad ve Bakar, 2003: 168). Örgütsel bağlılık için gerekli olan öğeler; ortak hedefe duyulan inanç, örgütün başarılarının devamını sağlayabilmek için beklenenin üzerinde bir istekle çalışma arzusudur (Güllüoğlu, 2012). İşgörenleri örgüte bağlayacak pek çok etmen bulunmaktadır. Bu etmenlerden en önemli olanları

ücret, prim, örgüt kültürü, liderlik, iş yaşamı ve özel yaşam arası denge, yönetim politikaları, kurum içim eğitim ve gelişme imkânlarıdır (Einolander, 2016: 411; Selamat vd., 2013: 569).

Allen ve Meyer, işgörenlerde örgütsel bağlılığın var olması için bazı şartların gerekli olduğunu belirterek bu kavramı üç boyut ile ele almıştır (Colquitt vd., 2015: 62):

-Devam Bağlılığı: İşgörenin sahip olduğu konum, maaş ve sarf ettiği çabanın işten ayrıldığı vakit kaybolacağı düşüncesini kapsamaktadır. Örgütlerin fazla tercih ettiği bir bağlılık boyutu değildir. Çünkü işgören çalıştığı örgütü sahiplenmesine rağmen çalışıp kazandığı imkânları kaybetmek istememektedir.

-Duygusal Bağlılık: Bu bağlılık türü işgörenin çalıştığı kurumun amaçlarını duygusal bir bağ ile benimsemesidir. Çalıştığı kurum işgören için büyük önem taşımakta ve bağlılığını sürdürebilmek adına beklentilerin üstünde çaba göstermektedir.

-Normatif Bağlılık: İşgörenin çalıştığı kuruma karşı oluşturduğu zorunluluk düşüncesini ifade eden bu bağlılık türü iş yeri kültürüyle bağlantılıdır. İşgören zaman içerisinde çalıştığı kuruma bağlı kalma zorunluluğu hisseder, vicdan yaparak işini bırakamaz.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık için işgörenin görev yaptığı kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve yüksek seviyede örgütte kalma arzusu duyması demek mümkündür. Bu kavram işgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği psikolojik aidiyettir. Bunun yanında stresli çalışma koşullarını azaltıcı ve işgörene istikrar sağlayan yönü de bulunmaktadır (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1214). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların ortak noktası ise hem işgören için hem de örgüt için olumlu neticeler doğuran tutum ve davranışların oluşmasına imkân tanınmasıdır (Luchak ve Gellatly, 2007: 765; Ağca ve Ertan, 2008: 146).

1.2. İş Motivasyonu

İlerleme, harekete geçme, güdülenme gibi kavramların karşılığı olarak ifade edilen motivasyon, bir hedef belirlemek ve bu hedef doğrultusunda bireyleri harekete geçirmek anlamını taşımaktadır (Tengilimoğlu, 2012: 125). Bir diğer tanımda ise motivasyon, bir amaca ulaşmadaki kararlılık, çaba ve yoğunluk olarak ifade edilmiştir (Turunç ve Kabak, 2009: 322). Motivasyon yönlendirici bir güç olmakla birlikte, bireyleri hedefleri doğrultusunda ileriye götürmek için kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Davranışları açıklamak için kullanılan kuramsal bir araç olarak görülmekte, eylemlerin, isteklerin ve ihtiyaçların sebeplerini açıklamaktadır (Dündar vd., 2007: 11).

Yapılan tanımlar doğrultusunda motivasyonun üç unsura dayandığı söylenmektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 142);

- Bir amaca bağlı davranışların değerlendirilmesi,
- Bireyin hedefleri doğrultusunda davranışlarına yön vermesi,

-Bireyde saklı olan ve tavırlarına şekil veren özelliklere bağlı olarak davranışlarının tetiklenmesi.

Bireyler dışarıdan gelebilecek bir uyarıcı vasıtasıyla veya içlerinden gelecek uyarıcılarla harekete geçebilirler. Bu durum oluşumsal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç dâhilinde bireylerin ihtiyaçları, hedefleri ve gösterdiği çaba önemli görülmektedir (Ünsar, 2011: 10). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan bu kişisel ihtiyaçların doyurulması gerekmektedir. Şayet ihtiyaçlar doyuma ulaşamazsa belirli bir sürenin sonunda bireylerde olumsuz duygular baş gösterecektir. Bu durumu takiben gelişen rahatsızlık hissi bireyde harekete geçme isteğini uyandıracaktır. Belirtilen bu aşamalar ise motivasyonun temel sürecini oluşturacaktır (Küçük, 2007: 81). Bu süreç sırasıyla; doyurulmamış ihtiyaçlar, uyarılma, amaca doğru yönelme, amaca ulaşma, gerginliğin azaltılması şeklinde ifade edilebilir (Gökçe vd., 2010: 240).

Her canlı dünyaya geldiğinde farklı bir fiziksel çevrede bulunur. Hayatını devam ettirebilmesi gelişebilmesi ve başarılı olması için bulunduğu ortama uyum sağlaması gereklidir. Bireyler değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için farklı mekanizmalarla donatılmış halde dünyaya gelmektedirler. İhtiyaç duyduklarına erişebilmek için farklı arayışlara doğru yönelebilirler. Bu ihtiyaçların ve isteklerin düşünce aşamasından sonra harekete geçmesi evresi de motivasyon olarak ifade edilmektedir. Bu kavram beş ana kategoride ele alınmaktadır (Herzberg vd., 1959);

-İçsel Motivasyon: Bireyi harekete geçirebilmek için önemli olan bir motivasyon türüdür. İçsel motivasyon bireyin dış etkilerden bağımsız olarak kendi isteklerine ulaşmak için geliştirdiği motivasyon ve otokontroldür (Altındiş, 2011: 8605). İçsel motivasyonu destekleyen öğelere örnek olarak; işgörene cesaret veren görevler tanımlanması, yeteneklere inanmak, sırtını okşamak, umutsuzluktan kaçınmak, risk almaktan korkmamak vb. verilebilir (Herzberg vd., 1959). İçsel motivasyon iki durumda kendini göstermektedir. Bu durumlardan ilki bireylerin iç dünyalarında olumsuz düşünce yapısına büründüklerinde motivasyonlarında düşüş yaşanması ve işten uzaklaşmalarıyla gerçekleşir (Koç, 2009: 202). Bu durum uzlaşma faktörü olarak adlandırılır. İkinci durumda ise bireyin motivasyonu artış gösterir ve işi ile daha yakından ilgilenmeye başlar. Bu durum da yaklaşma faktörü olarak adlandırılır (Örücü ve Kanbur, 2008: 9).

-Dışsal Motivasyon: Bireyin kendisi dışında kalan insanlardan gelen ödül, ceza gibi davranışına etki eden güdülemelerdir. İşgörenlere ödüller verilmesi, yapılan faaliyetlerde farklı kriterlere göre puanlama yapılması, işgörenin takdir edilmesi olumlu motivasyon sağlayan araçlara örnek olarak verilebilir (Küçüközkan, 2015: 96). Bireyin örgütsel yapı içerisinde benimsenmemesi, haklarını elde edememesi, adil olmayan yaklaşımlarla karşılaşması, küçük görülmesi de olumsuz motivasyon araçlarına örnek olarak verilmektedir (Ersari ve Naktiyok, 2012: 96). Beklentileri karşılanmayan, motivasyonu düşen işgörenin performansı ve verimliliği de azalacaktır.

-İçgüdüsel Motivasyon: Belirli bir ödül olmamasına rağmen bir işle uğraşma isteğini ifade etmektedir. Örgütler için işgörenlerin içten gelen motivasyonlarının yüksek olması önemlidir. Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için belli başlı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecek zorlukları aşmak ve hedefe ulaşmak bireyin içinden gelen bu motivasyona bağlıdır (Champoux, 2017).

-Araçsal Motivasyon: İşgörenin öğrenme isteğinin kariyer yolunda ilerleme, gelir elde etme ve çıkarlardan kaynaklandığını açıklamaktadır (Atay, 2004: 101). Bireyler bir eylemi gerçekleştirmeden evvel genellikle kendi çıkarlarını düşünür. Örgütsel yaşam da bireylerin maddi kazanç sağlamaları ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için sürdürülmektedir (Buble vd., 2014: 181). Araçsal motivasyonda elde edilen motivasyon seviyesi her zaman aynı değildir. İşgörenlerin yöneticilerinin desteğine de ihtiyaçları vardır. İşgören kendisini ne kadar motive ederse etsin harici bir güdü kaynağına her zaman ihtiyaç duyacaktır (Örücü ve Kanbur, 2008: 10).

-Hedef İçselleştirme: İşgörenin çalıştığı örgütün amaçlarını ve hedeflerini kabul etmesi, bunları kişisel amaçları ve değerleri ile bütünleştirmesidir (Balay, 2000). İşgörenlerin verimli olabilmelerine destek veren en önemli husus kendi kendilerine motive olabilmelerini sağlamaktır. İşgörenin çalıştığı örgüte olan güveni ve bağlılığı geliştiğinde, örgütün hedeflerini ve kendi hedeflerini bütünleştirebilir. Bu durumu gerçeğe dönüştürebilmek için en önemli görev yönetime ve örgütsel yapıya düşmektedir (Linz, 2004: 279).

Netice itibariyle işgörenlerin motive olmaları örgütler için önem arz etmektedir. Ticari işletmeler için işgörenin motivasyonu müşteri ile olan ilişkilerinde oldukça önemlidir. Çünkü işgörenin çalışma isteği kaybolduğu zaman performansında da düşüş yaşanacaktır. Bu durum beraberinde işletmenin ve de işgörenlerin kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmasına engel olacaktır.

2. İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalıştığı örgüte bağlı olan işgörenlerin iş motivasyonlarının da yüksek olması beklenir. Literatürde bulunan araştırmaların bulguları da bu hususu destekler niteliktedir (Montes vd., 2003; Linz, 2004; Karatepe ve Uludağ, 2007; Sabuncuoğlu, 2007).

Montes vd. (2003: 318) İspanya'daki 316 banka çalışanı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Anketler genel itibariyle gişe personeline uygulanmış olup, üst yönetim ile gerçekleştirilmemiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde banka personelinin örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Linz (2004: 281) Rusya'nın üç bölgesinde görev yapan 1200 işgörenle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç iki değişken arasında doğru yönlü bir ilişkinin

bulduğunu göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksekse iş motivasyonları da aynı doğrultuda artış gösterecektir. Linz bu çalışmada örgütsel bağlılıkla işgören arasındaki ilişkinin işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü vakit artış göstereceğini belirtmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılıktan anlaşılan genellikle duygusal bağlılıktır.

Karatepe ve Uludağ (2007: 659) Northern Cyprus otelinde çalışan işgörenlerle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde işgörenlerin içsel motivasyonlarıyla duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olan işgörenin motivasyonunun da yüksek olduğunu, bir ödül beklemeden işini zevkle yaptığını göstermektedir.

Sabuncuoğlu (2007: 623) Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde görev yapmakta olan 637 işgören ile motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmak üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde motivasyon ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, devam bağlılığı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ağca ve Ertan (2008: 145) Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan 402 personelle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

İş motivasyonu ve örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak üzere Sohail vd. (2014: 180) tarafından Pakistan'da görev yapmakta olan 140 eğitim sektörü çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yundong (2015: 39) içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak üzere Kuzey Amerika ve Çin'den toplanan 330 örneklem ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Analizlerin neticesine göre iki değişken arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Kuzey Amerika örnekleminde daha güçlü ilişkiler tespit edilirken, batı kültürünün hakim olduğu Çin'de daha kısmi ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Zeynel ve Çarıkçı (2015: 229) kamu üniversitelerinde işletme anabilim dalında görev yapan araştırma görevlisi ve öğretim üyesi 378 personelle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde akademik personelin iş motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Al-Madi vd. (2017: 140), C-Town perakende firmasında ve Sameh alışveriş merkezinde çalışan 97 personelle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda motivasyonun örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan bir diğer çalışma ise Nguyen vd. (2020: 441) tarafından 379 Vietnam'lı çalışana uygulanmıştır. Toplanan anketler ile yapılan analizlerin neticesinde örgütsel

bağlılık ile alt boyutu olan normatif bağlılığın iş motivasyonu ile anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, kullanılan ölçekler, hipotezler, araştırmanın modeli aşağıda sunulmuştur.

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Demografik sorular hariç, diğer iki ölçekte çalışanların ifadelerine katılım seviyeleri, 5'li Likert Ölçeği ile belirlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formları yüz yüze görüşülerek doldurtulmuştur. Anket formunda toplam 55 soru bulunmaktadır. İlk 6 soru katılımcıların demografik özellikleri ile ilgilidir. 20 soru örgütsel bağlılık ile 29 soru motivasyon ile ilgilidir. Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen ve Meyer (1990: 10) geliştirdiği, Doğanay'ın (2014) Türkçe'ye çevirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunda 1-7 soruları arası duygusal bağlılık alt boyutunu, 8-13 soruları arası devam bağlılığı alt boyutunu ve 14-20 soruları arasını normatif bağlılık alt boyutu oluşturmaktadır. Motivasyon ölçeği olarak Barbuto ve School tarafından geliştirilen ve Abbasoğlu (2015) tarafından Türkçe'ye çevrilen 6 alt boyutlu ölçek kullanılmıştır. Motivasyon sorularında 1-6 arası içgüdüsel motivasyon alt boyutunu, 7-12 arası araçsal motivasyon alt boyutunu, 13-18 arası dışsal motivasyon alt boyutunu, 19-23 arası içsel motivasyon alt boyutunu ve son 6 soru hedef içselleştirme alt boyutunu oluşturmaktadır.

3.2. Etik Konular

Bu araştırmanın yapılabilmesi için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 15.01.2021 tarih ve 2021-1 Toplantı No ile Etik Kurul izni alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Balıkesir'in Gönen ilçesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 145 personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu firmanın 134 çalışanı oluşturmaktadır. Anakütlenin 145 olduğu bir araştırmada örneklem hacminin en az 105 olduğu belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2018: 43). Dolayısıyla 134 anketin anakütleyi temsil ettiği ifade edilebilir. Örneklemin anakütleye oranı %92'dir. Aşağıda yapılan hesaplama sonucunda da örneklemin evreni temsil yeteneğine sahip olduğu tespit edilmiştir:

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = \frac{t^2 x s^2}{d^2}$$

N: Evren

n: Örneklem

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri

s: Standart sapma

d: Sapma toleransı

Araştırmada güven düzeyi olarak %95 (alfa 0,05 için z tablosu değeri (t)=1,96), standart sapma değeri ise 0,5 (s) olarak alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 318).

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{145}} = 105 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,1$$

Anket çalışmasını gerçekleştirmek için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 2021-1 toplantı no ve 05.01.2021 tarihli 'etik kurul onayı' alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Sosyal değişim kuramının temel prensibi karşılıklılık normudur. Sosyal değişim kuramı, bir etkileşim durumunda bireyler ve gruplar arasındaki kaynak alışverişini anlama ile ilgili genel bir sosyal bilim kuramıdır (Kulualp ve Sarı, 2019: 661). Araştırmanın hipotezleri sosyal değişim kuramına göre oluşturulmuştur. Bu iki değişken arasında literatür taramasında belirtilen çalışmalardan ve sosyal değişim kuramından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İçsel motivasyon alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Dışsal motivasyon alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İçgüdüsel motivasyon alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

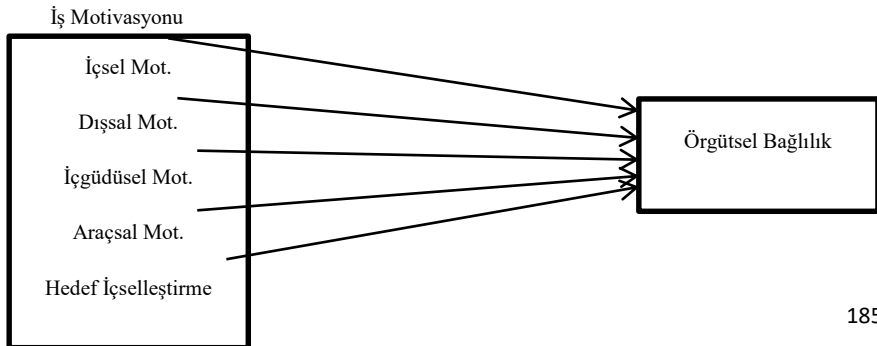
H₅: Araçsal motivasyon alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Hedef içselleştirme alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur;

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| | | Frekans | % |
|--------------------|--------------------|---------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 19 | 14,2 |
| | Erkek | 115 | 85,8 |
| Yaş | 18-25 | 51 | 38,1 |
| | 26-35 | 50 | 37,3 |
| | 36-45 | 27 | 20,1 |
| | 46-55 | 6 | 4,5 |
| Medeni Durum | Evli | 59 | 44,0 |
| | Bekâr | 72 | 53,7 |
| | Boşanmış | 3 | 2,3 |
| Eğitim Durumu | Lise | 93 | 69,4 |
| | Ön Lisans | 23 | 17,2 |
| | Lisans | 18 | 13,4 |
| Sektördeki Deneyim | 1-5 yıl | 103 | 76,8 |
| | 6-10 yıl | 16 | 11,9 |
| | 11-15 yıl | 5 | 3,7 |
| | 16 yıl ve üzeri | 10 | 7,6 |
| Aylık Gelir Durumu | 2000-3000 TL arası | 93 | 69,4 |
| | 3001-4000 TL arası | 33 | 24,6 |
| | 4001-5000 TL arası | 3 | 2,2 |
| | 5001 TL ve üzeri | 5 | 3,8 |

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların çoğunluğunun 115 kişi ile erkek olduğu (%85,8) görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yaşlarının 51 kişi ile 18-25 arası personel (%38,1), medeni durumlarının 59 kişi ile evli (%44), eğitim durumlarının 93 kişi ile lise mezunu (%69,4), sektördeki deneyimlerinin 103 kişi ile 1-5 yıl arası (%76,8) ve aylık gelir durumlarının 93 kişi ile 2000-3000 TL arası olduğu belirlenmiştir.

4.2. Normallik Testi

Tablo 2. Basıklık, Çarpıklık, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| | Ortalamalar | Std. Sapma | Basıklık | Çarpıklık |
|----------------------|-------------|------------|----------|-----------|
| İş Motivasyonu | 3,2079 | ,69282 | -,620 | -,195 |
| İçgüdüsel Motivasyon | 2,7628 | ,94832 | ,230 | -,677 |
| Araçsal Motivasyon | 3,0784 | ,84984 | -,556 | -,323 |
| Dışsal Motivasyon | 3,1781 | ,87150 | -,548 | ,036 |
| İçsel Motivasyon | 3,8874 | ,83820 | -1,182 | 1,105 |
| Hedef İçselleştirme | 3,2972 | ,88919 | -,601 | ,191 |
| Örgütsel Bağlılık | 3,3840 | ,75883 | -,765 | ,543 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere ölçekler için hesaplanan basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasındadır. Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermekte olup, daha sonraki aşamalarda korelasyon ve regresyon analizlerinin uygulanabileceğini ifade etmektedir. Örneklem sayımız 30’un üzerinde olduğu için merkezi limit teoremine ve basıklık çarpıklık gibi merkezi eğilim ölçülerine göre dağılım normaldir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 240). Bu nedenle parametrik analizler kullanılmıştır.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Değerleri

| | Cronbach's Alfa | Örneklem Sayısı |
|----------------------|-----------------|-----------------|
| İş Motivasyonu | ,905 | 134 |
| İçgüdüsel Motivasyon | ,845 | 134 |
| Araçsal Motivasyon | ,768 | 134 |
| Dışsal Motivasyon | ,770 | 134 |
| İçsel Motivasyon | ,861 | 134 |
| Hedef İçselleştirme | ,804 | 134 |
| Örgütsel Bağlılık | ,931 | 134 |

Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği yükselmektedir. Alpha katsayısı 0,40-0,60 arasında bir değer alıyorsa ölçek düşük güvenilir, 0,60-0,80 arasında bir değer alıyorsa ölçek oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında bir değer alıyorsa ölçek yüksek güvenilir olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 162). Tablo 3’teki ifadeler doğrultusunda sonuçlar ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır. Güvenilir faktörler çıkartabilmek için araştırmalarda en az 200 kişilik örnekleme ihtiyaç duyulmakta olup, daha iyi ve net sonuçlara ulaşabilmek adına büyük örneklem ile çalışmak uygun olacaktır (Büyüköztürk, 2002: 477; Kline, 1994; Child, 2006). Comrey, faktör analizi uygulanmak istenen örneklem sayısını 50 olduğunda çok zayıf, 100 olduğunda zayıf, 200 olduğunda orta, 300 olduğunda iyi, 500 ve üzeri

olduğunda çok iyi olarak tanımlamaktadır (Comrey, 1988: 758). Yapılan açıklamalar doğrultusunda örneklem sayımız 200'den az olduğu için (134 kişi) faktör analizi yapılmamıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 315).

4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 4. Korelasyon Analizi Değerleri

| Değişkenler | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| İş Motivasyonu (1) | 1 | | | | | | |
| Örgütsel Bağlılık (2) | ,415** | 1 | | | | | |
| İçgüdüsel Mot. (3) | ,772** | ,259** | 1 | | | | |
| Araçsal Mot. (4) | ,852** | ,208* | ,649** | 1 | | | |
| Dışsal Mot. (5) | ,771** | ,423** | ,505** | ,624** | 1 | | |
| İçsel Mot. (6) | ,572** | ,374** | ,109 | ,356** | ,391** | 1 | |
| Hedef İçselleştirme (7) | ,832** | ,342** | ,550** | ,603** | ,510** | ,483** | 1 |

N:134, p* < 0.05, p** < 0.01

Katılımcıların iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'teki değerlere göre; iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(134): ,415, p < 0.05$), örgütsel bağlılık ile içgüdüsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(134): ,259, p < 0.05$), örgütsel bağlılık ile araçsal motivasyon arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki ($r(134): ,208, p < 0.05$), örgütsel bağlılık ile dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(134): ,423, p < 0.05$), örgütsel bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(134): ,374, p < 0.05$), örgütsel bağlılık ile hedef içselleştirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r(134): ,342, p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Regresyon Analizi

İş motivasyonunun ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Std. Hata | β | T | P |
|---------------------------|-------------------|------|-----------|---------|-------|------|
| Örgütsel Bağlılık | İş Motivasyonu | ,455 | ,084 | ,415 | 5,404 | ,000 |
| F= 29,208 | | | | | | |
| $R^2 = ,173$ | | | | | | |
| Düzeltilmiş $R^2 = ,167$ | | | | | | |
| Tahmini Std. Hata= ,69261 | | | | | | |
| Anova= ,000 | | | | | | |

Tablo 5'te bulunan basit regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde modelin tamamı için hesaplanmış p değerinin ($,000$) $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinin neticesine göre iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = ,415$ $p<0,05$ $F= 29,208$). Elde edilen bu sonuca göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Beta (β) değerine bakıldığında; iş motivasyonundaki bir standart sapmalı değişimin bağımlı değişken örgütsel bağlılıkta %41,5 oranında değişmeye neden olduğu söylenebilir.

Tablo 6. İş Motivasyonunun Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B | Std. Hata | β | t | P |
|---|-------------------|-------|-----------|---------|--------|------|
| Örgütsel Bağlılık | İçgüdüsel Mot. | ,176 | ,090 | ,217 | 1,953 | ,053 |
| | Araçsal Mot. | -,272 | ,107 | -,296 | -2,550 | ,012 |
| | Dışsal Mot. | ,296 | ,092 | ,327 | 3,205 | ,002 |
| | İçsel Mot | ,267 | ,086 | ,290 | 3,118 | ,002 |
| | Hedef İçs. | ,071 | ,095 | ,082 | ,750 | ,454 |
| F= 9,459 R ² = ,271 Düzeltilmiş R ² = ,243 Tahmini Std. Hata= ,66915 Anova= ,000 | | | | | | |

Tablo 6'daki regresyon analizinin sonucu incelendiğinde modelin tamamı için hesaplanmış p değerinin ($,000$) $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde olduğu görülmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizinin neticesine göre içgüdüsel motivasyonun ($\beta = ,217$, $p>0,05$) ve hedef içselleştirmenin ($\beta = ,082$, $p>0,05$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_4 ve H_6 hipotezleri reddedilmiştir. Araçsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ($\beta = -,296$, $p<0,05$), dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ($\beta = ,327$, $p<0,05$) ve içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ($\beta = ,290$, $p<0,05$) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre H_2 , H_3 ve H_5 hipotezleri kabul olmuştur. R² değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık değişkenindeki %27'lik değişim bağımsız değişkenlere bağlıdır sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç

Araştırma kapsamında yapılan basit regresyon analizinin neticesinde iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç literatürde (Yıldırım ve Arslan, 2015: 30; Dündar vd., 2007; Moon, 2000) tarafından yapılan çalışmalar ile nedensellik

ilişkisi bakımından benzerlik göstermektedir. Çoklu regresyon analizinin sonucunda içgüdüsel motivasyonun ve hedef içselleştirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, araçsal motivasyonun, dışsal motivasyonun ve içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar literatürde (Balfour ve Wechsler; 1996: 263; Pierce ve Gardner, 2004: 565) tarafından yapılan çalışmalar ile nedensellik ilişkisi bakımından benzerlik göstermektedir.

İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilemesi Herzberg'in motivasyon kuramının gelişmiş ekonomilerin dışında geçersiz kalma durumunu destekler niteliktedir. Bu durumda işgörenler maaşlarını ödeyen, sigortalarını vaktinde yatıran, ulaşım imkânı tanıyan bir örgüte karşı benimseme duygusu içerisine girerler. Bu durumda yöneticilere verilebilecek tavsiyeler aşağıdaki gibidir;

-İşgörenin maaşını ödemek ve sigortasını yatırmak yönetici için bir lütuf değildir. Bu durumlar olması gereken hususlardır. Adaletsiz bir ödül sistemi işgören motivasyonunu negatif etkileyecek, bağlılıklarını da zedeleyecektir.

-İşgörenlerin işletme kararlarına katılımı, ekonomik ve sosyo-psikolojik olarak takdir görmeleri çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır. Bunun sebebi gelişen iş dünyasında otoriter yönetim tarzının çok tutulmamasıdır. İşgörenler üstlerinden sürekli emir aldıklarında ve fikirleri hiç sorulmadan çalıştıklarından motivasyon kaybı ile karşılaşmaktadırlar.

-İşgörenlerin çalıştıkları örgütte kariyer planları kurabilecekleri, örgütü gelişimlerine olumlu etki edecek bir yatırım aracı olarak görmelerine imkân tanıyan yönetim anlayışı olmalıdır.

Her çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da belli başlı kısıtları mevcuttur. Bu çalışma sadece Balıkesir ilinin Gönen ilçesinde bulunan bir üretim işletmesindeki personel ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları örneklem ile sınırlı olup, genellenemez. Çalışmada sadece iş motivasyonu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılığı açıklama dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu hususlarla birlikte örgütsel bağlılığın farklı sonuçlarını içeren araştırmalar da yapılabilir. İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyen durumsal faktörler araştırılarak farklı çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca örgütsel bağlılığın aracı değişken olduğu modeller kurularak literatüre katkı sağlanması olasıdır. Bu çalışmanın sonuçları örneklemi ile sınırlandırılmış olup, elde edilen verilerin ve doğrulanan yapının ilerideki araştırmacılar için daha geniş örnekleme uygulanması literatür açısından katkı sağlayıcı olacaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Edip Örtücü %50, Mehmet Tokyay %25, İtir Hasırcı %25.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 15.01.2021 tarih ve 2021-1 toplantı nolu Etik Kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Edip Örtücü %50, Mehmet Tokyay %25, İtir Hasırcı %25.

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethical approval of the study was obtained from the Social and Human Sciences Ethics Committee of Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi (15.01.2021 dated / approval no: 2021-1)

Conflict of Interest: The authors declare that they have no conflicts of interest.

Kaynakça

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 135-156.
- Ahmad, K. Z. & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7 (3), 166-185.
- Ahmad, N. and Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18 (5), 582-591.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). *Örgütsel bağlılığın işgören başarımı üzerindeki etkisi: Antalya'daki a grubu seyahat acentesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

- Almadi, F., Assal, H., Shrafat, F. ve Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 100-121.
- Altındaş, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.
- Atay, D. (2004). İngilizce öğretmenlerinin motivasyon stratejileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 99-108.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balfour, D. L. ve Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 256-277.
- Barbuto, J. E. ve School, R. W. (1998). Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82, 1011-1022.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Buble, M., Juras, A. & Mati, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19 (1), 161-193.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32 (32), 470-433.
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups and organizations*. England: Routledge.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. London: Continuum.
- Colbert, A. E. & Kwon, I. W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 12 (4), 484-501.
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J. & Gellatly, I. R. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754–761.
- Doğanay A. (2014). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and engagement in two finish energy sector organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(3), 408-423.
- Ersari, G. ve Naktiyok, A. (2012). İşgörenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 233-246.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley.
- Karatepe, O. ve Uludağ, O. (2007). Conflict, exhaustion and motivation : A study of frontline employees in Northern Cyprus Hotels , *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), 645-665.
- Karim, F. & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semigovernment organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (4), 92-104.
- Kim, B., Lee, G., Murrmann, S. K. & George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: A

mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10-19.

Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Kulualp, H. ve Sarı, Ö. (2019). Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 655-678.

Küçük, F. (2007). Çalışanların işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörlerinin önemi: Belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.

Linz, S. (2004). Motivating Russian workers: Analysis of age and gender Differences. *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261-289.

Luchak A.A. ve Gellatly I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.

Montes, J. L., Fuentes, M. F. ve Fernandez, L. M. M. (2003). Quality management in banking services: An approach to employee and customer perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (3), 305-323.

Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.

Namasivayam K. ve Zhao X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28, 1212-1223.

Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y. & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439-447.

- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 1-13.
- Pierce, J. L. ve Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 565-567.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621-636.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Çorum ilinde hastane çalışanlarına anket uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310.
- Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S. & Azeem, M. (2020). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction: (A case of education industry in Pakistan). *Global Journals*, 14(6), 170-189.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş M. (2012). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009). Değişen çalışma yaşamında motivasyon faktör önceliklerinin analitik hiyerarşi yöntemi (AHY) ile belirlenmesi. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 315-337.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi: Bir alan araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-15.

- Yıldırım, E. ve Arslan, Ö. (2015). İşgörenlerin iş motivasyonunun örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2 (1), 23-37.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yundong, H. (2015). Impact of intrinsic motivation on organizational commitment: Empirical evidences from China. *International Business and Management*, 11(3), 31-44.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi; Akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 217-248.

Extended Abstract

The aim of this study was to reveal the relationship between work motivation, its sub-dimensions and organizational commitment. The fact that there is a lack of a study in the literature examining the relationship between two variables in production enterprises constitutes the importance of this study. The reason for this study is that findings will be reported in order to increase the motivation and organizational commitment of the personnel. In order to provide high competitive power, businesses want to have qualified, highly motivated, satisfied and committed employees. In other words, businesses have to increase their employees' commitment to the organization for the maintenance of their existence. In this respect, organizational commitment is of great importance for employees to adopt the goals of the organization they work for, to participate in managerial decisions, to continue their desire to stay at work, and to be creative and innovative. When the organizational commitment of the employee, who has acquired the necessary competence and experience for his job, becomes stronger, the permanence of effective and efficient human resources in that organization is also ensured. Therefore, the relationship between organizational commitment and motivation gains importance.

The data were collected using survey method. Except for the demographic information, the level of agreement of the employees in the statements was determined through the 5-point Likert Scale (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree). Questionnaires were applied by face-to-face interviews. There were 55 questions in the questionnaire form. The first 6 questions were about the demographic characteristics of the participants. 20 questions addressed organizational commitment and 29 questions aimed motivation. In the study, organizational commitment scale, developed by

Allen and Meyer (1990: 10) and adopted into Turkish by Doğanay (2014), was used. The scale consisted of three sub-dimensions. Items 1-7 form the affective commitment sub-dimension, items 8-13 form the continuance commitment sub-dimension, and items 14-20 form the normative commitment sub-dimension. As the motivation scale, 6 sub-dimensional scale, developed by Barbuto and School and adopted into Turkish by Abbasoğlu (2015), were used. The motivation questionnaire consists of 6 sub-dimensions: instinctive motivation (Items 1-6), instrumental motivation (Items 7-12), 1 extrinsic motivation (Items 13-18), intrinsic motivation (Items 19-23) and goal internalization (Items 24-39). The universe of the study was 145 personnel of a company operating in the production sector in Gönen in Balıkesir. 134 employees working in the company participated in the study. In a study where the universe was 145, it was determined that the sample size should be at least 105 (Ural and Kılıç, 2018: 43). Therefore, it can be stated that 134 participants represented the universe. The ratio of the sample to the universe was 92%.

It was seen that the majority of the participants in the research were male (f=115 people, 85.8%). The majority of the participants were between 18-25 years old (38.1%), was married (44%), high school graduate (69.4%), had an experience of 1-5 years (76.8%) in the sector, and had a monthly income level between 2000-3000 TL.

The regression analysis showed that work motivation had a significant effect on organizational commitment. The multiple regression analysis revealed that instinctive motivation and goal internalization did not have a significant effect on organizational commitment. It was determined that instrumental motivation had a significant and negative effect on organizational commitment, extrinsic motivation had a significant effect on organizational commitment, and intrinsic motivation had a significant effect on organizational commitment.

The effect of intrinsic and extrinsic motivation factors on organizational commitment supported the invalidity of Herzberg's theory of motivation outside of developed economies. In this case, employees feel a sense of acceptance towards an organization that pays their salaries, pays their insurance on time, and provides transportation. In this case, the recommendations that can be offered to the managers are as follows:

-Paying the employee's salary and paying his insurance is not a blessing for the manager. These are the things that should happen. An unfair reward system will negatively affect employee motivation and damage their commitment.

- Employees' participation in business decisions and their economic and socio-psychological appreciation will increase their commitment to the organization they work for. The reason for this is that the authoritarian management style is not very popular in the developing business world. Employees are faced with a loss of motivation because they constantly receive orders from their superiors and work without being asked for their opinions.

-There should be a management approach that allows employees to establish career plans in the organization they work for and to see the organization as an investment tool that will positively affect their development.