

## ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MI MESLEKİ BAĞLILIK MI DAHA ETKİLİ?

### İnci Fatma Doğan

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Arş. Gör.  
ikurtulgan@gmail.com

### İsmail Bakan

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Prof. Dr.  
ibakan63@hotmail.com

### Makbule Oğuz

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
makbule-oguzz@hotmail.com

### Özet

*Çalışanların motivasyonu, iş yaşamının önemli konuları arasındadır. İyi motive olmuş çalışanlar herhangi bir dış etken olmaksızın, kendi istek ve arzuları ile çaba göstererek çalıştıkları kurumun amacına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Peki bir çalışanın motivasyonunun artırılmasında çalışanların kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissederek o kurumların çıkarları doğrultusunda tüm çaba ve enerjilerini ortaya koymaları olarak tanımlanan örgütsel bağlılıkları mı yoksa mesleklerine olan bağlılıkları mı daha etkili bir faktördür?*

*Bu çalışmanın amacı çalışanların motivasyonları üzerinde örgüte olan bağlılıklarının mı yoksa çalıştıkları örgütten ayrı olarak mesleklerine olan bağlılıklarının mı daha etkili olduğunun araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, Ağrı ilinde okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Mesleki Bağlılık

**Alan Tanımı:** Yönetim ve Organizasyon (İşletme)

## **IS ORGANIZATIONAL COMMITMENT OR OCCUPATIONAL COMMITMENT MORE EFFECTIVE ON EMPLOYEES' MOTIVATION?**

### **Abstract**

*Motivation of employees is one of the important issues of business life. Good motivated employees contribute to the goal of the organization they are working in without any external influences with their own desires. Is organizational commitment or occupational commitment a more effective factor in enhancing the employee motivation, which is defined as employees who feel they belong to the organization they work in, and that they demonstrate all their efforts and energy towards their interests?*

*The purpose of this study is to investigate whether organizational commitment or occupational commitment is more effective on motivations of employees separately from the organization they are working in. For this purpose, a questionnaire was conducted on the teachers working in schools in Ağrı and the results were tested using correlation and regression analysis through the SPSS program.*

**Key Words:** *Motivation, Occupational Commitment, Occupational Commitment*

**Jel Codes:** M10, M19

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde örgütler oldukça rekabetçi bir ortamda ve sürekli değişimlerin yaşandığı bir iklimde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ortamda örgütler başarılı olma ve varlıklarını devam ettirebilme kaygısı içinde olup başarıları, çalışanlarının verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermelerine bağlıdır. Yönetimsel uygulamalardan, etkinliklerden sonuç alınabilmesi adına çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirmeye istek duymaları gereklidir (Şimşek vd., 2005:129). Çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya isteklendiren, yöneltten güç ise motivasyondur. Motivasyon, belirli bir amaca ulaşmak için çalışanları harekete geçirmek, davranışlarını güçlendirmek ve davranışlarını devam ettirmek amaçlı onları tetikleyen güçlü bir araçtır (Bartol ve Martin, 1998; Akt. Dobre, 2013: 54).

Çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması yanında psikolojik ihtiyaçlarına da önem verilip, bu konudaki eksikliklerinin karşılanması ve çalışanların yaşama arzularının artırılması anlamında motivasyon önemli bir araçtır. Sekhar vd. (2013: 472)'ne göre motivasyon doğrudan örgütsel performansa dönüşen bireysel

performanslarla ilişkilidir. Örgütsel performansa katkısı anlamında çalışanları hangi faktörlerin motive ettiğinin bilinmesi önemli bir husustur. Farrell ve Rusbult (1981) ile Mowday vd. (1979)'ne göre çalışanların motivasyonları üzerinde örgütsel bağlılık etkili bir belirleyici faktördür.

Bu çalışma kapsamında da çalışan motivasyonu üzerinde örgütsel bağlılığın mı yoksa mesleki bağlılığın mı daha etkili olduğu araştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle motivasyon, örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık konularının kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında ise Ağrı ilinde okullarda görev yapan 134 öğretmen üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir. Sonuçta mesleki bağlılığın motivasyonu örgütsel bağlılığa oranla daha iyi açıkladığı yani motivasyon üzerinde mesleki bağlılığın daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, Latince “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamında kullanılan “movere” kelimesinden “güdü, saik veya harekete geçme” anlamında dilimize yerleşmiş bir sözcüktür (Genç, 2007:256). İnsanları belirli bir davranışta, harekette bulunmaya ya da bir davranışı diğerine tercih etmeye yönlendirecek şekilde etkileyen güç ve unsurlardır (Akat vd., 2002; Akt. Bolat vd., 2008:185). Motivasyon doğrudan gözlenebilen bir olay değildir. İnançlar, değerler ve amaçlarla ilişkili bir kavramdır (Eccles and Wigfield, 2002:110). Koçel (2011:619)'e göre de istek, arzu, ihtiyaç, dürtüleri içeren genel bir kavramdır. Harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2011:530).

Örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan motivasyon kavramı insanoğlunun doğasına yönelik oldukça fazla sayıda felsefi yönelim ve insanlar hakkında bilinmesi gerekenler bulunması sebebiyle tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Pinder (1998:11) farklı teorik bakış açılarını inceleyerek motivasyon ile ilgili şu tanımları yapmıştır. Motivasyon, çalışanları harekette bulunmaya yönelten enerjik bir kuvvet olup bu kuvvet davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemektedir (Latham ve Pinder, 2005:486). Davranışların yönünü, bir insanın ne yapabileceği; davranışların yoğunluğunu, bir insanın ne kadar sıkı çalışabileceği ve davranışların sürekliliğini, süresini ise bir insanın ne kadar süre çalışabileceği ifade etmektedir (Kanfer, 1990:78). Başka bir tanımda Genç (2007:257) motivasyonu, insanları belirli, istenilen davranışlarda

bulunmaya isteklendiren, yönlendiren çeşitli güdü ve güdülerin toplamı olarak ifade etmiştir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri motivasyondur (Koçel, 2011:619).

## **2.2. Örgütsel ve Mesleki Bağlılık Kavramları**

Örgütsel bağlılık, kökleri çok eskilere dayanan, örgüt bilimcileri tarafından yoğun bir ilgi ile incelenilen bir konudur (Jain vd., 2009; Akt.Bakan, 2011: 1). Porter vd. (1973:3)'ne göre bireylerin bir örgüte bağlanması ve kendini o örgütle tanımlaması, özdeşleştirilmesi gücüdür. O'Reilly ve Chatman (1986: 492)'na göre bireylerin bir örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır, örgüt ile birey arasında kurulan psikolojik bir köprüdür. Benzer şekilde Allen ve Meyer (1996: 252), Becker vd. (1996: 464), Allen ve Grisaffe (2001: 211) de örgütsel bağlılığın çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bir olgu olduğunu vurgulamışlardır.

Mowday vd. (1982)'ne göre bağlılığın; örgütün değerlerini kabullenme ve bu değerlere inanma, örgüt için çaba göstermeye güçlü bir istek duyma ve örgütte kalmaya isteklilik olmak üzere üç önemli özelliği bulunmaktadır (Nijhof vd., 1998: 243). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine pasif bir itaatlerinden daha fazlasını ifade eder (Karcıoğlu ve Çelik, 2012: 63). Çünkü çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri ile kendi amaç ve hedeflerini özdeşleştirerek, örgüt amaçlarına aktif bir katılım ile her türlü fedakarlığı yapmaya hazır bir şekildedirler (Bakan, 2011: 77). Örgütsel etkinlik ve verimlilik anlamında bağlılığı yüksek çalışanların çok büyük katkıları bulunmaktadır.

Birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık farklı şekillerde sınıflandırılmış olup literatürde yaygın bir şekilde kabul gören sınıflandırma Meyer ve Allen tarafından geliştirilen sınıflandırmadır. Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığın duygusal ve devamlılık olmak üzere iki boyutu olduğundan bahsetmişlerdir. Duygusal olarak örgüte bağlanma, örgütle tanınma ve özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu oluşturduğunu, örgütten ayrılma durumunda katlanılacak maliyetlerin farkında olunmasının da örgütsel bağlılığın devamlılık boyutunu oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Daha sonra Allen ve Meyer (1990) bağlılığın normatif olmak üzere üçüncü bir boyutu daha olduğunu ve normatif boyutun da çalışanların kendilerini örgütte kalmak zorunda hissetmeleri halini yansıttığını dile getirmişlerdir (Meyer vd., 2002: 21).

Literatürde örgütsel bağlılığın yanı sıra mesleğe bağlılık kavramından da çokça söz edilmektedir (Balay, 2000; Akt.Bakan, 2011: 13). Mesleğe bağlılık kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel yeniden yapılanmalar, çalışanların artan iş güvencesizliği algıları, işgücünün büyüme olasılıklarını içeren

işyeri dinamikleri gözönüne alındığında bazı araştırmacılar çalışan bağlılığının örgütlerden ziyade çalışanların mesleklerine olan bağlılıklarından kaynaklandığını ifade etmektedirler (Blau, 2003: 469). Morrow (1989: 40)'a göre mesleğe bağlılık, işe bağlılığın bir şekli olarak bir bireyin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesidir. Bireyin beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla belirli bir alanda yaptığı çalışmalar neticesinde mesleğini yaşamında önemli olarak algılaması ve yaşamında onu merkezi bir yere yerleştirmesi, mesleğe bağlılıktır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Çalışanlar mesleklerine ilişkin olumlu düşüncelere sahiptir ve meslekleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşmiş, psikolojik bir ilişki kurmuşlardır (Blau, 2003: 469).

Meyer vd. (1993) örgütsel bağlılığın üç boyutlu sınıflandırmasına dayalı olarak mesleki bağlılığı da duygusal, devamlılık ve normatif mesleki bağlılık olarak üç boyutta incelemişlerdir. Mesleki duygusal bağlılığı bir bireyin mesleğine duygusal olarak bağlanması olarak; normatif mesleki bağlılığı bir bireyin kendisini mesleğinde kalmak zorunluluğunda hissetmesi olarak ve mesleki devamlılık bağlılığını da bireylerin mesleklerinden ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maliyetleri değerlendirmeleri olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmada ise mesleki bağlılık Blau (2003) tarafından geliştirilen duygusal, normatif, birikimli maliyetler ve sınırlı alternatifler olmak üzere dört boyut kapsamında incelenmektedir. Blau (2003), Meyer vd. (2003)'nin çalışmasından esinlenmiş ancak devamlılık bağlılığının birikimli maliyetler ve sınırlı alternatifler olarak iki boyutta incelenmesi gerekliliğini düşünmüş ve kendi ölçeğini geliştirmiştir.

### **2.3. Çalışan Motivasyonunda Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Etkisi**

Örgütler, belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için hammadde, makine, insan, bilgi, teknoloji gibi üretim araçlarının uygun bir şekilde biraraya getirildiği, sosyal sistem niteliğinde olan yapılardır (Örs vd., 2003: 218; Akt. Güney, 2007:233). Bu örgütlerin sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak başarıya ulaşmasında, rekabet yarışında yerini almasında en önemli faktör ise kalifiye insan kaynaklarıdır. Kalifiye insan kaynağı örgütler için en değerli, ikamesi zor, stratejik öneme sahip unsurlardan bir tanesidir. Dolayısıyla örgütler açısından bu en önemli unsurun motive edilmesi başarının elde edilmesinde kilit rol oynayan unsurlar arasında yer alır. Ayrıca, yetenekli işgücü ile birlikte çalışan bağlılığı da değişimlerle başa çıkmada ve kaliteyi yakalamada bir örgüt için en önemli unsurlardan biridir (Nijhof vd., 1998: 243). Farnham and Pimlott (1990: 85)'a göre çalışanların örgütlerine gönüllülük esasına dayalı olarak bağlı olmaları, bu bağlılığın empoze edilememesi sebebiyle çalışanlar istedikleri zaman örgütlerine olan bağlılıklarından vazgeçebilirler. Bu kilit hususun ve çalışan bağlılığının

performans, iş tatmini, işgücü devri gibi örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinden dolayı gözardı edilmemesi örgütler açısından oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanların huzur bulduğu, ihtiyaçlarının karşılandığı örgütlere ve yaptıkları işe, mesleklerine olan bağlılıklarının onları motive eden bir güç olduğu da unutulmamalıdır. Mowday vd. (1979) de motivasyonun örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri olduğunu ifade etmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın motivasyonun temel bir göstergesi olduğunun altını çizmiştir. Drummond (2000) örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini dile getirmiştir (Demirkol, 2014: 2). Balay (2000) da aynı şekilde motivasyonun örgütsel bağlılıkla olumlu bir ilişki içinde olduğunu ifade edenler arasındadır (Küçüközkan, 2015: 20).

Bu bağlamda motivasyon ile örgütsel ve mesleki bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Duygusal bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Normatif bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Devamlılık bağlılığının motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2a: Duygusal mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2b: Normatif mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2c: Mesleki bağlılığın birikimli maliyetler boyutunun motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2d: Mesleki bağlılığın sınırlı alternatifler boyutunun motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı, çalışan motivasyonu üzerinde örgütsel bağlılığın mı yoksa mesleki bağlılığın mı daha etkili olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, Ağrı ilinde okullarda görev yapan 134 öğretmen ile bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

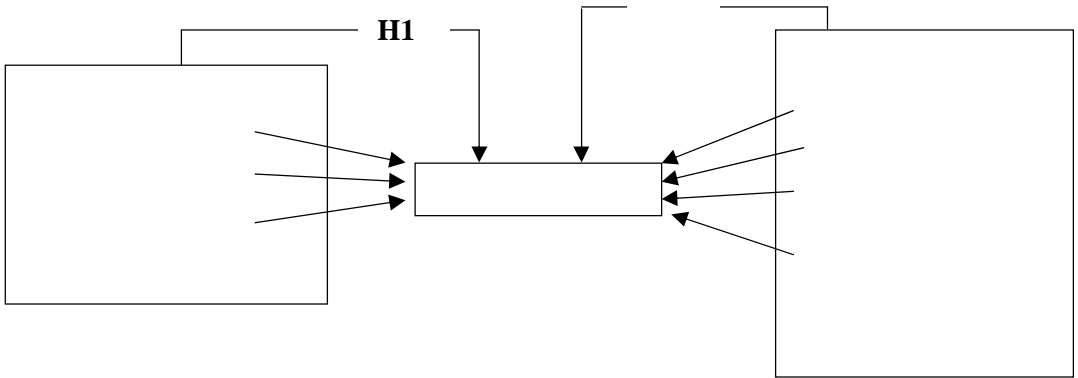
Anket soruları, ilgili literatürden türetilmiş olup, anket formunda açık ve kapalı uçlu soruların yanında Likert tarzı önermelere yer verilmiştir. Ankette yer alan çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik Mottaz'ın (1985) modeli esas alınarak Dünder vd. (2007) tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç alt boyutlu 17 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Mesleki bağlılığı ölçmek için ise Blau (2003) tarafından geliştirilen “duygusal, normatif, birikimli maliyetler ve sınırlı alternatifler” olmak üzere dört alt boyutlu ölçek kullanılmıştır. Blau (2003), duygusal ve normatif mesleki bağlılık boyutları önermelerini Meyer vd. (1993)'nin hazırlamış olduğu ölçekten uyarlamıştır. Birikimli maliyetler ve sınırlı alternatifler mesleki bağlılık boyutları önermelerini ise Carson vd. (1995)'nin çalışmasından uyarlamıştır. Ölçekler, “1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla frekans, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada çalışan motivasyonu üzerinde hem örgütsel bağlılığın hem mesleki bağlılığın etkisi araştırılmış ve “H1: Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “H2: Mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ana hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1.Araştırma Modeli



Bu model kapsamında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile mesleki bağlılık ve alt boyutlarının bağımlı değişken olan motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiş ve motivasyon üzerinde hangi bağımsız değişkenin daha etkili olduğu araştırılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,902	17
Duygusal Bağlılık	,693	6
Normatif Bağlılık	,786	5
Devamlılık Bağlılığı	,738	6
<b>Mesleki Bağlılık</b>	,783	24
Duygusal mes.bağ.	,816	6
Normatif mes. bağ.	,787	6
Birikimli maliyetler mes. bağ.	,844	8
Sınırlı alternatifler mes. bağ.	,769	4
<b>Motivasyon</b>	,693	24

Ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik değişkenlere göre durumları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	86	65,2	Bekar	88	33,8
Erkek	46	34,8	Evli	45	66,2
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
25 yaş ve altı	41	30,6	Lisans	128	95,5
26-35	81	60,4	Lisans üstü	6	4,5
36-45	10	7,5			
46-55	2	1,5			



<b>Gelir Düzeyi</b>			<b>Pozisyon</b>		
1000-2000	16	13,0	Müdür	6	4,5
2001-3000	46	37,4	Müdür Yardımcısı	12	8,9
3001-4000	56	45,5	Öğretmen	116	86,6
4001 TL ve üstü	3	2,4			
<b>Mesleki Deneyiminiz</b>			<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	22	16,5	1 yıldan az	49	37,1
1-3 yıl	68	51,1	1-3 yıl arası	70	53,0
4-6 yıl	28	21,1	4-6 yıl arası	11	8,3
7-9 yıl	6	4,5	7-9 yıl arası	1	0,8
10 yıl ve üstü	9	6,8	10 yıl ve üstü	1	0,8

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	N	Ort.	St.Sapma
Örgütsel Bağlılık	134	3,119	,749
Duygusal Bağlılık	134	3,254	,923
Normatif Bağlılık	134	3,188	1,048
Devamlılık Bağlılığı	134	2,932	,779
Mesleki Bağlılık	134	3,692	,600
Duygusal mes.bağ.	134	4,205	,737
Normatif mes. bağ.	134	3,840	1,144
Birikimli maliyetler mes. bağ.	134	3,518	,783
Sınırlı alternatifler mes. bağ.	134	3,065	,831
Motivasyon	133	3,480	,505

Değişkenler arası korelasyon analiz sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Duygusal bağ.	1,000									
2.Normatif bağ.	,676**	1,000								
3.Devamlılık bağ.	,382**	,465**	1,000							
4.Örgütsel bağ.	,854**	,877**	,726**	1,000						
5.Duygusal mbağ.	,268**	,207**	-,071**	,178**	1,000					
6.Normatif mbağ.	-,037	,016	-,100	-,047	,371**	1,000				
7.Birikiml mbağ.	,055	,028	,102	,074	,417**	,493**	1,000			
8.Sınırlı mbağ.	,098	,096	,070	,107	-,106	,034	0,06	1,000		

9.Mesleki bağ.	,114	,111	-,005	,094	,652**	,818**	,806**	,214*	1,000
10.Motivasyon	,381**	,325**	,058	,321**	,433**	,174*	,282**	,352**	,425** 1,000

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre motivasyon ile mesleki bağlılık ve mesleki bağlılığın duygusal, birikimli maliyetler ve sınırlı alternatifler boyutu arasında  $p < .01$  düzeyinde, mesleki bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında ise  $p < .05$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Duygusal mesleki bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkinin ( $r = ,433$ ) diğer mesleki bağlılık ve boyutlarına oranla daha güçlü olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç “H2: Mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezini destekler yöndedir.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir bulguya göre motivasyon ile örgütsel bağlılığın devamlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutu ile motivasyon arasında  $p < .01$  düzeyinde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışmada geliştirilen “H1c: Devamlılık bağlılığının motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezinin desteklenmediği söylenilebilir. Aynı zamanda bu bulgulara göre duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığın arttıkça çalışan motivasyonunun da arttığı ifade edilebilir.

Çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5 ve 6'de sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal bağ.	,381	4,717	,000
	$\Delta R^2 = ,139$	<b>F=22,246</b>	<b>,000</b>
Normatif bağ.	,325	3,934	,000
	$\Delta R^2 = ,099$	<b>F=15,473</b>	<b>,000</b>
Örgütsel bağ.	,321	3,882	,000
	$\Delta R^2 = ,096$	<b>F=15,071</b>	<b>,000</b>

Çalışmada geliştirilen “H1: Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “H1a: Duygusal bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ve “H1b: Normatif bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan

regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninin ( $\beta = ,321$ ; %9,6) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $\beta = ,381$ ; %13,9) ve normatif bağlılığın ( $\beta = ,325$ ; %9,9) motivasyonu  $p < .001$  düzeyinde, anlamlı, pozitif yönde etkiledikleri anlaşılmaktadır. Bu verilerden hareketle H1, H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir. Beta değerlerine dayanarak motivasyonu etkileyen en önemli boyutun ise duygusal boyut olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6. Mesleki Bağlılık ve Boyutlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Duygusalmbağ.	,433	5,496	,000
	$\Delta R^2 = ,181$	$F = 30,202$	<b>,000</b>
Normatif mbağ.	,174	2,016	,046
	$\Delta R^2 = ,023$	$F = 4,066$	<b>,046</b>
Birikimli mbağ	,282	3,369	,001
	$\Delta R^2 = ,073$	$F = 11,348$	<b>,001</b>
Sınırlı alt.mbağ.	,352	4,308	,000
	$\Delta R^2 = ,117$	$F = 18,559$	<b>,000</b>
Mesleki bağ.	,425	5,377	,000
	$\Delta R^2 = ,175$	$F = 28,910$	<b>,000</b>

Bu çalışma kapsamında test edilen mesleki bağlılık ve boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisinin ölçülmesi üzerine mesleki bağlılık bağımsız değişkeninin motivasyonu açıklama oranının %17,5 olduğu bulunmuştur. Mesleki bağlılık alt boyutları kapsamında ele alındığında ise duygusal mesleki bağlılığın yaklaşık %19 oranında motivasyonu açıkladığı görülmüştür. Sınırlı alternatifler mesleki bağlılığın ise yaklaşık %12 oranıyla ikinci sırada motivasyonu açıkladığı tespit edilmiştir. Motivasyon üzerinde etkisi en düşük olan değişken ise normatif mesleki bağlılık ( $\beta = ,282$ ; %2,3) olmuştur.

Sonuç olarak “H2: Mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” ana hipotezi ve doğrultusunda geliştirilen “H2a: Duygusal mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “H2b: Normatif mesleki bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, “H2c: Mesleki bağlılığın birikimli maliyetler boyutunun motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”, ve “H2d: Mesleki bağlılığın sınırlı alternatifler boyutunun motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüte bağımlılığı yüksek çalışanlara duyulan gereksinimin gün geçtikçe artması nedeniyle örgütsel bağlılık kavramını daha iyi anlamaya yönelik çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerindeki önemli etkileri nedeniyle örgütsel bağlılığın çeşitli kavramlarla (iş tatmini, stres, işten ayrılma niyeti, işgören devir hızı, performans, müşteri ilişkileri, örgütsel vatandaşlık davranışı, mobbing) arasındaki ilişkinin değerlendirildiği pek çok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edecektir (Sommer vd., 1996; Allen ve Grisaffe, 2001, Meyer vd., 2002; Aslan, 2008;Karcıoğlu ve Çelik, 2012; Küçüközkan, 2015; Ay vd., 2015; Zincirkıran vd., 2015). Ne var ki çalışanların bağlılığı kadar örgütler açısından oldukça önemli ve dikkate alınması gereken çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların (Mowday vd., 1979; Zeynel ve Çarıkçı, 2015) oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen bu çalışmada Ağrı'da okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüte ve mesleğe bağlılıklarının motivasyonları üzerindeki etkisi incelenerek ilgili yazına katkıda bulunulmak istenmiştir.

Çalışmada yapılan analizler neticesinde öğretmenlerin örgütsel ve mesleki bağlılık ile motivasyonla ilgili önermelere verdikleri cevaplar incelendiğinde; mesleki duygusal bağlılığın (X=4,20) ilk sırada, normatif mesleki bağlılığın (X=3,84) ikinci sırada yer aldığı, örgütsel devamlılık bağlılığının ise (X=2,93) son sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak öğretmenlerin mesleki bağlılık ve boyutlarının örgüte bağlılık düzeyinden daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Korelasyon analizi neticesinde örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık boyutları ile motivasyon arasında örgütsel devamlılık bağlılığı boyutu hariç anlamlı ve pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Normatif mesleğe bağlılık düzeyinin de  $p<0.05$  düzeyinde ( $r=,174$ ) motivasyon ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre kendisini çalıştığı okula çok ait hissetmeyen, zarara uğramamak veya kişisel bir çıkar elde etmek amacıyla okulda mecburi olarak çalışmaya devam eden öğretmenlerin bu durumdan motive olmadıkları söylenilebilir.

Regresyon analizleri sonucunda ise motivasyon üzerinde genel anlamda mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığa oranla daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler bazında bir değerlendirme yapıldığında öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etki düzeyi en yüksek olan değişkenin duygusal mesleki bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Normatif mesleki bağlılık ise motivasyon üzerinde en düşük düzeyde etkiye sahip değişken olarak bulunmuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde mensubu olunun meslek için çaba gösteren, sadakat duygusu besleyen öğretmenler için mesleklerine bağlılığın çalıştıkları okullara bağlılıktan onları daha fazla motive ettiği söylenilebilir.

Bu çalışma, araştırma kapsamındaki okullardan elde edilen verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Bu kapsamda elde edilen bulguların genelleştirilebilirliğinin sağlanması bakımından farklı illerde ve farklı okullarda da çalışmanın uygulanması ve örneklem büyüklüğünün genişletilmesi önerilebilir. Ayrıca söz konusu okullarda öğretmenlerin örgütsel devamlılık bağlılığı ile motivasyon arasında herhangi bir korelasyona rastlanılamaması nedeniyle motivasyon düzeyinin artırılmasına yönelik devamlılık bağlılığın azaltılmasına ilişkin uygulamalara önem verilmesi de önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

Akat, İlker, Budak, Gönül & Budak, Gülay, İşletme Yönetimi, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4.b., İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2002.

Aktaş, Hakkı, “Kariyer Safhaları İle Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti Ve Meslekî Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları Ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma”, The Journal of Academic Social Science Studies, 26, 2014, 195-212.

Alkış, Hüseyin & Öztürk, Y. “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 2009, 212-236.

Allen, Natalie J., & Grisaffe Douglas, B. “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages”, Human Resource Management Review, 11, 2001, 209-236.

Allen, Natalie J., & Meyer, John P. “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63, 1990, 1-18.

Aslan, Şebnem “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (2), 2008, 163-178.

Ay, Ferda alper, Alper, Ayşegül, Bircan, Hüdaverdi & Öncül, Mehmet Sadık, Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(38), 2015, 806-815.

Bakan, İsmail, Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.

Balay, R., Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Blau, G. “*Testing for a Four-Dimensional Structure of Occupational Commitment*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 2003, 469-488.

Bolat, Tamer, Seymen, Oya Aytemiz, Bolat, Oya İnci & Erdem, Barış, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

Demirkol, Ahmet Yaşar, “*Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma*”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1), 2014, 1-15.

Dobre, Ovidiu-Iliuta, “Employee Motivation and Organizational Performance”, Review of Applied Socio- Economic Research, 5(1), 2013, 53-60.

Drummond, H. Introduction to organizational behavior. UK: Oxford University Press, 2000.

Eccles, Jacquelynne, S. & Wigfield, Allan, “*Motivational Beliefs, Values and Goals*”, Annu. Rev.Psychol, 53, 2002, 109-132.

Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 10.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2011.

Farrell, D. & Rusbult, C.E. “*Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments*”, Organizational Behavior and Human Performance , 27, 1981, 78-95.

Genç, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.

Güney, Semra, “*Örgütsel Bağlılık*”, Salih Güney (Ed.) Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Jain, A.K., Giga, S.I., Cary, L. & Cooper, C.L. “*Employee Wellbeing, Control and Organizational Commitment*”, Leadership & Organization Development Journal, 30(3), 2009, 256-273.

Kanfer, Ruth, “*Motivation Theory and Industrial/Organizational Psychology*”, In M.D.Dunnette and L. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 1. Theory in Industrial and Organizational Psychology (pp.75-170), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990

Karcioğlu, Fatih & Çelik, Ülke Hilal, “*Mobbing (Yıldırma) Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), 2012, 59-75.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.

Latham, Gary, P. & Pinder, Craig, C. “*Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty-First Century*”, Annu. Rev. Psychol. 56, 2005, 485-516.

Mahmut, Özdevecioğlu & Aktaş, Aylin “*Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28, 2007, 1-20.

Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. “*Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*”, Journal of Applied Psychology, 78, 1993, 538-551.

Meyer, John P., & Allen, Natalie J. “*Testing The “Side-Bet Theory” Of Organizational Commitment: “Some Methodological Considerations”*”, Journal of Applied Psychology, 69, 1984, 372-378.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa, “*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*”, Journal of Vocational Behavior 61, 2002, 20-52.

Morrow, Paula C. “*Work Commitment Among Salaried Professionals*”, Journal of Vocational Behavior, 34(1), 1989, 40-56.

Mowday, R.T., Porter, R.W. and Steers, R.M. Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, New York, NY, 1982.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., “*The Measurement of Organizational Commitment*”, Journal of Vocational Behaviour, 14, 1979, 224-247.

Nijhof, W. J., De Jong, M. J. and Beukhof, G., “*Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*”, Journal of European Industrial Training, 22(6), 1998, 243–248.

Örs, Mukaddes, Acuner, Ahmet Münir, Sarp, Nilgün & Önder, Ömer Rıfki, “*Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde Antalya sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile*

*Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*", Ankara Tıp Fakültesi Mecmuası, 56 (4), 2003.

Pinder, Craig, C. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

Porter, Lyman, W., Steers, Richard, M. & Boulian, Paul, V. "*Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*", Technical Report No.16, University of California, July, 1973.

Sekhar, Chandra, Patwardhan, Manoj & Singh, Rohit Kr. "A literature Review on Motivation", Glob Bus Perspect, 1,2013, 471-487.

Şimşek, M.Şerif, Akgemci, Tahir & Çelik, Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 4 Baskı, Konya: Adım Matbaacılık, 2005.

Zeynel, Esra & Çarıkçı, İlker.E. "*Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma*", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 208(3), 2015, 217-248.