

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN MOTİVE ETME EĞİLİMLERİNİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Burak Nedim Aktaş  
1250D91206**

**İstanbul, Aralık 2014**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN MOTİVE ETME EĞİLİMLERİNİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Burak Nedim Aktaş  
1250D91206**

**Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan**

**İstanbul, Aralık 2014**

## **TEŞEKKÜR**

Araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Hüner Şencan'a teşekkür ederim.

## ÖZET

Motivasyon, bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan faktörlerdir. Kişileri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren dürtülerdir. Motivasyon, kapsadığı ve etkilediği alan itibari ile çok geniş bir yere sahip olduğu için birçok kez araştırma konusu olmuş hakkında farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde, motivasyonun örgütsel davranışların farklı boyutları üzerinde etkileri birçok araştırmanın konusu olmuştur. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işe devamlılık, performans, verimlilik gibi konular bunlardan sadece bazılarıdır. Yapılan bu çalışmaların birçoğunda örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Özellikle inşaat sektöründe çalışan yöneticilerin motivasyon eğilimlerinin, alt birim çalışanlarındaki örgütsel bağlılık üzerinde etkileri ilk defa araştırılmıştır. Araştırmanın temel amacı motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin inşaat sektörü özelinde saptanmasıdır.

Araştırmada, Alen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli ile "Teresa Amabile" motivasyon ölçeği temel alınarak, motivasyonun boyutları (psikolojik, yönetsel ve ekonomik) ile örgütsel bağlılığın boyutları (Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) arasındaki ilişki inşaat sektörü temelinde ele alınmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle, motivasyon kavramı ve motivasyon kuramları, örgütlerde motivasyon uygulamaları ve çalışanları motive eden faktörler ile örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmaktadır. Daha sonra motivasyonun örgütte çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkileri geçmiş araştırmalardan yardım alınarak ortaya konulmuştur.

İnşaat sektöründe 300 çalışanı ele alan bu araştırmada, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler incelenmiştir. İş moti-

vasyonun alt boyutları, örgütsel bağlılığın alt boyutları farklı analiz teknikleri kullanılarak incelenmiş, iki kavramsal yapı arasındaki ilişki birçok farklı açıdan ele alınmıştır. Araştırma sonucunda iş görenlerin bağlılığını güçlendirmeyi ve arttırmayı amaçlayan kişiler için önerilerde bulunmaktadır.

Ayrıca, özellikle son yıllarda kayıtlara geçen hızlı büyüme rakamlarında inşaat sektörünün payı oldukça büyük olduğu gözlenmektedir. Yurtiçinde ve dışında faaliyet gösteren birçok inşaat firması bulunmaktadır. Bu durum ticari gelir elde etmek isteyen tüccarlarımızın inşaat sektörüne yönelmelerini sağlamış ve dolayısı ile inşaat firmalarının sayısı hızla artmıştır. Dolayısı ile inşaat sektöründe istihdam rakamları artmıştır. Araştırma, yeni açılan bu istihdam sahasındaki yöneticilerin motive eğilimlerini saptamak açısından da önem kazanmaktadır. Motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarması açısından ayrıca önemlidir. Araştırma bulgularının sektördeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve yöneticilere faydalı bilgiler sunacağı öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, örgütsel bağlılık, motivasyonun boyutları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel yönetsel faktörler, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler

## **ABSTRACT**

Motivation is the process of influencing people to have them work willingly towards organizational goals. It is basically defined as the stirring people towards goals. Because motivation has a wide area of influence, it has been a subject for many researches and there has been many theories developed about motivation.

In terms of organizational behaviors, motivation has also been a topic for different aspects of organizational behaviors. In this exploratory study, the effects of two different business terms over each other have been studied. First term is the manager's motivation tendencies, and the second one is organizational commitment. How managers approach to employees is significant in terms of motivation impacts on organizational goals. In order to do understand this, we first looked at the different types of motivation theories, and then we analyzed the factors that motivate people in organizations. We also go over the types of motivation' factors that effects the organizational commitment. Previous researches were our main resources while sorting out the paper.

**Keywords:** Motivation, organizational commitment, the factors of motivation, the factors of organizational commitment, economic factors, organizational factors

## İÇİNDEKİLER

Teşekkür .....	iii
Özet .....	ii
Abstract .....	iv
Tablolar Listesi .....	vii
Kısaltmalar Listesi .....	viii
Şekiller listesi .....	ix
<b>I. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
A. Önceki Araştırmalar .....	1
B. Problemin Tanımlanması .....	3
C. Amaç ve Önem .....	5
D. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	5
E. Ön Kabuller .....	6
F. Çalışmanın Bölümleri .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>II. MOTİVASYON .....</b>	<b>7</b>
A. Motivasyon Kavramı .....	7
B. Motivasyon Hakkında Yapılan Araştırmalar .....	8
C. Motivasyon Türleri .....	9
1. Ekonomik Faktörler .....	9
2. Psiko-Sosyal Faktörler .....	10
3. Yönetmel-Örgütsel Faktörler .....	10
<b>III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>12</b>
1. Örgütsel bağlılığın farklı örgütsel kavramlarla ilişkisi .....	13
<b>IV. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI.....</b>	<b>15</b>
A. Kavramsal Yapılar .....	15
B. Hipotezler .....	16
C. Araştırma Soruları .....	18
<b>V. YÖNTEM .....</b>	<b>19</b>
A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli .....	19
B. Analiz Birimi .....	20
C. Ana kütle ve Örneklem .....	20
D. Ölçüm Aracı .....	21
E. Ölçüm Uygulaması .....	22
F. Uygulanan İstatistiksel Analizler .....	22
<b>VI. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>23</b>
A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları .....	23

B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	23
C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	23
D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular .....	23
<b>VII. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>24</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>25</b>
<b>ZAMAN ÇİZELGESİ .....</b>	<b>29</b>
<b>BÜTÇE.....</b>	<b>30</b>
<b>ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>31</b>



## TABLÖLAR LİSTESİ

## KISALTMALAR LİSTESİ

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	20
-----------------------------------	----

## I. GİRİŞ

Motivasyon, bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan faktörlerdir. Kişileri hedefleri doğrultusunda harekete geçiren dürtülerdir. Motivasyon, kapsadığı ve etkilediği alan itibari ile çok geniş bir yere sahip olduğu için birçok kez araştırma konusu olmuş hakkında farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Örgütsel davranış açısından motivasyonun örgütsel davranışların farklı boyutları üzerinde etkileri birçok araştırmanın konusu olmuştur. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işe devamlılık, performans, verimlilik gibi konular bunlardan sadece bazılarıdır. Bu araştırmada, yöneticilerin motivasyon eğilimlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle, motivasyon kavramı ve motivasyon kuramları, örgütlerde motivasyon uygulamaları ve çalışanları motive eden faktörler ile örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmaktadır. Daha sonra motivasyonun örgütte çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkileri geçmiş araştırmalardan yardım alınarak ortaya konulmuştur.

### A. ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Hizmet sektöründe çalışan 93 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, Meyer ve Allen'in modeli temel alınmış, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın işe katılım ve işe bağlılık değişkenleriyle ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır (Ceylan & Çakar, 2005). Araştırmada, bu değişkenlerin örgütsel bağlılığın hangi bileşeniyle daha yakından ilişkili olduğu ortaya çıkarabilmeyi hedeflemişlerdir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık bileşenlerinin bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmak da araştırmanın diğer bir amacıdır.

Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiş, en güçlü ilişkinin duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağıllığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır. Belirlenen diğer korelasyonlara göre de, çalışanların örgütten ayrılmayı göze alamamaları ile ortaya çıkan devam bağıllığı arttıkça da normatif bağıllık yükselmektedir. Regresyon analizleri dikkate alındığında bu çalışmanın en çarpıcı bulgularından biri, duygusal bağıllığın yalnızca işe bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllığın da yalnızca işe katılım ile ilişkili olmasıdır.

İşletmelerde örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarını değerlendirmek ve örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının hizmet işletmesi ve endüstri işletmesinde çalışanların performans ve verimliliğine etkisini ölçmeye çalışılan bir araştırmada, Bursa il merkezinde faaliyet gösteren “BursaRay” hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi olarak ise özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında çalışan toplam 270 denek üzerinde uygulanan anket çalışmasının sonucunda iki hipotez geliştirilmiştir (Örücü & Kanbur, 2008).

Geliştirilen birinci hipoteze göre, “örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan yapılan isin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımçılık uygulamalarından duyulan hoşnutluğun performans üzerinde etkisi vardır.” İkinci hipoteze göre ise, “örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan yapılan isin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımçılık uygulamalarından duyulan hoşnutluğun verimlilik üzerinde etkisi vardır.”

Örgütsel bağıllık kavramı üzerine de birçok çalışma yapılmış ve farklı kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Becker’in (1960), literatürde sosyo-psikolojik ya da irrasyonel görüş olarak da rastlanan ve “taraf tutma” olarak adlandırılan taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır. Becker yaptığı çalışmada, bir kuruma bağı olan bireylerin, anılan kurum ile özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış

ve bağıllık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır.

O'Reilly ve Chatman (1986), araştırmaları sonucunda bir örgüte bağıllığın sebeplerinin üç farklı şekilde yorumlanabileceğini ortaya koymuşlardır.

1- Uyum bağıllığı: Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2- Özdeşleşme bağıllığı: Bağıllık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3- İçselleştirme bağıllığı: Tümünü bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Staw ve Salancik'in (1977) çalışmalarında “tutumsal-davranışsal bağıllık” sınıflandırması yapmış, örgütsel bağıllığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan “davranışsal bağıllık”, ikincisi ise sosyal-psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan “tutumsal bağıllık” olarak yazında yer almıştır.

“Davranışsal görüş”, bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için “yatırımlar” kavramını kullanmış ve bunu yaparken de bağıllığı, bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak görmüştür. “Davranışsal bağıllık modeli”, beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. “Tutumsal görüş” ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, “tutumsal anlamda bağıllık”, örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir.

## **B. PROBLEMİN TANIMLANMASI**

Her yönetici kendisini iyi bir yönetici olarak algılar ve bu şekilde sunar. Fakat araştırmalar göstermektedir ki, %70 yöneticiler iyi bir performansa sahip değillerdir.

Özellikle ülkemizde orta ve küçük ölçekli kurumsal olmayan şirketler yönetici zaaf-ları göstermektedir. Motivasyon, başarıya giden en önemli araçlardan bir tanesi olmasına rağmen yöneticiler tarafından görmezden gelinmektedir. Çalışanlar açı-sından ise motivasyon, özellikle şirkete devamlılık ve bağlılık açısından en önemli unsurların arasında yer almaktadır.

Çalışmada, inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde motivasyon araçlarının kullanılmamasının işçiler üzerinde ne gibi olumsuz etkiler bıraktığı prob-lemine çözüm aranacaktır. Böyle bir problemin özellikle çalışanların örgütsel bağlı-lığını ne denli zedelediği ve bunun işletmenin bekası açısından ne derece önemli olduğu vurgusu yapılarak problemin çözümleri geçmiş araştırmalardan faydalanıla-rak sıralanacaktır.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, işgörenin işlerini yaparken ne derecede sahiplendiği, iş ve işverene olan bakış açısı ayrıca önem arz etmektedir. Motive eden yöneticilerin sergiledikleri davranışlar işgörenler arasında farklı olarak algılanmakta ve bu durum işgörenlerin motivasyon derecesi noktasında farklılıklar göstermektedir. Sektörel bazda farklılık gösteren yöneticilerin motivasyon eğilimle-ri, farklı sektörlerdeki işgörenler üzerinde aynı etkiyi doğurmayacaktır.

Kısacası net bir “motive eden yönetici” tanımı yapılamadığı gibi motive eden davranışların neticesinde de farklı motivasyon düzeyleri ve farklı sonuçlar elde edi-lecektir. Dolayısıyla elde edilen sonuçların yorumlanması da sağlıklı olmayacaktır. Örgütlerin yüz yüze kaldığı en önemli problemlerden birisi, çalışanlarını daha ve-rimli olmaları için nasıl motive edecekleri ve onların memnuniyet, katılım ve bağlılık duygularını nasıl geliştirecekleridir. Böyle bir problem tanımının ölçümü bir takım zorlukları da bünyesinde barındırır. Bu zorluklardan biri sektördeki personelin tu-tumları karşısındaki göstereceği reaksiyonun kestirilmesinin güçlüğüdür. Bir diğeri de lider davranışları karşısında farklı güdülenme seviyelerine sahip işgörenlerin davranışlarının kestirilmesindeki güçlüktür.

## **C. AMAÇ VE ÖNEM**

Araştırmanın temel amacı, özellikle son yıllarda hızlı gelişim ve değişim gösteren inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinin motive etme eğilimlerinin işgörenlerin çalıştıkları şirketlerine bağlılıklarına ne denli etkisi olduğunu saptamaktır. Çalışmada, üzerinde araştırma yapılan firmalardaki motivasyonun farklı boyutları (psikolojik, yönetsel ve ekonomik) ile örgüte olan bağlılıklarındaki farklı boyutları incelenmiştir. Meyer ve Allen'm modelini temel alarak, örgütsel bağlılığın bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın işe katılım ve işe bağlılık değişkenleriyle ilişkisini araştırmaktadır. Bu sayede, iş motivasyonunun göstergeleri olan bu değişkenlerin, örgütsel bağlılığın hangi bileşeniyle daha yakından ilişkili olduğu ortaya çıkarılabilecektir. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık bileşenlerinin bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmak da araştırmanın diğer bir amacıdır.

Özellikle son yıllarda kayıtlara geçen hızlı büyüme rakamlarında inşaat sektörünün payı oldukça büyüktür. Yurtiçinde ve dışında faaliyet gösteren birçok inşaat firması bulunmaktadır. Bu durum ticari gelir elde etmek isteyen tüccarlarımızın inşaat sektörüne yönelmelerini sağlamış ve dolayısı ile inşaat firmalarının sayısı hızla artmıştır. Dolayısı ile inşaat sektöründe istihdam rakamları artmıştır. Araştırma, yeni açılan bu istihdam sahasındaki yöneticilerin motive eğilimlerini saptamak açısından önem kazanmaktadır. Motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarması açısından ayrıca önemlidir. Araştırma bulgularının sektördeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve yöneticilere faydalı bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

## **D. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırmada, işletmelerde her alanda önemli bir yere sahip olan motivasyonun sadece örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. İnşaat sektöründe, orta ölçekli bir işletmede işçiler ve yöneticiler üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilerek, işçilerin yöneticilerine ve dolayısı ile örgüte



olan bağılılıklarında motivasyonun ne denli önem arz ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmamız maliyet ve zaman gibi unsurlar açısından sınırlandırılmıştır. Kocaeli İlinde yer alan 110 inşaat firmasının bünyesinde çalışan toplam 5000 mavi ve beyaz yaka çalışanları içerisinde sistematik tesadüfi örnekleme sistemi ile tespit edilen 300 kişi seçilmiş ve iki anket ölçek 300 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 280 tanesi geri dönüş sağlamıştır.

## **E. ÖN KABULLER**

Araştırma esnasında, inşaat sektöründeki işletme yöneticilerinin motive etme eğilimlerinin çalışanların sadece örgüte olan bağılılıklarına etkisi üzerinde çalışılmış ve elde edilen sonuçların bu evren çerçevesinde yorumlanarak benzer araştırmaların tümünde yakın sonuçlar elde edileceği varsayılmıştır.

Araştırmada inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinin motive etme eğilimlerinin iş görenlerin örgüte olan bağılılıkları üzerindeki etkisi incelenirken ilk, orta ve üst kademe kadın ve erkek yöneticilerin farklı tarzda bir davranış sergileyebilecekleri ihmal edilmiş, cinsiyet ve yönetim düzeyleri etkisinin sabit olduğu varsayılmıştır. İş gören motivasyonunu etkileyecek çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, ücret, iş ortamı, örgüt kültürü gibi birçok değişkenden bahsetmek mümkündür. Bu değişkenlere ölçeklerde azami nokta da yer verilse de, bazı değişkenlerin kapsam dışı kalmış olabileceği varsayılmaktadır. Araştırmaya katılanların farklı kültürel özelliklere sahip olmalarının ölçülen değişkenler açısından önemli bir etki doğurmayacağı varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların zeka seviyelerindeki farklılıkların araştırma bulgularını ve ölçülen değişkenleri olumsuz etkilemeyeceği varsayımı yapılmaktadır.

## II. MOTİVASYON

### A. MOTİVASYON KAVRAMI

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olarak verilen “motivasyon” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türemiş olup, psikoloji biliminde “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak kabul edilir (Keser, 2006). Motivasyon kısaca, insanların hedeflerine doğru güdülenme sürecidir. Hedefe doğru istekle çalışması olarak da tarif edilebilir. “Motivasyon, insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzere kendi istek ve arzularıyla hareket etme sürecidir” denmiştir. İşletme açısından ise motivasyon, hem işletmenin hem de iş görenlerin beklentilerine cevap veren bir iş ortamı oluşturup, kişinin istenilen davranışa geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Berkman, Öznur, & Can, 2007).

Tırnaz (2005), motivasyon kavramının temelinde üç ana unsurun bulunduğunu, bu unsurların; kişinin içinde gizli olarak yer alan ve onun değişik şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren dış faktörler yoluyla davranışın başlatılması, belli bir amaç ve hedefe varmak üzere davranışın yönlendirilmesi, kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın devam ettirilmesi olduğunu söylemektedir.

Benzer bir şekilde Altuğ (1997), motivasyonu üç boyutta tanımlamış, mahiyeti açısından üç özelliğe sahip olduğunu vurgulamıştır.

- Faaliyeti başlatmaya yönelik seçici bir uyanıştır. İnsanın hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda belli bir ödül beklentisi içinde oluşuyla başlayan içsel bir dürtüdür.
- Bireylerin davranışına yön veren bir süreçtir. Bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği işler yönünde harekete geçirir.

- Çaba düzeyidir. Bireyin davranışını yöneterek onun seçim, yön ve çaba düzeyinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu açıdan motivasyon aynı zamanda bireysel bir kalite göstergesi olmaktadır.

Bir örgütün iş görenlerini, görevlerini yapmaya güdüleme biçimi, örgütün yönetim biçimine, içinde yaşadığı çevreye, bu çevreden alıp kullandığı kültürel değerlere göre değişir. İş görenleri motive etmek için sadece bir tek teknik yoktur. Uygulanan motivasyon tekniğini iş görene uygun olup olmaması söz konusudur. Bir iş görene uygun gelen bir teknik, başka bir iş görene uygun olmayabilir. Bir kişi ücret artışı ile motive olurken, başka bir iş görenin terfi ile motive olması bahsedilen duruma bir örnektir. Bu noktada yöneticilerden beklenen, çalışanlarını iyi bir etkileşim sağlayarak onları iyi tanıyıp hangi motive araçları ile motive olduklarını tespit etmeleridir. Yöneticileri tarafından motive olmuş iş görenler her ne şartta olursa olsun işlerini en iyi şekilde yapma gayreti içerisine gireceklerdir. Bu durum hem yönetici açısından hem de şirket menfaatine olumlu yansıtacaktır.

Motivasyon araçları ülkelerin ekonomik ve kültürel düzeylerine bağlı olarak değişiklik gösterme eğilimindedir. Gelişmiş ülkelerde para unsuru bir motive aracı olarak daha gerilerde yer alırken, daha az gelişmiş ülkelerde para ve ekonomik araçlar daha ön plandadır. Bu konunun en güzel örneklerden bir tanesi Amerika, Almanya ve Japonya'da gerçekleştirilen bir araştırmadır. "Çalışanları gerçekten ne motive eder?" sorusunda verilen cevaplarda, stratejik emirler, daha çok planlamaya katılma, daha çok bilgi edinme üst sıralarda yer alırken yüksek ücret, terfi ve eğitim alma gibi unsurlar daha alt sıralarda yer almıştır (Işıksaçan, 2008).

## **B. MOTİVASYON HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Motivasyon davranış bilimlerinden yönetime kadar birçok bilim dalı tarafından araştırılmıştır. İnsanı temel alan bu konu içerisinde insan olan hemen her alanın merak ve inceleme konusu olmuştur. Koçel (2001), insanın sosyal bir varlık olduğunu ve nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu, olaylara ne tür tepkiler verdiği sürekli araştırmalara konu olduğunu ve yapılan bu araştırmalardan hareketle motivasyon hakkında üretilen tüm teoriler iki grupta top-

landığını belirtmektedir. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileridir”.

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklarken; Abraham Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David Mc. Clelland’ın Başarı ihtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer’in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır. Süreç teorilerinde ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri ise; Viktor H. Vroom Bekleyis Teorisi, Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi, B.F. Skinner Şartlandırma Kuramı, Adams Eşitlik Teorisi ve Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli şeklinde sıralanabilir (Eren, 2004:532-545).

### **C. MOTİVASYON TÜRLERİ**

Motivasyon uygulamalarının temel amaçlarından bir tanesi de örgüt çalışanlarının hedefleri ve amaçları ile örgüt amaçlarının birleştirilip uyumlaştırılmasıdır. Bu sebeple örgütlerde motivasyonun çok farklı uygulamaları görülmektedir. Bu uygulamalar kişilere göre farklılık gösterebildiği gibi çevresel faktörlere, o toplumun kültürel ve ekonomik yapısına, eğitim düzeyine ve hatta değer yargılarına göre de değişiklik gösterebilir. Birçok araştırma da geçerliliği kabul görmüş, motivasyon uygulamalarını şekillendiren ve bu çalışmada motivasyonun üç ana boyutu olarak ele alınmış olan faktörler üç ana başlık halinde sıralanmaktadır. Ekonomik faktörler, yönetsel-örgütsel faktörler ve psiko-sosyal faktörlerdir.

#### **1. Ekonomik Faktörler**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler ücret artışı, terfi, ekonomik ödül, primli ücret sistemi, kâra katılma, özel sağlık sigortası, konut ve ulaşım olanakları olarak sayılabilir. Ekonomik araçlar özellikle gelişen ekonomilerde daha etkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. F. W. Taylor yüksek ücretlerin iş görenleri daha iyi çalışmaya teşvik eden en önemli faktör olduğunu savun-

muş, paranın insan hayatında önemli yer tutan her türlü mal ve hizmeti alabilmesini bu savunmasına dayanak olarak göstermiştir. Ona göre yüksek ücret iş görenlerin başarılı olduklarının bir kanıtıdır (Pekel, 2001). Yüksek ücretler örgütlerde eleman devir hızını azaltır. Yüksek ücret alan iş görenler çalıştıkları şirketlerden ayrılmak istemezler. Bu durum doğal olarak verimliliği de olumlu etkilemektedir. Verimliliğin yüksek olduğu şirketlerde ise maliyetler düşer. Bu döngü her işletme için kazanılması gereken önemli bir getiridir.

## **2. Psiko-Sosyal Faktörler**

Psiko-sosyal faktörler ise çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar, özel yaşama saygı, takdir ve işletmenin başarısından sorumlu tutma olarak sıralanabilir. psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir. Bu sebeple “yönetici iş görenler ile iyi bir iletişim ve etkileşim içerisinde olmalıdır” vurgusu daha da önem kazanmaktadır. Çalışanlarını iyi tanıyan bir yönetici, onların psiko-sosyal ihtiyaçlarını anlama konusunda iyi bir gözlemci anlamına gelmektedir. Ekonomik ödüllerin yanı sıra çalışanların psikolojik sağlıklarının korunması işletmeler açısından önem kazanmaktadır.

## **3. Yönetsel-Örgütsel Faktörler**

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetsel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, yetkilendirme ve delegasyon, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme, yönetimde esneklik olarak sıralanabilir (Pekel, 2001). Bütün bu faktörler işletmelerde iş görenlerin motivasyonlarına olumlu etki edebileceği gibi olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Örneğin, yetkilendirme eğer doğru yapılmaz ise çalışanın psikolojisini dolayısı ile çalışma performansını, verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Motivasyonun işletmelerin birçok parametreleri ile doğrudan ilişkisi vardır. Performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, eleman devir hızı, maliyet gibi daha birçok konu ile yakın ilişkili olan motivasyon konusunun bu çalışmada örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi araştırılmıştır.

### III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Türk Dil Kurumu sözlüğü “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” (Türkçe Sözlük, 2005). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı “klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınması” şeklinde tanımlamışlardır. Mowday (1982) ise örgütsel bağlılığı, “örgüt ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” diye tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı yıllardır araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur. Konu birçok açıdan ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu örgüte aidiyet duygusu hissetmesi ile oluşur. Dolayısı ile örgütsel bağlılık, örgütsel verim artışını, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi organizasyonların önemli yapı taşlarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık konusunda birçok teori geliştirilmiştir.

Becker’in taraf tutma teorisi; bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960). Bu durum kısacası çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olacağı düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur. Becker (1960) geliştirdiği teoride, bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, o kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, mal olacağı sonuçlar sebebiyle imkânsız bir durum oluşturduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, bilinçli bir şekilde taraf tutma davranışı şeklinde yaklaşmıştır.

Etzioni örgütsel bağlılığı çeşitli sınıflara ayırmış ve her sınıf için farklı tanımlamalar yapmıştır. Örgütsel bağlılık, ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlüdür. Bu bağlılık türlerinden her biri, bireyin örgütün gücü karşısındaki davranışını içermektedir (Zangaro, 2001). Buna göre ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşme-

yi, çıkara dayalı bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı, zorunlu bağlılık ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade etmektedir. Etzioni çalışanların örgütsel bağlılığının, bahsedilen üç kategoriden mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılık sınıflandırmasında bağlılığın boyutlarını, uyum ve uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ifade etmektedir. Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Özdeşleşme ise sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. İçselleştirme ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüdür. İçselleştirme bağlılığı, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır denilebilir.

Meyer ve Allen'in (1991) çok boyutlu bağlılık sınıflandırması, örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmış ve bunların birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırması esas alınacaktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık üç ana kategoride incelenmiştir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık kısaca, belirli bir örgüt ile bireyin özdeşleşme ve bütünleşmesi şeklinde tanımlanmıştır. Devam bağlılığı, insanların örgütte kaldıkları sürece belirli bir yatırım yapmış olduğunu ve bireyin örgütte kalmaya devam etmemesinin kendisine doğuracak maliyetlerini göz önünde bulundurarak karar vermesi durumudur. Duygusal bağlılığı kuvvetli olanlar ise örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, gerçekten kalmak istedikleri için devam ederler (Meyer & Allen, 1991).

## **1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Örgütsel bağlılığın, motivasyon, iş doyumu, devamsızlık, verim artışı, üretkenlik, iş gören devri, sadakat gibi önemli örgütsel öğelerle yakından ilişkisi vardır. Bu ilişkiler çoğu zaman önemli araştırmaların da konusu olmuştur. Örneğin, Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki



bulunmuştur (Mowday, v.d., 1982). Bir diğ er ç alışmada, örgütsel bağıllık ile iş gören devri arasında kuvvetli negatif bir ilişki bulunmuştur. Yüksek örgütsel bağıllık, düşük iş gören devrini beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumlu tutumlar ayrılma isteğini yok etmektedir (Miner, 1992).

Örgütsel bağıllık ve motivasyon arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanıdır. Mullins'e göre motivasyon, bireylerin bazı hedeflerine ulaşmak ve bazı beklenti veya ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları hareket ettirici güçtür. Bireylerin davranışları, onları güdüleyen etkenler tarafından belirlenmekte, performansları ise yetenekleriyle birlikte motivasyonlarının da ürünü olmaktadır (Mullins, 1999).

Bu araştırmada, örgütsel bağıllık kavramı, Meyer ve Allen'in (1991) sınıflandırdığı şekilde duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık olarak incelenmiştir. Örgütsel bağıllığın motivasyon ile arasındaki ilişki Marmara Bölgesinde inşaat sektörü temelinde yapılan araştırma ile ortaya koyulmaya ç alışılmıştır.

## IV. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI

### A. KAVRAMSAL YAPILAR

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri birçok motivasyon aracı vardır. Çalışanların kişilik özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları ve psikolojik durumları dikkate alınarak farklı motivasyon araçları geliştirilebilir. Bir çalışan için işe yarayan bir motivasyon aracı bir başkası için geçerlilik göstermeyebilir. Aynı şekilde sektörler arası veya şirketler arası aynı motivasyon araçları farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Motivasyon araçları, yönetsel ve/veya örgütsel araçlar, psiko-sosyal araçlar ve ekonomik araçlar olarak üç şekilde incelenebilir (Öztürk & Dündar, H., 2003)

Örgütsel bağlılık konusunda ise Meyer ve Allen (1997), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilmesini savunmaktadırlar. Duygusal bağlılık ise üç ayrı alt değişken ile birlikte incelenmiştir. Bunlar, örgütsel, kişisel ve iş ile ilgili özelliklerdir. Duygusal bağlılık, kişilerin bağlı çalıştıkları kurum veya şirket ile belli sebepler dairesinde duygusal bir bağ kurması sonucu gerçekleşir. Normatif bağlılık mantıklı sebepler dairesinde kendisini bağlı hissetme sonucunda ortaya çıkar. Devam bağlılığı ise mecburiyet hissi ile organizasyona devam sonucu gelişen bir bağlılıktır.

Araştırmada kullanılan kavramsal yapılar motivasyon ve örgütsel bağlılıktır. Motivasyon araştırmada bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.



## B. HİPOTEZLER

Bu çalışmada iddia edilen ve doğruluğu ispatlanmaya çalışılacak olan iddia hipotezi ve alternatif hipotezler sunulacak olup çalışmanın geri kalanında bu temel doğrultusunda ilerlenecektir.

İddia hipotezimiz; inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinin motive etme eğilim oranı ne kadar yüksek ise, aynı işyerinde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılık oranları da yüksektir. Alt hipotezlerimiz ise örneklemin ölçek faktörleri ve demografik değişenler ile olan ilişkilerini test etme doğrultusundadır. Söz konusu hipotezler istatistiksel simgelerle aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Hip.1  
H<sub>0</sub>: Yöneticilerinin motive etme eğilim puanları ile çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasında fark yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Yöneticilerin motive etme eğilim puanları çalışanların örgütsel bağlılık puanlarından daha yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.2  
H<sub>0</sub>: Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin motive etme eğilim puanları arasında fark yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Kadın yöneticilerin motive etme eğilim puanları erkek yöneticilerin motive etme eğilim puanlarından yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.3  
H<sub>0</sub>: Genç yöneticilerin motive etme eğilimleri ile yaşlı yöneticilerinin motive etme eğilimleri arasında fark yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Genç yöneticilerin motive etme eğilimleri, yaşlı yöneticilerinin motive etme eğilimlerinden daha yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.4  
H<sub>0</sub>: Ekonomik ödül ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında fark yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Ekonomik ödül puanı çalışanların örgütsel bağlılığı puanından daha yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$

- Hip.5  
H<sub>0</sub>: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçların puanı ile çalışanların duygusal bağlılık puanları arasında fark yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçların puanı çalışanların duygusal bağlılık puanlarından daha yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.6  
H<sub>0</sub>: Psiko-sosyal faktörlerin puanları ile çalışanların devam bağlılığı puanları eşittir. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Psiko-sosyal faktörlerin puanları çalışanların devam bağlılığı puanlarından daha yüksektir. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.7  
H<sub>0</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin eğitim durumu arasında bir ilişki yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Yöneticilerin eğitim seviyesi ne kadar artarsa örgütsel bağlılık seviyesi daha yüksek oranda artacaktır. H<sub>1</sub>:  $\mu_2 > \mu_1$
- Hip.8  
H<sub>0</sub>: Kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları puanı ile yöneticilerin cinsiyeti arasında ilişki yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları puanı ile yöneticinin cinsiyeti arasında ilişki vardır. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.9  
H<sub>0</sub>: Ekonomik faktörlerin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Ekonomik faktörlerin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında ilişki vardır. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$
- Hip.10  
H<sub>0</sub>: Yönetsel-örgütsel faktörlerin çalışanların devam bağlılığı arasında ilişki yoktur. H<sub>0</sub>:  $\mu_1 - \mu_2 = 0$   
H<sub>1</sub>: Yönetsel-örgütsel faktörlerin çalışanların devam bağlılığı arasında ilişki vardır. H<sub>1</sub>:  $\mu_1 > \mu_2$

### **C. ARAŞTIRMA SORULARI**

Kocaeli İlinde inşaat sektörü firmalarının yöneticileri ve çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışılmıştır;

1. Demografik değişkenler yöneticilerin motive etme eğilimlerinde etken bir unsur mudur?
2. Demografik değişkenler çalışanların motive olmaları üzerinde etken bir unsur mudur?
3. Demografik değişkenler çalışanların örgütsel bağlılık puanları üzerinde etken bir unsur mudur?
4. Çalışanların yöneticilerinin motive etme eğilimlerine karşı tepkileri nelerdir?
5. Yöneticilerin motive etme eğilim puanları ile çalışanların örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişkinin yönü nedir?
6. Çalışanların motivasyon puanları tutarlı mıdır?
7. Yöneticilerinin motive etme eğilim puanları tutarlı mıdır?

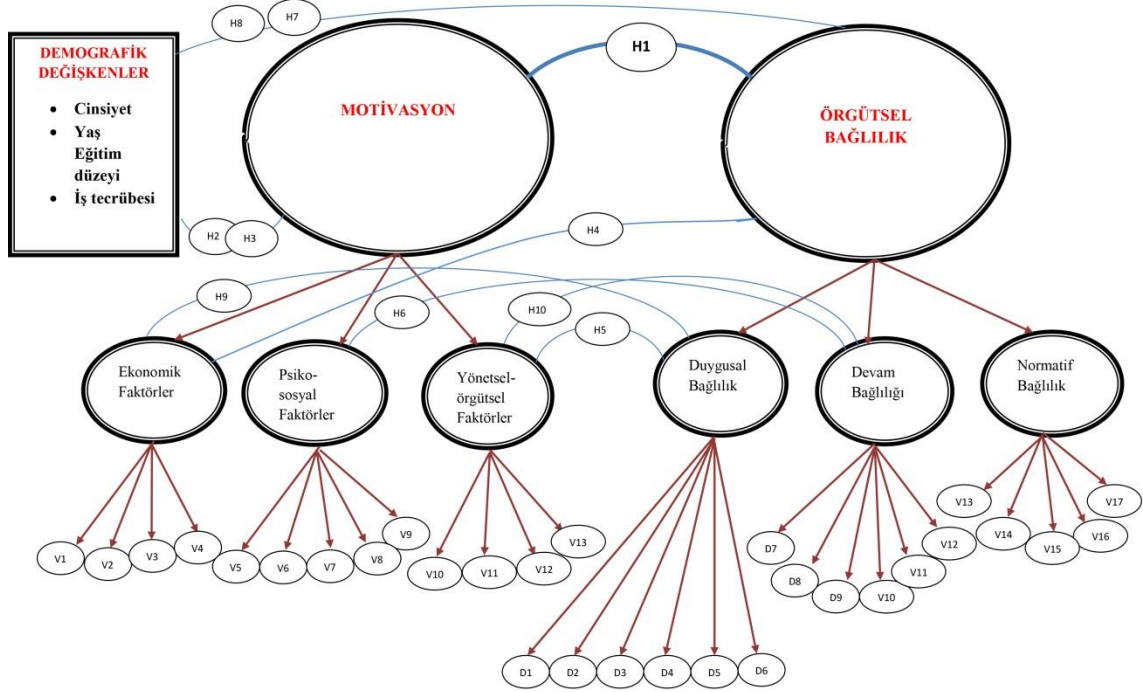
## V. YÖNTEM

Çalışmada birinci teorik ana kütle Kocaeli İlinde faaliyet gösteren 300 inşaat firması çalışanları olarak belirlenmiştir. Maddi ve zaman kısıtlayıcıları göz önünde bulundurulursa 300 inşaat firmasına ulaşmanın zor olduğu düşünülmüş, 100 ve üzeri personel çalıştıran firmalara anket uygulanmasına karar verilmiştir. 100 ve üzeri personel istihdam eden firma sayısı Kocaeli Ticaret Odası verilerinden faydalanarak, 50 olarak tespit edilmiştir. 50 firmada ortalama 100 personel çalıştığını varsayarak teorik ana kütle (N) 5000 olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra Analiz birimi hesaplaması ile 300 kişilik bir pratik ana kütle belirlenmiştir. 300 kişinin tespit edilmesinde sistematik tesadüfi örnekleme yoluna başvurulacaktır. Her bir şirketten 6 kişiye anket uygulanacaktır. Örneklem belirlenirken cinsiyet faktörü göz önünde bulundurulacak ve yarısının kadın yarısının erkek olmasına özen gösterilecektir.

### A. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Bu araştırmada, inşaat sektöründe yöneticilerin motive etme eğilimlerinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenecektir. Bu bağlamda taramaya dayalı betimleyici ve sonuç çıkarıcı yöntem kullanılması planlanmaktadır. Aralarında ilişki aranacak olan iki kavramsal yapı, analize olanak tanıyacak şekilde sembolleştirilecektir. Kavramsal yapıları analiz etmek için uygulanacak ölçek maddeleri tek yönlü olarak sorulacaktır. Yöneticilerin motive etme eğilimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki fark üzerinde farklı analizler yapılacaktır. Analiz sürecine girmeden önce, iki kavramsal yapı ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ve üretilen hipotezlerin ilişkisini gösteren bir "Araştırma Modeli" çizilmiş ve şekil 1'de dikkate sunulmuştur.

Şekil 1.  
Araştırmanın Modeli



## B. ANALİZ BİRİMİ

Bu araştırmada analiz birimi tek gruptan oluşmaktadır. Kocaeli İlinde, inşaat sektöründe faaliyet gösteren 100 ve üzeri personel çalıştıran 50 firma çalışmanın analiz birimidir. Seçilen örneklemden elde edilen sonuçlar Marmara bölgesinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarına genellenecektir.

## C. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırma inşaat sektöründe gerçekleştirilmiştir. Marmara Bölgesinde, Kocaeli İlinde, inşaat sektöründe faaliyet gösteren toplam 300 firma içerisinde 100 ve üzeri personel çalıştıran 50 firma tespit edilmiştir. Araştırma, bu firmalar üzerinde gerçekleştirilecektir.

50 firma içerisindeki her bir firmada ortalama 100 kişi çalıştığı varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle 50 firmada çalışan toplam 5000 çalışana ulaşmanın zaman ve bütçe kısıtları göz önüne alındığında mümkün olmadığı düşünülerek,

örneklem çerçevesi bu ana kütle içinden sistematik tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. 50 firmada çalışan 300 iş gören üzerinde araştırma gerçekleştirilecektir. Örnekleme yer alan iş görenler beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar olarak ikiye ayrılmıştır. Örneklem belirlenirken cinsiyet faktörü göz önünde bulundurulacak ve yarısının kadın yarısının erkek olmasına özen gösterilecektir. Bunun yanı sıra, yaş grupları oluşturularak anketlerin her yaş grubundan çalışana eşit olarak dağıtılmasına özen gösterilecektir.

#### **D. ÖLÇÜM ARACI**

Araştırmanın modeline bağlı olarak araştırma yöntemi alan araştırması olarak belirlenmiştir. Araştırma yönteminde veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği, ölçüm aracı olarak da yapılandırılmış anket kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden Teresa Amabile (1985) ait olan motivasyon ölçeği "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers" makalesinden, Meyer-Allen örgütsel bağlılık ölçeği ise Stephen Jaros'un (2007) "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues" isimli makalesinden tedarik edilmiştir. Ölçeklerin her ikisi de çok boyutludur.

Motivasyon ölçeğinde boyutlara göre maddelerin (ifadelerin) dağılımı şu şekildedir:

- **Ekonomik Araçlar** : V1, V4, V2, V3,
- **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar** : V8, V5, V7, V9, V6
- **Psiko-sosyal Araçlar** : V11, V13, V10, V12

Benzer şekilde yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık ölçeği 3 boyutlu bir yapı ortaya çıkarmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Boyutlara göre maddelerin (ifadelerin) dağılımı şu şekildedir:

- **Duygusal Bağlılık** : D5, D1, D3, D6, D2, D4
- **Devam Bağlılığı** : D8, D12, D7, D11, D9, D10
- **Normatif Bağlılık** : D15, D13, D17, D14, D16



## **E. ÖLÇÜM UYGULAMASI**

Araştırmanın tamamlanması için yaklaşık bir buçuk yıllık bir süre öngörülmektedir. İlk olarak yazın taramasıyla başlanacak olup hem uluslar arası hem de ulusal literatür derinlemesine incelenecektir. Bu sürecin 4-5 ay sürmesi planlanmaktadır. Yazın taramasının tamamlanması ve gerekli kavramsal altyapının oluşturulması üzerine ölçüm aracı olarak kullanılacak anket formlarının geliştirilmesi, hazırlanması ve çoğaltılması aşaması gelecektir. Yaklaşık 1 ay sürmesi öngörülen bu aşamanın ardından anket formları elden veya gerek görülür ise e-posta yolu ile şirket çalışanlarına ulaştırılacaktır. Anket formlarının ulaştırılma ve toplanma aşaması için 2-3 aylık bir süre öngörülmektedir. Anket formlarının toplanmasının ardından ise analiz süreci başlayacak olup çıkan istatistiksel sonuçlar yorumlanacak ve sunulan iddia hipotezinin kanıtlanıp kanıtlanmadığı tartışılacaktır.

## **F. UYGULANAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER**

Araştırmada istatistiksel teknikler olarak temel betimsel istatistikler (tanımlayıcı istatistiksel metodlar), t-testi, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılacaktır. Analizler, SPSS programı kullanılarak yapılacaktır. Kişisel bilgi formundan elde edilen veriler üzerinde frekans analizi akabinde parametrik & non-parametrik testler gerçekleştirilecektir. Yönetici ve çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenebilmesi adına ikili gruplarda ( yaş, hizmet süresi, eğitim düzeyi) değişkenlerin karşılaştırılmasında bu bağımsız değişkenler için t-testi, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şiddet ve yönünü ortaya koyabilmek için Pearson ve korelasyon analizi, motivasyonun alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki ve aynı şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisini saptayabilmek için çoklu regresyon analizi kullanılacaktır.

Tüm testlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi olarak  $p < 0,05$  değeri kabul edilecektir. Araştırmaya katılacak olan örnekleme istatistiksel anlamlılıkları belirleyebilmek adına cinsiyet, yaş, eğitim ve iş tecrübesi değişkenleri bazında gruplandırma yapılacaktır.

## **VI. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

**A. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ BULGULARI**

**B. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR**

**C. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR**

**D. HİPOTEZ TESTLERİYLE İLGİLİ BULGULAR**

## **VII. SONUÇ VE ÖNERİLER**

## EKLER

### Ek – 1

Anket uygulanacak olan firmalara verilecek talep ve bilgilendirme üst yazı örneği

Sayın değerlendirici,

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütölmekte olan bir Doktora Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma, "Yöneticilerin Motive Etme Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini" ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu etkiyi ölçmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 20-25 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya firma nezdinde açıklanmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Hüner Şencan

0532 581 02 04

hsencan@ticaret.edu.tr

Burak Nedim Aktaş

0532 547 49 41

burakaktash@gmail.com

## Ek – 2

Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questioner: OCQ), (Meyer & Allen, N.J., 1984)

DUYGUSAL BAĞLILIK		1	2	3	4	5
D5	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	( )	( )	( )	( )	( )
D1	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D6	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D2	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D4	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
DEVAM BAĞLILIĞI						
D8	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	( )	( )	( )	( )	( )
D12	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir	( )	( )	( )	( )	( )
D7	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
D11	Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	( )	( )	( )	( )	( )
D9	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D10	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir	( )	( )	( )	( )	( )
NORMATİF BAĞLILIK						
D15	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	( )	( )	( )	( )	( )
D13	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	( )	( )	( )	( )	( )

D17	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
D14	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	( )	( )	( )	( )	( )
D16	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim	( )	( )	( )	( )	( )

### Ek – 3

#### Motivasyon Ölçeği, (Teresa, 1985).

		İfadeler	1	2	3	4	5
V1	EKONOMİK ARAÇLAR	Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
V4		Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
V2		İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
V3		Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
V8	PSİKOLOJİK VE SOSYAL ARAÇLAR	Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
V5		İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
V7		İşe yeni başlayanlara işe alıştırmaya ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
V9		İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
V6		Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
V11	SEL VE YÖNETSEL	İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür.	( )	( )	( )	( )	( )

V13	Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
V10	Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
V12	Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır.	( )	( )	( )	( )	( )

## ZAMAN ÇİZELGESİ



## **BÜTÇE**

## ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Becker. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 32-40.
- Berkman, Öznur, & Can. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (Cilt 2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ceylan, & Çakar. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağımlılığı ve Şten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi*, 52-66.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Işıksaçan, T. (2008). *Etkili Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfal University Press*.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in The Workplace. *Thousand Oaks Sage Publications*.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Relations*, 61-89.
- Meyer, J., & Allen, N.J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*(69), 372-378.
- Miner, J. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academic Press*.

- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- O'reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Örücü, & Kanbur. (2008). Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1).
- Öztürk, Z., & DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 4(2).
- Pekel, H. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi. Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Staw, B., & Salancik, B. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago St. Clair Press.
- Teresa, M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*(48), 393-399.
- Tırnaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Türkçe Sözlük*. (2005). Aralık 2014 tarihinde [www.tdk.gov.tr/sozluk.html](http://www.tdk.gov.tr/sozluk.html) adresinden alındı
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 14-22.