

**T.C.**  
**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**MOTİVASYONEL DİL KULLANIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAYKUR'DA BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezin Yazarı**  
**Neslihan LATİFOĞLU**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Ali Rıza SAKLI**

**RİZE 2015**

**T.C.**

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOTİVASYONEL DİL KULLANIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAYKUR'DA BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezin Yazarı**

**Neslihan LATİFOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ali Rıza SAKLI**

**Tez Savunma Tarihi**

**Tez Jürisi Üyeleri**

**Adı ve Soyadı**

**İmza**

**Başkan :Doç. Dr. Ali Rıza SAKLI**

**Üye :Doç. Dr. Halis DEMİR**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Özgür DOĞAN**

**Enstitü Müdürü**

**Prof. Dr. Şevket TOPAL**

**...../...../2015**

**Onay Tarihi**  
**RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu tezi bilimsel metotlara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak hazırlayıp sunduğumu, tezde bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve sonuçları belirttiğimi ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim. / /2015

Neslihan LATİFOĞLU

## ÖNSÖZ

İnsanlar hayatları boyunca daha iyi şartlarda bir yaşam sürmek için çeşitli arayışlar içinde bulunurlar. Örgütler de insanların bu talebini karşılamak için çalışanlarının yardımıyla birçok faktörü bir araya getirerek çeşitli faaliyetler yaparlar. Son yıllarda birçok araştırma göstermektedir ki, örgüt faaliyetlerinin başarısı örgüt çalışanlarının yüksek performansı ile sağlanmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada önemli olduğu düşünülen yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu itibarla yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığını etkileme düzeyini bilimsel olarak saptamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanması sürecinde bana her zaman gerekli desteği veren ve yol gösteren tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Ali Rıza SAKLI'ya; yüksek lisans öğrenimim sırasında bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen değerli hocalarıma; çalışmanın uygulama bölümü ile ilgili görüşlerini paylaşan değerli hocam Doç. Dr. Ali Sait ALBAYRAK'a; görüş ve önerileriyle bana katkı sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Cemalettin İPEK'e; Arş. Gör. Dr. Gökhan KAHVECİ'ye; Arş. Gör. Dr. Burak AYDIN'a ve alan araştırması sırasında zaman ayırarak anketleri cevaplayan Çaykur çalışanlarına teşekkürlerimi bir borç bilir saygılarımı sunarım.

Ayrıca, her durumda destek ve ilgisini gördüğüm aileme de çok teşekkür ediyorum.

Rize, 2015

Neslihan LATİFOĞLU

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER .....	5
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	15
KISALTMALAR LİSTESİ.....	16
GİRİŞ .....	17

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MOTİVASYONEL DİL KURAMI

<b>I.MOTİVASYONEL DİL KURAMININ DİĞER KURAMLARLA İLİŞKİSİ.....</b>	<b>20</b>
A.MOTİVASYON.....	20
1.Başlıca Motivasyon Kuramları .....	20
a.Kapsam Teorileri.....	21
1) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	21
2) Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	22
3) David McClelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı .....	23
4) Alferder'in ERG Yaklaşımı .....	24
5) İbn Haldun'un İhtiyaçlar Sıralaması.....	24
b. Süreç Teorileri .....	25
1) Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.....	25
2) Bekleyiş Teorileri .....	26
a)Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	27
b)Lawler-Porter Modeli .....	27
3) Eşitlik Teorisi.....	28
4) Amaç Teorisi .....	28
2. Çalışan Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler.....	29
a.Ekonomik Araçlar .....	29
b.Psiko-Sosyal Araçlar.....	30
c.Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	30
1) İşin Özellikleri .....	31
2) Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim.....	31
3) Yetki ve sorumluluk Devri .....	31

4) Eğitim ve Yükselme .....	31
5) Yönetime Katılım .....	31
6) İletişim ve Geri Bildirim.....	32
7) Takdir ve Ödüllendirme.....	32
8) Yaratıcılığın Kullanılması .....	33
9) Takım Çalışması .....	33
10) Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı .....	33
<b>B.LİDERLİK .....</b>	<b>34</b>
1. Liderlik Teorileri.....	34
a.Özellikler Kuramı.....	34
b.Davranışsal Liderlik Kuramı.....	35
1)McGregor'un X ve Y Kuramı.....	35
2)Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı .....	35
3)Durumsal Liderlik Kuramı .....	36
a)Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	37
b)Yol-Amaç Kuramı .....	37
2. Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri.....	37
a.Otokratik Lider.....	37
b.Katılımcı veya Demokratik Lider .....	38
c.Karizmatik Liderlik .....	38
3.Lider-Üye Etkileşimi.....	39
<b>C.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....</b>	<b>40</b>
1.Örgütsel İletişim Kavramı.....	41
2.Örgütsel İletişimin Amaçları.....	42
3.Örgütsel İletişimin İşlevleri .....	43
4.Örgütsel İletişimin İşleyişi .....	44
a.Örgüt İçi İletişim .....	44
1)Biçimsel "Formal" İletişim.....	45
2)Biçimsel Olmayan "İnformal" İletişim.....	45
b.Örgüt Dışı İletişim .....	46
5.Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler .....	46
<b>II.MOTİVASYONEL DİL KURAMINI OLUŞTURAN TEORİLER.....</b>	<b>47</b>
<b>A.SÖZ EDİMLERİ KURAMI.....</b>	<b>49</b>
1.Düzsöz Edimi .....	50

2.Edimsöz Edimi.....	50
3.Etkisöz Edimi.....	51
B.MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ .....	52
1.Yöneltici Dil.....	53
2.Empatik Dil.....	53
3.Anlam Oluşturucu Dil.....	54

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE .....	56
A.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TANIMLAR.....	56
1.Örgüt Kavramı ve Tanımı .....	56
2.Örgütsel Bağlılık ve Tanımı.....	56
B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	58
C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI .....	60
1. Tutumsal Bağlılık.....	61
a. Kanter'in Yaklaşımı .....	62
b. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	64
c. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	65
d.Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	66
e. Allen ve Meyer Yaklaşımları .....	67
1)Duygusal Bağlılık .....	68
2)Devam bağlılığı .....	70
3)Normatif Bağlılık.....	71
2. Davranışsal Bağlılık.....	72
a. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	72
b. Salancik'in Yaklaşımı .....	73
3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	74
II.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ.....	74
A.KİŞİSEL-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER .....	77
1.Örgütsel Bağlılık ve Yaş.....	77
2.Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet.....	78
3.Örgütsel Bağlılık ve Eğitim .....	79
4.Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum.....	79
5.Örgütsel Bağlılık ve Çalışılan Süre (Kıdem) .....	79

B.ÖRGÜTSEL-GÖREVSSEL FAKTÖRLER .....	80
1.İşin Niteliği .....	80
2.Yönetim ve Liderlik .....	81
3.Takım Çalışması .....	82
4.Örgütsel Kültür .....	82
5.Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	82
6.Örgütsel Adalet .....	83
7. Örgütsel Ödüller.....	83
C.ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER.....	84
1.Profesyonellik .....	84
2.Yeni İş Bulma Olanakları .....	85
<b>III.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>	<b>85</b>
A.BİREYSEL SONUÇLAR.....	86
1.Düşük Örgütsel Bağlılık.....	86
2.İlımlı Örgütsel Bağlılık .....	86
3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	87
B.ÖRGÜTSEL SONUÇLAR.....	87
1.Bağlılık ve Performans.....	88
2.Bağlılık ve Devamsızlık.....	88
3.Bağlılık ve İşe Geç Kalma .....	89
4.Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti.....	89
5.Bağlılık ve Stres .....	90

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## MOTİVASYONEL DİL VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE BU İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE BULGULARI

<b>I.DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ, ARAŞTIRMAYA YÖNELİK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>92</b>
A.MOTİVASYONEL DİL VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ .	92
1.Yöneltilici Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki .....	94
2.Empatik Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki .....	95
3.Anlam Oluşturucu Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki .....	96
4.Yöneltilici Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	96
5.Empatik Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki.....	96



6.Anlam Oluşturucu Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki .....	97
7.Yöneltici Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki.....	97
8.Empatik Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki .....	98
9.Anlam Oluşturucu Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki .....	98
<b>B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>98</b>
<b>C.ARAŞTIRMAYA YÖNELİK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>100</b>
<b>II.ARAŞTIRMANIN KONUSU, PROBLEMİ, ÖNEMİ VE AMACI .....</b>	<b>101</b>
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	101
B.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....	101
C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	104
D. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	105
E. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	105
<b>III.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>106</b>
A. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	107
B. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER .....	107
1.Bağımsız Değişkenler .....	108
2. Bağımlı Değişkenler .....	108
C. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ .....	108
1. Motivasyonel Dil Ölçeği.....	109
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	110
D. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ.....	112
<b>IV.VERİLERİN FREKANS ANALİZİ.....</b>	<b>116</b>
A. ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	116
<b>V.ANKET VERİLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....</b>	<b>120</b>
<b>VI.KORELASYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ.....</b>	<b>122</b>
A.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİ İLE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR.....	122
B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİ İLE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR.....	127
<b>VII.REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ.....</b>	<b>128</b>
A.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	129

1.Duygusal Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	129
2. Devam Bağlılığının Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	131
3. Normatif Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	132
<b>B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR....</b>	<b>133</b>
1.Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular .....	133
2.Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular .....	135
3.Normatif Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular .....	136
<b>C.DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE HİYERARŞİK ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ .....</b>	<b>137</b>
<b>D.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>143</b>
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>153</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>174</b>
Ek1: Anket Formu .....	174
Ek2: Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t testi) .....	177
Ek3: Yaş ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova).....	177
Ek4: Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova) .....	177
Ek5: Eğitim Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova) .....	178
Ek6: Unvan ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova) .....	178
Ek7: Gelir ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova) .....	179
Ek8: Çalışanların Memleketi ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t testi) .....	179

Ek9:Yöneltici Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	179
Ek10: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	180
Ek11:Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	180
Ek12: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	180
Ek13:Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	180
Ek14: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	181
Ek15: Yöneltici Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	181
Ek16: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları .....	181
Ek17: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	182
Ek18: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları .....	182
Ek19: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	182
Ek20: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları .....	182
Ek21: Yöneltici Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	183
Ek22: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	183
Ek23: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	183
Ek24: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	184
Ek25: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	184
Ek26: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları .....	184
<b>ÖZET</b> .....	185
<b>ABSTRACT</b> .....	186
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	188

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bağımlı Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	76
Tablo 2: Bağımsız Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	77
Tablo 3: Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları .	109
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları..	111
Tablo 5: Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları .....	113
Tablo 6: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi .....	116
Tablo 7: Yaş Değişkeninin Frekans Analizi .....	117
Tablo 8: Eğitim Değişkeninin Frekans Analizi.....	117
Tablo 9: Medeni Durum Değişkeninin Frekans Analizi .....	118
Tablo 10: Çalışılan Bölüm Değişkeninin Frekans Analizi .....	118
Tablo 11: İşletmedeki Unvan Değişkeninin Frekans Analizi .....	118
Tablo 12: İşletmede Çalışılan Süre Değişkeninin Frekans Analizi .....	119
Tablo 13: Aylık Ortalama Gelir Değişkeninin Frekans Analizi .....	119
Tablo 14: Çalışanın Memleketi Değişkeninin Frekans Analizi .....	120
Tablo 15: Genel Müdürlük ve Fabrikalarda Çalışan Personel Değişkeninin Frekans Analizi .....	120
Tablo 16: Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler .....	121
Tablo 17: Demografik Faktör Değişkenleri ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....	123
Tablo 18: Motivasyonel Dil Bileşenleri ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....	127
Tablo 19: Duygusal Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	129

Tablo 20: Devam Bağlılığının Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	131
Tablo 21: Normatif Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	132
Tablo 22: Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 23: Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	134
Tablo 24: Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	135
Tablo 25: Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi .....	136
Tablo 26: Normatif Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi.....	136
Tablo 27: Normatif Bağlılığın Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi .....	137
Tablo 28: Yöneltili Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	138
Tablo 29: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları.....	139
Tablo 30: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	140
Tablo 31: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları.....	141
Tablo 32: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	142
Tablo 33: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları.....	143
Tablo 34: Motivasyonel Dil Bileşenleri ve Demografik Faktörler ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığa İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	144

Tablo 35: Motivasyonel Dil Bileşenlerinin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığa göre Önem Sıralamaları .....	144
--	-----

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	61
Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	68
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	101
Şekil 4: Motivasyonel Dil Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	110
Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	112

## KISALTMALAR LİSTESİ

**KİT:** Kamu İktisadi Teşebbüsü

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurumu



## GİRİŞ

Varlıklarını sürdürmek ve kâr elde edebilmek amacıyla ilgili oldukları sektörde faaliyete başlayan işletmeler, tüketici ihtiyaçları ile şekillenen pazardan donanımları ölçüsünde pay elde edebilmektedir. İşletmelerin pazar payını artırmak hatta kimi zaman koruyabilmek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda oldukları düşünülmektedir. Günümüzde ulaşılan iletişim teknolojisi sayesinde; sınırlar önemini yitirmiş ve bilgi transferi ile işletmeler arasındaki fark teknik anlamda minimum düzeye inebilecek konuma gelmiştir. Bu durum, işletmelerin bağlı oldukları sektörden elde edecekleri payı azaltmakta ve büyümelerini hatta hayatta kalmalarını zorlaştırabilmektedir.

Bu girdaptan kurtulmak isteyen işletmeler için, entelektüel sermaye olarak değerlendirilen çalışanların durumunu iyileştirmek önemli bir seçenek olarak görülmektedir. Örgüt şartlarından en çok etkilenecek ve örgüt verimliliğini en çok artıracak etmenin insan faktörü olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin çalışanlarına olan yaklaşımlarını iyileştirmesi ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırması halinde; gerekli rekabet gücüne ulaşması, başarısını artırması ve bulunduğu sektörde fark yaratması mümkün olabilecektir.

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramı daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi çok sayıda araştırmacı tarafından geliştirilerek günümüze gelmiştir (Gül, 2003:73). Son yarım asırlık dönemde örgütsel bağlılığa ilişkin çok sayıda araştırma olmasına rağmen örgüt başarısına çalışan bağlılığının önemli katkısının bu kavrama olan ilgiyi sürekliliği canlı tutmayı sağladığını göstermektedir.

Çalışanın örgütünü kabullenmesi, sahiplenmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda hareket ederek verimliliğe katkı sağlaması olarak özetlenebilecek olan örgütsel bağlılık kavramı, etkileri bakımından örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı davranışsal olarak örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve iş kalitesinin artırılmasıdır. Entelektüel sermayenin yönetimi ve korunması bakımından önemli olan örgütsel bağlılık, nitelikli çalışanların örgütte tutulmasını ve onlardan gereken verimin alınmasını sağlamaktadır. Çalışanlarda

örgütsel bağlılığı sağlamak kolay olamamakla birlikte bu konuda yöneticilerin gereken eylemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir (Ada vd., 2008:496).

Türkiye, kuru çay üretiminde dünyada beşinci sırada yer almaktadır. 1971 yılında bir Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Çaykur), ülkemizdeki toplam kuru çay üretiminin %50'den fazlasını sağlamaktadır. Bu yönleriyle ayrıcalıkları elinde bulunduran Çaykur, Araştırma Düzenleme ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığının düzenlediği faaliyet raporlarına göre son 6 yıldır zarar etmektedir. Tüm bu faktörler, çalışanların tutumları üzerinde etkili olan örgütsel bağlılık ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülen yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı kavramlarını KİT'lerde daha da önemli hale getirmiştir.

Liderlik, 20. yüzyılın başından beri bilimsel olarak araştırılmakta olup 1990'lı yıllara kadar liderin kullandığı dil üzerinde durulmamıştır. Alanın önde gelen isimlerinden Jay A. Conger'e göre, çağımızda liderlerde aranacak en önemli nitelik motivasyonel dil kullanımı olacaktır (Mert vd., 2011).

İlk olarak 1988 yılında Sullivan tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Teorisi, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen motivasyonel dil ölçeği sayesinde araştırmacıların ampirik çalışma yapmalarına olanak sağlamıştır. Bu teori, yöneticinin çalışanlarla etkileşiminde kullandığı dilin liderlik yazınından farklı olarak, salt belirsizliği azaltma değil bunun yanında empati kurma ve anlam oluşturma edimlerini de içerdiğini savunmaktadır.

Çalışanlarla etkileşimde doğrudan etkili olan yöneticinin kullandığı dil ile, çalışanlarda örgüt amaçlarına uygun çıktıları sağlayacak davranış değişikliğini oluşturmanın daha kolay olacağı düşünülmektedir. Özellikle Türk kültüründe insan ilişkilerine ve diyaloga önem verilmekte, bu konuda söylenmiş atasözlerine rastlanmaktadır. Örneğin; “Acı söz insanı dinden çıkarır, tatlı söz yılanı inden çıkarır.” Atasözü; gönül alıcı sözlerle karşımızdaki kişinin istediğimiz şekilde davranmasını sağlayabileceğimize dikkat çekmektedir (TDK, 2014).

Motivasyonel dil teorisi ile yöneticinin her çalışanla eşit düzeyde iletişim kurduğu ve bu iletişimin daha çok belirsizliği azaltmaya yönelik olduğu görüşü sorgulanarak yönetici çalışan etkileşimine liderlik yazınından farklı bir

perspektiften bakılmıştır. Mayfield ve arkadaşları (1995), yöneticinin belirsizliği azaltmak için kullandığı yöneltici dil yanında empatik dil ve anlam oluşturuocu dili de kullandığını, başarılı bir etkileşim için ise bu üç dili birlikte kullanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Örgütler çalışanlarının maksimum seviyede performans sergilemesini ister. Bu amaca ulaşmak ve çalışan davranışlarını arzulan şekilde yönlendirmek için yöneticilere çok fazla görev düşmektedir. Bu itibarla, yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinde kullandıkları dilin kalitesinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmadaki etkisi önemli bulunarak motivasyonel dil teorisi ve örgütsel bağlılık kavramları araştırmaya değer görülmüştür.

Bu çalışmada, motivasyonel dil teorisi kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı alt boyutları ile incelenmekte ve motivasyonel dil teorisi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile olan ilişkisi araştırılmaktadır. Ayrıca motivasyonel dil teorisinin yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturuocu dil gibi özelliklerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri analiz edilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyonel dil teorisinin diğer disiplinlerle olan ilişkisi aktarılarak teorisinin kuramsal yönü sunulmuştur. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı çeşitli yönleriyle incelenerek sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın bulguları sunularak sonuç bölümü ile değerlendirme yapılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MOTİVASYONEL DİL KURAMI**

#### **I.MOTİVASYONEL DİL KURAMININ DİĞER KURAMLARLA İLİŞKİSİ**

##### **A.MOTİVASYON**

Motivasyon, geniş kapsamı ve etkisel boyutu itibari ile çok farklı değişkenlerle incelenebilecek bir konudur. Farklı değişkenlerle incelenebilirse de yöneticinin çalışan motivasyonunu artırmada en büyük araçlardan birinin, kullandığı dil yani söz edimleri olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin kullandığı dilin çalışan çıktılarında ve dolayısıyla bağlılığında etken bir güç olabilmesi için çalışanlar üzerinde motive edici bir etki yaratması gerekmektedir. Bu çalışma, yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin çalışanlar üzerinde yarattığı motivasyonel etki dolayısıyla örgütsel bağlılığı tespiti yönelik olduğu için motivasyon kuramlarına aşağıda özetle değinilecektir.

Motivasyon; kişilerin bir amacı gerçekleştirmek için istekli davranmaları ve bu yönde çaba sarf etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Motivasyonun kişilerin ihtiyaçlarını, amaçlarını ve davranışlarını harekete geçirmeye yarayan psikolojik bir dürtü olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda örgütte çalışan bireylerin davranışlarını da önemli oranda etkiler. Bu nedenle örgütsel davranışa ilişkin araştırmalara sürekli konu olan motivasyonla ilgili günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Koçel, 2010:619; Özücü ve Kanbur, 2008:85-86).

##### **1.Başlıca Motivasyon Kuramları**

Motivasyon konu itibariyle liderliğin bir parçasıdır. Çünkü çalışan motivasyonunda lider önemli bir etkidir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek isteyen yönetici, astlarını işe yönelik olarak motive etmelidir. Yöneticilerin çalışanları nasıl motive edebileceklerini tespit etmek ve oluşan motivasyonun

sürekliliğini sağlayabilmek için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar; içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri olarak iki grupta incelenecektir. Bu teorilerin ağırlık noktası, kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak üzerinedir (Koçel, 2010).

### **a.Kapsam Teorileri**

Kapsam Teorilerine göre yönetici, işgörenin belirli şekillerde davranmasına sebep olan faktörleri anlamaya ve bulmaya önem vermelidir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vererek, söz konusu faktörlerin örgüt amaçlarını yükseltmesini sağlayacaktır (Kaplan, 2007:36-37). Kapsam teorileri işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi ile motive olabileceklerini vurgular. Başlıca Kapsam Teorileri;

- 1) Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı,
- 2) Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,
- 3) David McClland'in Başarma İhtiyacı Teorisi,
- 4) Alferder'in ERG Yaklaşımı,
- 5) İbn Haldun'un İhtiyaçlar Sıralaması'dır.

#### **1) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Bu kuram iki varsayımdan hareket etmektedir. İlk varsayım kişinin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranacağıdır. Yani kişinin ihtiyaçları davranışlarını belirler. İkinci varsayım ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Buna göre kişinin ihtiyaçları belli bir sıralamaya sahiptir. Tatmin edilen ihtiyaca yönelik davranış son bulur ve bir sonraki ihtiyacın gerektirdiği davranış oluşur (Koçel, 2010:623). Yani alt kademede yer alan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademede yer alan ihtiyaçların kişiyi davranışa yönlendirmediği görülmektedir.

Maslow'a göre birey 5 temel ihtiyacını doyumak ister. Bunlar (Acuner, 2010:14):

- a) Fizyolojik ihtiyaçlar (yemek yeme, su içme, uyku vs.),

- b) Güvenlik ihtiyacı (can ve mal güvenliği, sosyal güvence, emeklilik vs.),
- c) Ait olma ve sevme ihtiyacı (sosyal ihtiyaçlar, arkadaşlık, kabul görme vs.),
- d) Kendini gösterme ihtiyacı (saygınlık, tanınma vs.),
- e) Kendini tamamlama ihtiyacı (kişinin kendini gerçekleştirme ve potansiyelini artırması)'dır.

Kişi, önce alt düzeyde yer alan ihtiyacını tatmin edecek davranışta bulunur. Fizyolojik gereksinimleri olan bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek imkânsızdır (Koçel, 2010:624). Ayrıca her çalışanın ihtiyaçları farklı şiddettedir. Kimi çalışanın güvenlik ihtiyacı daha fazla, kiminin ise kendini gösterme ihtiyacı daha fazladır. Bu teoriye göre yöneticiye düşen tarafın çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru tespit ederek çalışana, o ihtiyacını tatmin edebileceği uygun ortamı oluşturmak olduğu görülmektedir.

## **2) Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg'in geliştirdiği bu teori, Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak da bilinmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmasıyla oluşmuştur.

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, terfi edebilme, sorumluluk alma ve ilerleme gibi üst düzey ihtiyaçlardan oluşur. Bu faktörlerin oluşması halinde kişilerde çalışma isteği artar. Bunlara genel olarak içsel ödüller denilebilir. Bu ödüller somut olmayıp, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlarlar (Kaplan, 2007:39; Tuna ve Türk, ts:621).

Hijyen faktörler ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi alt düzey ihtiyaçları içeren faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin varlığı kişinin motivasyonu üzerinde direkt etkili değildir. Fakat bu faktörler olmadığında kişi motive olamayacaktır. Yani Herzberg, iş ile ilgili olan ve çalışanların tatmin düzeyini yükselten faktörleri "motive edici faktörler", çalışma ortamı ile ilgili olan faktörleri ise "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır (Koçel, 2010:626; Gökçe, Şahin ve Bulduklu, 2010:237).

Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadığında çalışanlarda iş tatmini gerçekleşmeyecektir. Ancak bu faktörlerin varlığı çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olmayacaktır. Özetle; yönetici, hijyen faktörleri sağlayamazsa çalışanını motive edemeyecektir. Çünkü hijyen faktörler; var olmadığında çalışanda tatminsizlik oluşturan fakat var olduğunda doğrudan motivasyona etki etmeyen unsurlardır. Motivasyonel faktörler ise çalışan motivasyonunda doğrudan etkilidirler (Küçük, 2007:76; Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2012:150).

Alkış ve Öztürk (2009), Herzberg'in çift faktör teorisinde belirlemiş olduğu kriterleri baz alarak, turizm sektöründe işgörenlerin motivasyonuna sebep olan faktörleri belirlemek için bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada, hijyen faktörlerin motivasyon aracı olarak kullanılabilceği ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri ile bakıldığında ise, Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon etmenlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi, hijyen faktörlerine göre daha fazla ve etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

### **3) David McClelland'in Başarım İhtiyacı Kuramı**

McClelland'in geliştirdiği kurama göre, kişi üç grup ihtiyacın etkisiyle davranış gösterir. Kişiden kişiye değişen bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibidir (Koçel, 2010:627):

- a) İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)**
- b) Güç kazanma ihtiyacı (power needs)**
- c) Başarım ihtiyacı (achievement needs)**

İlişki kurma ihtiyacı; başkaları ile iletişim kurma, bir gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bir birey zamanının çoğunu çevresiyle nasıl daha yakın ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu bireyin ilişki kurma ihtiyacı o oranda yüksektir (Koçel, 2010:627; Acuner, 2010:31). Yakın ilişki kurma isteğinde olan bireylerin genellikle ekip çalışmasına önem verdikleri görülmektedir. İnsanlarla ilişkilerini güvene dayalı olarak sürdürme eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

Güç kazanma ihtiyacı, başkaları üzerinde hakimiyet kurma isteğini ifade etmektedir (Acuner, 2010:32). Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan kişilerin, etrafındaki kişileri etkisi altına alma ve bu gücü koruma davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler, kendilerine ulaşılması zor hedefler seçip, bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler (Acuner, 2010:31). Bu tarz kişiler, işlerini daha iyi yapabilmek için ekstra gayret sarf ederler.

#### **4) Alferder'in ERG Yaklaşımı**

Claytor Alferder, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek bu motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Buna göre, alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlar vardır ve bu ihtiyaçlar sırasıyla tatmin edilmelidir. Bu yaklaşımda ihtiyaçlar üç gruba ayrılmıştır (Koçel, 2010:628):

a) Varolma İhtiyacı (Existence): Açlık, susuzluk, güvenlik ihtiyacı.

b) Aidiyet-İlişki Kurma İhtiyacı (Relatedness): Kişinin kendisi için önemli olanlarla ilişki kurma ihtiyacı.

c) Gelişme İhtiyacı (Growth): Kişinin yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekler geliştirme isteği duymasıdır.

Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bağlanma ihtiyacı, Maslow'un ait olma ve sevme ihtiyacına benzemekte iken; gelişme ihtiyacı ise Maslow'un geliştirdiği kendini tamamlama ihtiyacına denk gelmektedir (Keser, 2006:42).

#### **5) İbn Haldun'un İhtiyaçlar Sıralaması**

İbn Haldun'a göre insan, yaratılışı gereği medeni bir varlıktır ve bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar "zaruri, haci ve kemali" olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Özkılıç, 2006:2; Erol, 2012:51):

-Zaruri ihtiyaçlar; insanın yaşamını sürdürmesi için gerekli yeme, içme ve barınma gibi temel ihtiyaçlardır (Haldun, 1989:321).



-Haci ihtiyaçlar; zaruri olmayan fakat insanın rahat bir yaşama sürmesine katkı sağlayan ihtiyaçlardır. Örneğın daha iyi bir barınma ortamı ve daha çok çeşit yiyecek..

-Kemali ihtiyaçlar ise; geleceğe yönelik kaygılardan doğan, daha çok estetik, fikir ve ilimle ilgili ihtiyaçlardır.

Ayrıca İbn Haldun, insanları yaşama şekillerine göre de iki kısma ayırmıştır. Bunlardan biri, insanların ilk yaşama şekline dayanan, sadece zaruri ihtiyaçların karşılandığı bedeviliktir. Sade bir yaşama süren bedevi, herhangi bir üretim faaliyetinde bulunmaz (Gürkan, 2013:8). Diğer yaşama şekli ise, haci ve kemali ihtiyaçlarını temin için uğraşan hadarilik'tir. İnsan kazandığı para ölçüsünde hadariliğe geçiş yapar ve her insan bedeviliğın zorluklarından dolayı hadariliğe meyillidir. Zorunlu ihtiyaçlarda doyuma ulaşan insan psikolojik olarak hadariliğe yönelir (Özkılıç, 2006:2-3).

## **b. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri ağırlıklı olarak, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri üzerinde durur. "Kişinin gösterdiği belli bir davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir?" sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Kaplan, 2007:41).

Süreç teorilerinden öne çıkan dört yaklaşım şunlardır:

1) Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı,

2) Bekleyiş (Beklenti) Kuramı,

3) Eşitlik Kuramı,

4) Amaç Kuramı.

### **1) Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı**

Yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan biri şartlandırma (conditioning) kavramıdır (Koçel, 2010:629). Şartlandırmada davranışı geliştirme veya değiştirme için öğrenmenin önemli olduğu görülmektedir.

Şartlandırma kavramının klasik ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirdiği şartlandırma türüdür. Bu şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Pavlov'un deneylerinde, köpeğe yemek verilirken uyarı zili çalınmakta ve bu zille bir müddet sonra köpeğin davranışları şartlandırılmaktadır. Daha sonra yemek verilmeden çalınan zil, köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması vs.) sebep olmaktadır (Koçel, 2010:629).

Sonuçsal şartlandırmada kişi şu veya bu sebeple bir davranış gösterir. Kişi için, gösterdiği davranışın neticesinde karşı karşıya kalacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı sergileyecek ya da bir daha bu tarz davranışta bulunmayacaktır (Koçel, 2010:630). Örneğin; satın alma personeli, eksik sipariş verirse ve bu hata sonucunda eksik üretim gerçekleşirse, bu personelin bu davranışı bir daha tekrarlamaması, karşılaşılabilecek sonuç (genel müdürün uyarısı, cezalandırması, hoş görmesi vs.) tarafından belirlenebilmektedir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, şu hususlar üzerinde durmalıdır (Kaplan, 2007:44):

-Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açıkça belirlenerek netliğe kavuşturulmalıdır.

-Bu davranışlar hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir.

-Mümkün olduğunca ödüllendirmeye gidilmelidir.

-Davranışlara hemen karşılık verilmeli, davranışların üzerinden zaman geçmemelidir. Araya girecek uzun bir zaman, sonucun davranışları etkilemesini engelleyebilir.

## **2) Bekleyiş Teorileri**

İki ayrı teoriden oluşmaktadır. Biri V. Vroom tarafından, diğeri de E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmiştir.

### **a)Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır (Koçel, 2010:632):

- Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi),
- Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı).

Dolayısıyla; Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Varsayımları ise; kişinin özellikleri ve çevresel faktörlerin, davranışlarının oluşmasını sağladığı, kişilerin farklı özelliklere sahip oldukları gibi ödül tercihlerinin de farklı olduğu, bu ödül tercihlerine ulaştıracak davranışlar arasında kişinin seçim yapmak zorunda olduğu şeklindedir (Keser, 2006).

Teorinin temel özellikleri şunlardır (Acuner, 2010:39):

- Birey, bir sonuca ulaştığında ödüle kavuşacağına inanmalıdır.
- Aynı zamanda bu sonuç neticesinde elde edeceği ödülü istemelidir.
- Diğer yandan, kendisinden beklenen başarıya ulaşacağı noktada kendisine güvenmelidir.

### **b)Lawler-Porter Modeli**

Bu model; Vroom'un modeline bazı ilaveler yapılması ile Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir.

Modelin ilk bölümü Vroom'un geliştirdiği modelle aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş düzeyinden etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter, kişinin gayret göstermesinin mutlak performansla sonuçlanmayacağını kabul eder. Mutlak performans için iki yeni değişkenin varlığından söz ederler. Bunlardan biri, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır (Kaplan, 2007:47). Bu değişkenle ilgili örnek vermek gerekirse; mimarlık bilgisinden yoksun bir kişi, ne kadar çaba sarf ederse etsin statik bir yapı planı oluşturamayacaktır.

İkinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Yani örgütün her üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip

olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışması ortaya çıkmakta ve kişi gerekli performansı gösterememektedir (Koçel, 2010:635).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeline ek olarak şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2010:636):

-Çalışan, kendisinden beklenen performansa göre gerekli eğitime tabi tutulmalıdır.

-Rol çatışmaları mümkün olduğunca azaltılmalıdır.

-Çalışanın aldığı ödülün ziyade, aynı faaliyet ve performansı gösteren iş arkadaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.

-Çalışanların içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

### **3) Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adam tarafından geliştirilen teorinin ana fikri; kişinin motivasyonu ve başarısının, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik (adalet) veya eşitsizliğe bağlı olarak değişiklik göstereceği yönündedir. Kişi kendi gayretini ve karşılığında elde ettiği neticeyi, iş arkadaşlarının gayretleri ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır (Koçel, 2010:636). Bu modeli çalışanlarını motive etmek için kullanan bir yönetici, aynı gayretle çalışan personeli eşit şekilde ödüllendirmelidir.

Eşitlik Teorisine göre çalışanın emeği karşılığında elde ettiği kazanç dengeli olmalıdır. Bireyin kendisi için oluşturduğu bu dengede girdiler ve çıktılar çok önemlidir. Aynı zamanda girdiler ve çıktılar arasındaki denge de birey için anlamlıdır (Acuner, 2010:42).

### **4) Amaç Teorisi**

Edwin Locke (1976) tarafından geliştirilen kurama göre, kişiler belirledikleri amaçlarla motivasyon düzeylerini oluştururlar. Ulaşılması zor amaçlar belirleyen kişiler, kolay ulaşılan amaç belirleyenlere göre daha fazla performans göstererek daha yüksek derecede motive olurlar. Bu teoride önemli olan, kişilerin kendileri için belirlediği amaçların ulaşılabilirlik derecesidir. Teori,

kişilerin davranışlarının nedenini, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleriyle açıklar. Çalışanın belirlediği amacın zorluk derecesi, göstereceği performans ve motivasyonu etkiler (Tuna ve Türk, 2006:621; Erdem, 1998:56).

Diğer yandan, yönetici için önemli olan kendi belirlediği amaçlar ile çalışanın amaçları arasındaki uyumdur. Bu uyum ise, amaçları belirlemede çalışanların da fikirlerini almakla sağlanabilir (Koçel, 2010:636).

Bu teori doğru bir şekilde kullanıldığında, basit ve etkin bir yöntemle amaçların belirleneceğini ve çalışanların motive olacağını savunmaktadır (Semerci, 2005:39). Çünkü örgüte ve kişiye uygun olmayan amaç belirlenmesi halinde bu amaca kişinin ulaşamaması ve kişide tatminsizlik meydana gelmesi olasıdır.

## **2. Çalışan Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler**

Çalışan motivasyonunu artırmada; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere pek çok araç kullanılmaktadır. Bu araçlar, çalışanların özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir.

### **a.Ekonomik Araçlar**

Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan belli başlı ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret uygulaması, çalışanların işletme kârına katılımlarının sağlanması ve ekonomik ödüllerdir. Doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru biçimde ücret artışı motivasyonu artırmaktadır. Primli ücret uygulaması, özellikle pazarlama ve satış sektöründe başarılı olabilecek bir uygulamadır (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010; Ergül, 2005:71; Keser, 2006). Kişinin performansına göre kâr katılması motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca örgüte yenilik katacak çalışmalarda bulunan personelin ödüllendirilmesi personelin bu davranışını sürdürmesini sağlamakta, örgüt kalitesini de artırabilmektedir.

## **b.Psiko-Sosyal Araçlar**

İnsan, doğası itibariyle sosyal bir varlıktır ve bir gruba dâhil olma, duygu ve düşüncelerini üyesi olduğu grupla paylaşmak ister. Böylelikle sosyal ihtiyaçlarını gideren insan belirli ölçüde motive olur (Balaban, ts).

Çalışanların motivasyon düzeylerini artırmada en sık kullanılan psiko-sosyal araçlar; bağımsızlık ve sorumluk verme, sosyal katılma, statü, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardan oluşmaktadır. Bu araçları sırasıyla özetlemek gerekirse; serbest bir ortamda çalışan kişi, kendisini değerli hissedecek ve yaratıcı özelliklerini kullanma imkânı elde edecektir. Çalışanlar, yakın iş arkadaşlarıyla güvene dayalı sosyal ilişkiler kurarak doyum sağlayabileceklerdir. Çalıştığı örgütte sosyal statü kazanan bir işgörenin motivasyonu yükselecek ve çalıştığı örgüte daha çok bağlanacaktır. Çalışanlar için iş ortamındaki fiziksel şartlar kadar iş arkadaşlarına uyum da önemlidir. İşletme çevresine uyum gösteremeyen çalışanda motivasyon düzeyi yükselemeyecektir. Çalıştıkları örgüt için yararlı gördükleri önerileri yöneticilerine sunan işgörenlerin, bu önerilerinin dikkate alınmasıyla örgüte olan bağlılıkları artacak ve motivasyonları da yükselecektir. Psikolojik güvence, çalışanların kendilerini duygusal olarak güvende hissetmeleridir. Çalıştığı şirkette olumsuz davranışlarla karşılaşmayacağını düşünen işgörenin motivasyonu yüksek olacaktır. Sosyal uğraşlar ise; çalışanların boş zamanlarını değerlendirebilecekleri sosyal aktivitelerden oluşmaktadır (Keser, 2006:50-53). Örnek vermek gerekirse, öğlen tatilinde çalışanlar masa tenisi oynayarak stres atabilirler. Aynı zamanda her çalışana, doğum gününde yönetimin küçük jestlerde bulunması da motivasyonu olumlu etkileyebilmektedir.

## **c.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan bir diğer araç olan örgütsel ve yönetmel araçların bileşenleri ise; işin özellikleri, amaç birliği ve hedeflerle yönetim, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme, yönetime katılım, iletişim ve geri bildirim, takdir ve ödüllendirme, yaratıcılığın kullanılması, takım çalışması ve yönetimin yönetilenlere bakışı ve yaklaşımından oluşmaktadır (Keser, 2006:53-59).

### **1) İşin Özellikleri**

Çalışanlar yaptıkları işin sıradan olmasını istemezler. Kendilerinin önemli bulduğu işi yapan çalışanlar daha disiplinli ve sistemli hareket etmektedirler (Ergül, 2005:73).

### **2) Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim**

Yönetimin örgüt amaçlarını ve bu doğrultuda hazırladığı hedefleri çalışanlarla paylaşması hatta amaçların hazırlığı aşamasında onların da sürece katılımına imkân vermesi, çalışanlarda yaptıkları işle ilgili belirsizlikleri azaltacak ve yaptığı işten emin olarak hareket etmesini sağlayacaktır. Hedeflerle yönetim, yönetici ve çalışanlar arasındaki irtibatı ve iletişimi artıracak ve yönetime katıldığını hisseden işgörenin motivasyonu ve performansı yükselebilecektir (Keser, 2006).

### **3) Yetki ve sorumluluk Devri**

Yöneticinin çalıştığı işle ilgili işgörene karar verme yetkisi vermesi anlamına gelir. Bu durumun çalışanda yüksek motivasyon oluşturduğu ve işinin sorumluluğunu daha iyi bilmesini sağladığı görülmektedir (Ergül, 2005:75-76).

### **4) Eğitim ve Yükselme**

Örgütlerde hizmet içi eğitim imkânlarının sunulması ile işgörenlerin yapması gereken işle ilgili bilgi ve becerileri arttığı gibi verimliliklerini de artırmak mümkündür (Tunçer, 2013:101). Yükselme ise, işgörenin gösterdiği başarının karşılığında terfi ettirilmesi anlamına gelir. Statüsü yükselen işgörenin, daha fazla sorumluluk yüklenmesinin yanında sosyal konumu da gelişeceğinden motivasyonunun yükseleceği düşünülmektedir.

### **5) Yönetime Katılım**

Yönetici, işletme ile ilgili kararlarda personelin de fikrini almalıdır. Yalnız bu fikirler sormayla kalmamalı kararlara da yansıtılmalıdır (Çeltek, 2004). Yönetimle ilgili kararlara katılan işgören, iş planında kendi rolünü de etkileyen kararlara katılma olanağına sahip olduğundan, görev bilincinin artabileceği ve sorumluluklarının farkında olabileceği düşünülmektedir.

## **6) İletişim ve Geri Bildirim**

Yönetim boyutuyla iletişim; örgütte çalışan şahıslar arasında bilgi alışverişidir. Bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasındaki bilgi ve veri alışverişini, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü araç ve gereçleri; bu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (Koçel, 2010:522).

Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili; örgütün kendilerinden neyi yapmalarını beklediğini, bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan neler beklediğini ve işleriyle ilgili gelişmeleri bilmek isterler (Çeltek, 2004).

Örgüt çalışanları üzerinde etkin bir motivasyonun kaliteli iletişim süreciyle sağlanacağı düşünülmektedir. Örgüt amaçlarına ulaşmada, astların sevk ve idaresinde başarılı bir yönetim için iletişim sürecinin aktif olarak kullanılması gerektiği görülmektedir. Yöneticinin çalışanlarla iletişiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinin gerekliliğinin motivasyonel dilin önemini artırdığı düşünülmektedir.

İletişimin bir parçası olan geri bildirim, elde edilen sonuçlar ile hedeflenen sonuçların karşılaştırılmasına yardımcı olur. Takım çalışması sağlamanın ilk şartı olması yanında iletişim, sürecin etkinliğini artırır (Koçel, 2010:530).

## **7) Takdir ve Ödüllendirme**

Ödüllendirme yalnızca para ile sağlanmaz. Parasal ve parasal olmayan ödüllendirme yanında iç ve dış motivasyonla da ödüllendirme sağlanabilir (Karatepe, ts:123).

İş sahibi ve yöneticilerden gelen takdir dolu sözler çalışanın motivasyonunu artırmada doğrudan etkilidir (Örücü ve Kanbur, 2008). İşletmelerde uygulanan aylık performansa dayalı ayın elemanı uygulaması ve bu elemanın isminin panoya asılarak herkese duyurulması, ayrıca ikramiye veya altınla ödüllendirilmesi çalışanın motivasyonuna olumlu katkı sağlayabilir ve diğer personellere de örnek teşkil edebilir.



## **8) Yaratıcılığın Kullanılması**

Çalışanların motivasyonunu artırmada önemli bir diğer faktör ise, çalışanlara yeteneklerini geliştirme ve yenilerini edinme fırsatının verilmesidir (Öztürk ve Dündar, 2003:58). Çalışanlar yaptıkları işle ilgili pratik çözümler geliştirebilirler. Yönetime sunulan bu çözümlerin yönetimce dikkate alınması çalışanların hem motive olmalarını sağlayabilir hem de örgüte bağlılıklarını artırabilir.

## **9) Takım Çalışması**

Takım çalışması yoluyla işletmeler, çalışanların motivasyonunun yükselmesini sağladıkları gibi takım üyelerinin aralarındaki bağın güçlenmesine de yardımcı olurlar. Böylece örgüt içindeki iletişim kopuklukları son bularak, personelin bireysel ve takım olarak performansı yükselir (Küçük, 2008:170). Çalışanların birlikte hareket etmesi, takım üyeleriyle oluşturdukları dostluk ve ortak bir amaç için çaba sarf etmeleri bile motive olmalarında tek başına yeterli olabilir.

## **10) Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı**

Yönetim, çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasından geçerek, yönetilenlere ulaşan, çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, bu süreç içinde yapılacak işlerin en verimli şekilde icra edilmesi, çalışanların işin amacına uygun biçimde eğitilmesi ve yönlendirilmesi gerekir (Dinçer ve Fidan, 2009:19).

Yönetim sürecinde yöneticilerin; modern yönetim tarzını benimsemeleri, yönetilenlerin çalışma koşullarını iyileştirmeleri, başarısızlıkta çalışanlardan ziyade olumsuzlukların nedenini sorgulamaları ve örgütsel yapıyı geliştirmeye özen göstermeleri daha güçlü bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar (Şahin, 2004). Güçlü bir örgüt kültürü de hem çalışanların motivasyonunu artırmada hem de örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede etkili olabilir.

## **B.LİDERLİK**

Yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için astlarıyla ilişkilerinde farklı yöntemler uygularlar. Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımına geçmeden önce, bu yöntemleri inceleyen çalışmalar sonucu geliştirilen liderlik kuramlarına kısaca değinilecektir.

### **1. Liderlik Teorileri**

İnsanlar tabiatları gereği yaşamlarını tek başına sürdürememekte ve toplu halde yaşamaktadırlar. İnsan topluluğunun bulunduğu her yerde de bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle liderlik tarihi insanların var olduğu ilk dönemlere kadar uzanmaktadır. Kişinin bir grupta lider olarak kabul edilebilmesi, onu diğer grup üyelerinden neyin farklı kıldığı sorununu doğurmuştur. Bu sorundan hareketle, liderlik için gerekli koşullar incelenerek liderin özellikleri, davranışları ve içinde bulunduğu ortamın lidere etkileri öteden beri araştırılmaktadır (Aksu, 2012:4; Göztok, 2007:2).

Liderlik kavramı ile ilgili pek çok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar sonucu liderlikle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Geleneksel liderlik kuramları genel olarak; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı, x ve y kuramları ile sistem 4 yaklaşımını içermektedir (Bingöl, 1990:212; Koçel, 2010:575).

#### **a.Özellikler Kuramı**

Özellikler kuramına göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri ile astlarından ayrılmaktadır. Bu özellikler; yaş, boy, cinsiyet, zekâ, yöneticilik kabiliyeti, kendine güven, kişilerle iletişim, başkalarına güven verme, güzel konuşma, kararlı olma, hükmetme, ikna yeteneği, çalışanları motive etme olarak sayılabilir (Bingöl, 1990:212; Koçel, 2010:576; Yazgan, 2007:16).

Liderlikte özellikler kuramı bağlamında vurgulanmak istenen temel nokta, bazı kişilerin doğal bir takım yetenekleri olduğu ve bu yeteneklerin o kişiyi diğer insanlardan ayırarak doğal lider kıldığıdır (Gül, 2003b).

## **b.Davranışsal Liderlik Kuramı**

Liderliği açıklamada özellikler kuramının yetersiz kalması sebebi ile davranışsal liderlik kuramı geliştirilmiştir. Bu kurama göre, liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinden çok gösterdiği davranışlar önemlidir. Yani yöneticinin örgüt çalışanlarının sevk ve idaresinde, örgütlenmesinde, denetiminde, motivasyonunda ve örgüt içi kararlar almasında sergileyeceği davranışlar onun başarısını belirlemektedir (Özen, 2013a; Bingöl, 1990:213).

Davranışsal liderlik kuramı da özellikler kuramındaki gibi lideri temel olarak inceleme yapar. Aralarındaki fark ise, davranışsal liderlik liderin özelliklerini incelemekten ziyade ne yaptığıyla ilgili incelemelerde bulunur (Gül, 2003b).

### **1)McGregor'un X ve Y Kuramı**

McGregor'un geliştirdiği X ve Y kuramına göre ise, iki farklı insan tipi vardır ve yöneticilerin, insan tipleri hakkındaki inançları davranışlarını belirlemektedir. X kuramına göre insan, çalışmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlanmaz. Kişi çalışmak için zorlanmalı hatta gerekirse cezalandırılmalıdır. Aynı zamanda, işgören güvenilmezdir ve sürekli denetlenmelidir. Y kuramına göre ise insan; çalışmayı seven, kendi kendini denetleyebilen ve sorumluluk alabilen bir varlıktır. Yöneticinin yapması gereken tek şey uygun bir ortam oluşturmak, işgörenin kendini geliştirmesini ve yeteneklerini örgüt için kullanmasını sağlamaktır. Yöneticinin insan hakkındaki düşünceleri X Kuramına uygunsa bu yönetici otoriter ve müdahaleci davranış gösterir. Y Kuramına uygunsa, katılımcı ve demokratik davranış sergiler (Bingöl, 1990:213; Koçel, 2010:581-582; Yağmurlu, 2004:41; Özmen, 2009:31-32).

### **2)Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı**

Yönetici davranışlarının anlaşılması ile ilgili geliştirilen yaklaşımlardan bir diğeri de Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde olan Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşım, yönetici davranışlarını dört başlıkta incelemektedir (Koçel, 2010).

İstismarcı-Otokratik olarak nitelendirilen Sistem 1 yaklaşımına göre, astlar ve üstler birbirlerine karşı güvensizdir. İşgörenler, korku ve tehditle çalıştırıldığı için kendilerini rahat hissetmezler. Sorunların çözümünde astların fikri alınmadığı için iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlü işlemektedir (Koçel, 2010; Bingöl, 1990).

Yardımsever-Otokratik olarak nitelendirilen Sistem 2 yaklaşımına göre ise, üstler ve astlar arasındaki güven, efendinin hizmetçisine duyduğu gibidir. Bu yaklaşıma göre astlar üstlerinden korkmakta ve ihtiyatlı hareket etmektedirler. Çalışmaya özendirilmede ekonomik ödüller ve cezalandırma kullanılmaktadır. İletişim çift yönlüdür (Koçel, 2010; Bingöl, 1990; Yazgan, 2007).

Katılımcı yönetim tarzı olarak nitelendirilen Sistem 3 yaklaşımında, yönetici astlara güvenmektedir ancak yetki ve denetimi kendi elinde bulundurmaktadır. Yönetici; astlarını ödüllendirme, yönetime katılma ve kısmen de cezalandırma yoluyla çalışmaya teşvik eder. Yönetici, astları ile iletişiminde fikir alışverişinde bulunduğu gibi emir-komuta ile de hareket edebilmektedir (Koçel, 2010; Bingöl, 1990; Yazgan, 2007; Deliveli, 2010).

Demokratik yönetim tarzı olarak da bilinen Sistem 4 yaklaşımında ise, üstler her konuda astlarına güvenmektedir. Yöneticiler kararların alınmasında çalışanların da fikirlerini alırlar. Örgüt amaçlarına ulaşmak için astlar ve üstler işbirliği içindedirler. Bu yaklaşımda yönetici, ödüllendirme ile çalışanları motive etmektedir (Koçel, 2010:582; Bingöl, 1990:214; Yazgan, 2007:32; Deliveli, 2010:34-35).

### **3)Durumsal Liderlik Kuramı**

Liderin özellikler ve davranış kuramları, araştırmacılarca bazı açılardan eksik bulunarak bu kuramlara çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Liderlik konusunda yapılan yeni çalışmalarla, her durumda geçerli tek bir özellik liderliği açıklamanın mümkün olmadığı yaklaşımından hareketle Durumsal Liderlik Kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kuram, hangi durum ve koşulda hangi liderlik davranışının en uygun ve etkin olacağını temel alır (Özen, 2013a; Yazgan, 2007).

### **a)Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Durumsallık kuramında en çok bilinen model F. Fiedler'in etkin liderlik modelidir. Bu yaklaşıma göre, liderlik koşuldan koşula değişiklik gösterebilir. Bu değişikliği, lider ve üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin otoritesinin derecesi belirler (Bingöl, 1990:215; Koçel, 2010:585; Deliveli, 2010:36; Özen, 2013a:88; Yazgan, 2007). Örneğin, çalışanlar demokratik tutuma elverişli ise, liderin otokratik davranışı başarısızlık getirebilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak isteyen yöneticilerin, tarzlarını örgüt yapısına ve çalışanların durumuna göre ayarlamaları ve böylelikle etkinliklerini artırmaları gerektiği düşünülmektedir.

### **b)Yol-Amaç Kuramı**

Yol-Amaç Kuramı, motivasyon kuramlarından Vroom'un Bekleyiş Kuramı'na dayanmaktadır. Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori ile çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansını liderin davranışlarının ne kadar etkilediği açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu kurama göre yönetici, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları motive etmelidir. Otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört çeşit liderlik davranışı üzerinde durur. Bu davranışların uygunluğu çalışanların kişisel özellikleri, çalışanlar üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörlerden etkilenmektedir (Koçel, 2010:588-589; Bingöl, 1990:215; Yazgan, 2007; Sökmen ve Boylu, 2009).

## **2. Yeni Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri**

Başarılı bir yönetim sağlamak için tek bir liderlik tarzını benimsemek yeterli olmamaktadır. Bu itibarla; içinde bulunulan koşullara, süreç ve kişisel özelliklere ilişkin yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan liderlik tarzlarına özetle değinilecektir (Çelik ve Sünbül, 2008:52-53).

### **a.Otokratik Lider**

Daha çok geleneksel toplumlarda görülen otokratik liderlik, eski olmasına karşın sıklıkla başvurulan bir liderlik tarzıdır. Bu tip liderler otoritesini

buldukları makamdan alırlar. Yönetim ve karar alma yetkisini elinde bulduran otokratik lider, örgüt politikalarını ve standartlarını tek başına belirler (Yörük ve Kocabaş, ts:228-229; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Otokratik liderlik tarzında, bağımsız hareket etme ve hızlı karar verme avantajına sahip olan lider, bencil davranarak diğer çalışanlara söz hakkı vermeyebilmektedir. Bu durum da, çalışanların motivasyonunun azalmasına ve örgütten uzaklaşmasına sebep olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

### **b.Katılımcı veya Demokratik Lider**

Demokratik bir lider; çalışanlara gerekli saygının ve önemin verilmesini sağlayarak çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve ifade edebilecekleri uygun bir ortam oluşturur. Demokratik bir liderin görevi daha çok çalışanların davranışlarını koordine etmek ve onları örgütlemeyle ilgilidir (İnce, 2013:4; Közleme, 2013:242).

Örgüt üyelerine danışmayı esas alan bu liderlik tarzında çalışanlar, alınan kararlara katılarak örgüt verimliliğini artıracıklarına inanır ve gerekli gördükleri durumda inisiyatif kullanabilirler. Yeteneklerine uygun görevleri üstlenme imkanı da elde eden grup üyeleri, kendi liderlerini seçebilmekte ve örgütle ilgili konularda oy kullanabilmektedirler (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Bakan vd., 2013:74).

### **c.Karizmatik Liderlik**

Özellikler yaklaşımında vurgulanan liderin özelliklerinden biridir. Karizmatik lider denildiğinde; milletlerin, devletlerin ve şirketlerin geleceklerinde önemli değişimler gerçekleştiren devlet adamları ve iş adamları akla gelmektedir. Her devlet adamını ve iş adamını karizmatik yapan unsur farklıdır. Örneğin Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ile Güney Afrika Cumhuriyetinin efsane lideri Nelson Mandela'yı karizmatik yapan özellikler birbirinden farklıdır. Burada önemli olan liderin takipçilerini etkileme derecesidir. Bu nedenle diğer liderlik özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için karizmatik liderlik yaklaşımının iyi bilinmesi gerekmektedir (Koçel, 2010:592-593).

Karizmatik liderlik; sosyoloji, psikoloji, insan kaynakları, yönetim, örgütsel davranış, tarih ve siyaset bilimi gibi birçok disiplin tarafından araştırma konusu olmuştur. Bu da karizmatik liderlikle ilgili çok farklı tanımlar doğurmuştur. Bu kavramı ilk kez kullanan Max Weber'e göre karizma; kişiyi normal insanlardan farklı kılan ve kişinin bazı kudretlere sahip olduğunu gösteren özellik olarak tanımlamıştır (Gül, 2003b; Aykanat, 2010).

Weber'e göre karizmatik lider; ilham verici, insanları harekete geçiren, karşısındaki kişiyle duygusal bağ kurabilen, olağanüstü özelliklere sahip kişidir. Bradley (1987)'e göre bir kişinin karizmatik yeteneğe sahip olduğunun söylenebilmesi için iki şeye bakmak gerekir. Bunlardan biri olağanüstü yeteneklere sahip olması diğeri de bu yeteneklerin doğaüstü olduğuna inanılmasıdır (Gül, 2003b).

### **3.Lider-Üye Etkileşimi**

Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan lider-üye etkileşimi üzerine yapılan ilk çalışmalarda araştırmacılar lider ve çalışan arasındaki dikey iletişim yapısına odaklanmışlardır. Graen ve Cashman'ın yaptıkları araştırmalar lider-üye etkileşimine farklı bir boyut kazandırarak lider ve çalışan etkileşiminde çalışanın yeteneklerini, güvenilir ve uyumlu olmasını temel almışlardır. Zamanla bu etkileşimin, her bir çalışanla farklı şekilde gelişeceğini savunmuşlardır. (Dionne, 2000'den naklen Cevrioğlu, 2007). Lider-üye etkileşiminin bu yönüyle liderin tüm çalışanlarla eşit düzeyde iletişim kurduğunu savunan liderlik kuramlarından ayrıldığı görülmektedir.

Bu teoriye göre, yönetici ve çalışanların ilk karşılaşmaları birbirlerini değerlendirmelerini sağlar. Eğer ilk etki olumlu yönde ise, yönetici çalışana daha önemli görevler vererek onu destekler. Bu teori kapsamında yönetici çalışan ilişkileri sosyal sözleşme olarak yorumlanır. İlişkiler gayri resmidir. Yönetici ve çalışanlar arasında rol alış-verişi vardır. Yönetici çalışanlarla arasında olan ilişkinin kalitesine göre etkindir (Kaşlı ve Seymen, 2010).

Lider-üye etkileşiminde yönetici çalışanlara iki farklı şekilde davranır. Buna göre yönetici güvendiği, ilgisini çeken ve ayrıcalıklı olduğunu düşündüğü küçük bir grupla özel olarak ilgilenilebilir. Bu grup benimsenenler olarak, bu

grubun dışında kalan çalışanlar ise dışlananlar olarak adlandırılır. Yöneticiler önemli gördükleri işleri benimsenenler denilen gruba, bunun dışında kalan sıradan işleri ise dışlanan denilen gruba verirler. Dışlanan grupla yönetici arasında karşılıklı güven ve etkileşim düşük düzeydedir (Göksel ve Aydın, 2012:247-254).

Lider-üye etkileşiminde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim değişkenlik gösterdiği için bu teori çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı şeklindedir (Cevrioğlu, 2007).

Katkı boyutu; yönetici ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik algıladıkları iş faaliyetlerinin miktar, yön ve kalitesiyle ilgilidir. Bu boyuta göre yönetici çalışanlara verdiği işi başarıyla yapacaklarına inanmak isterken, çalışan da işi yapabileceğini yöneticinin fark etmesini, kendine yol göstermesini ve danışmanlık etmesini ister (Ordun ve Aktaş, 2014:123).

Bağlılık boyutu, yönetici ve çalışanların birbirlerini desteklediklerini herkese göstermeleridir. Yöneticiler önemli işleri genellikle kendilerine bağlı çalışanlara verirler (Cevrioğlu, 2007).

Etki boyutu, yönetici ve çalışanlar arasında işten ziyade etkileşimlerindeki cazibe ve çekicilikle ilgilidir. Profesyonel saygı ise, yönetici ve çalışanların yaptıkları işe dair bireysel saygınlık kazanmaları ile ilgilidir. Bu geçmişteki tecrübeleri ile veya aldıkları ödüllerle oluşan bir algı düzeyidir (Ordun ve Aktaş, 2014).

### **C.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

Bilimsel yönetim anlayışının sınanması amacıyla Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları sonucunda çalışanların verimliliğinin artırılmasında sosyo-psikolojik etmenlerin önemi ortaya koyulmuştur. Bu araştırmalardan sonra birçok bilim adamı da verimliliği artırmada salt biçimsel yapının yeterli olamayacağını, örgüt içinde şekillenen doğal örgütlenmeye de önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Polatoğlu, ts:63-75).

Elton Mayo öncülüğünde kurulan insan ilişkileri okulu, geleneksel kuramcılara oranla iletişim olgusuna daha fazla önem vermiştir. Bu ekol, biçimsel



iletişim yanında doğal iletişim üzerinde de önemle durmuştur. Biçimsel iletişim incelemelerinde üzerinde ağırlıklı olarak durulan yukarıdan aşağıya iletişim yanında aşağıdan yukarıya iletişime de önem vermiştir. Çağdaş örgüt kuramcıları ise, iletişim kavramına geleneksel kuramcılar ve insan ilişkileri okuluna kıyasla daha fazla ağırlık vermiştir. Çağdaş kuramcıların iletişime verdiği önem örgütleri sistem olarak ele almasından kaynaklanmaktadır. Onlara göre insan, karmaşık gereksinimleri olan bir varlıktır ve örgüt açık bir sistemdir. Çevre ile sistem arasındaki etkileşim iletişim sayesinde sağlanmaktadır. Çağdaş kuramcıların insan gereksinimlerine ve sistem yaklaşımına verdiği önem iletişimi örgütün temel süreçlerinden biri haline getirmiştir (Polatoğlu, ts:63-75; Sağsan, 2002:1-11).

### **1.Örgütsel İletişim Kavramı**

İletişim; bir örgütün birimleri ve çalışanları arasında bilgi, veri, algı ve anlayış aktarımlarını sağlayan ve bu aktarma sırasında kullanılan araç gereçler ile mesaj şekillerini içeren bir süreçtir (Koçel, 2010:521-522).

İletişim sürecinde, mesajı alıcıya gönderen gönderici; mesajı alan kişinin bunu duyması, anlaması ve değerlendirmesini sağlayan algı; göndericinin düşüncelerini ve iletmek istediği amacı içeren mesaj; mesajın göndericiden alıcıya telefon, internet vs. ile ulaşmasını sağlayan iletişim kanalı; mesajın iletişim kanalı içinden geçişini etkileyen çevre koşulları; mesajı alan kişi yani alıcı ile alıcının göndericinin mesajına cevabı niteliğinde olan geriye bilgi akışı olmak üzere yedi unsur yer almaktadır (Koçel, 2010:523-529).

Sosyal yaşam gereği etkileşim halinde olan insanlar için iletişimin önemi kadar rekabet halinde olan örgütler için de iletişim son derece önemlidir. Örgütler, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş farklı bilgi, düşünce ve tecrübelere sahip kişilerin örgütsel iletişimi ile uzlaştığı kurumlardır. İletişim kişinin kendi içinden başlayarak kişiler arası ve gruplar arası olmak üzere birçok şekilde ortaya çıkıyorken örgütlerin de faaliyetlerini sürdürmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel iletişim, çalışanların birbirlerine sözel ya da sözel olmayan iletiler göndermesi ve alması ile gerçekleşir. Bu iletişim örgüt yapısına göre değişmektedir. Çalışanlar örgütsel iletişim sayesinde olaylar karşısında nasıl

davranmaları gerektiğini öğrenmektedirler (Akbaş, 2008:10-11; Eroğluer, 2011:122).

Örgütsel iletişim; örgütün iç ve dış çevresi ile olan iletişimini sağlayan, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün bölümleri ve çevresi arasındaki bilgi ve düşünce alışverişini içeren süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu alışveriş kişiler arasında sözlü, yazılı veya indirekt (telefon, faks, bilgisayar vs.) yollar ile gerçekleşmektedir (Demirtaş, 2010:413; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:3).

## **2.Örgütsel İletişimin Amaçları**

İletişim faaliyetleri örgütlerin belirlediği amaçlara ulaşmak amacıyla sürdürülür. Örgütsel ve yönetsel işlerde koordinasyonun sağlanması, çalışanlar arasında etkin bir şekilde bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin arasında gelişen problemlerin çözümü ve birimler arası çatışmanın önlenmesi için iletişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde kullanılması gerekir. Böylelikle çalışanlar arasında ve ast üst ilişkilerinde kurulan etkin bir iletişim sayesinde örgüt üyelerinin motivasyonu artmaktadır (Demirtaş, 2010:413).

Tutar (2009)'a göre, temel anlamda örgütlerde iletişimin dört amacı vardır. Bunlar; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecandan oluşmaktadır. Örgütsel iletişim tüm bu amaçları sağlamak amacıyla kurulur. Ayrıca örgütsel iletişim sayesinde yönetim; bilgi paylaşımı, geri bildirim, yenilik yapma, ikna etme, entegrasyon ve çalışanları heyecanlandırma gibi bazı önemli amaçları gerçekleştirmiş olur (Demirtaş, 2010:414).

Varol (1993)'a göre örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekildedir:

- Çalışanların örgüt amaç, hedef ve politikalarını bilmesini sağlamak,
- Yapılacak işlere dair bilgi vererek çalışanların işe dair deneyim ve beceri kazanmasını sağlamak,
- Örgütün sorunlarıyla ilgili çalışanları bilgilendirerek çalışanların genel sorunlarla bağlantı kurmalarını sağlamak ve örgüt içi oluşabilecek çatışmalar konusunda çalışanları bilgilendirmek,

-Çalışanları yenilik yapmaya ve yaratıcı çalışmalarda bulunmaya özendirmek,

-Örgütün sosyal etkinlikleri, başarıları ve aldığı kararları çalışanlara iletmek,

-Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı iletişimi özendirmek,

-Çalışanların örgütü temsil etmelerini sağlayacak nitelikleri onlara kazandırmak,

-Örgütün hedefleri, yeni iş alanları ve planları hakkında çalışanları bilgilendirerek sürece katılmalarını sağlamak,

-Tüm bu etkinlikler sayesinde örgütsel kültür ve değerleri oluşturmak ve bunu sürdürmeye çalışmaktır (Gümüş ve Öksüz, 2009:2647).

Örgüt içi iletişim sayesinde, çalışanların örgütü benimsemeleri, örgütsel değerleri içselleştirmeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri sağlanabilir. Böylelikle örgütün başarıya ulaşmasında çalışanların katkısı artmış olur (Gümüş ve Öksüz, 2009:2648).

### **3.Örgütsel İletişimin İşlevleri**

Bir örgütte iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmaz ise, örgütsel faaliyetlerin bütünlüğü sağlanamamış olur. Örgüt üyeleri arasındaki iletişim eksikliği örgütsel amaçlara ulaşmayı zorlaştırmanın yanında, kısa sürede yapılabilecek bir işin daha uzun sürede ve daha fazla emek harcayarak yapılmasına neden olabilir (Eroğluer, 2011:123).

Gürgen (1997)'e göre örgütsel iletişimin en önemli işlevleri:

-Çalışanların örgüt amaçları ve politikaları, kendi görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmalarına yarayan bilgi sağlama işlevi,

-Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek onları örgüt başarısına katkı sağlama noktasında düşünsel olarak ikna etme işlevi,

-Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeleri için yöneticilerin kullandığı emredici ve öğretici işlevi,

-Örgütsel bütünlüğü sağlamak için gerekli olan örgüt içi üyeleri birleştirme ve koordinasyon işlevidir (Eroğluer, 2011:123).

Örgüt yönetiminin çalışanlarla etkin bir iletişim kurması ile çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması mümkün olabilmektedir. Böylelikle örgütü başarıya ulaştıracak performans için gerekli motivasyon da sağlanabilir (Demirtaş, 2010:415).

#### **4.Örgütsel İletişimin İşleyişi**

Örgütsel iletişimde başarı sağlanabilmesi için, hem örgüt üyeleri arasında gerçekleşen hem de örgütün dış çevresiyle arasında gerçekleşen iletişim son derece önemlidir. Örgütlerde gerek üst düzey yöneticiler gerekse alt düzey çalışanlar arasında bilgi alışverişi sağlanması ya da her türlü mesajın iletilmesi örgüt içi iletişimin kapsamındadır. Örgütün dış çevreyle kurduğu iletişim ise örgüt dışı iletişimdir (Demirtaş, 2010:415).

##### **a.Örgüt İçi İletişim**

Çalışanların örgüt içinde özgürce fikirlerini ifade edebilmeleri, üstlerine yaptıkları işle ilgili öneriler sunabilmeleri ve çalıştıkları örgütle ilgili bilgi sahibi olabilmeleri çok yönlü iletişim ağı sayesinde mümkün olmaktadır. Örgüt içi iletişim ile çalışanların duygu ve düşüncelerini paylaşması motivasyonları açısından da son derece önemlidir (Demirtaş, 2010:415).

Örgüt içi iletişim, kurum içindeki çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini anlamasını sağlayarak örgüt amaçlarının ne olduğunu ve bu amaçların üyeler arasında nasıl paylaşıldığının kavramasını sağlar. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla iletişimi sayesinde onların davranış ve isteklerinden haberdar olmasını ve onları daha iyi nasıl performans gösterebilecekleri noktasında yönlendirmesini sağlar (Halis, 2000:222).

Örgüt içindeki kişiler ve bölümler arasında gelişen ilişkiler ya biçimsel iletişim ya da biçimsel olmayan iletişimle gerçekleşir.

## **1)Biçimsel “Formal” İletişim**

Örgüt içindeki çalışanlar arasında duygu, düşünce, bilgi ve fikir alışverişini zorunlu kılan, belirlenen hedeflere ulaşmak için üst yönetimin bilinçli bir şekilde oluşturduğu, örgüt içi hiyerarşik oluşumlar ile ve çevre ile iletişimi sağlayan kanallardır (Demirtaş, 2010:415).

Formal iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişim olarak üç şekilde gerçekleşir. Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Yukarıdan aşağıya iletişim yöneticilerin çalışanlarla iletişimini, aşağıdan yukarıya iletişim ise çalışanların üstleri ile olan bilgi akışını ifade eder. Üstler emir ve direktiflerini yukarıdan aşağıya iletişim yoluyla, astlar ise istek, öneri ve şikâyetlerini aşağıdan yukarıya iletmek suretiyle sağlarlar. Yatay iletişimde aynı düzeyde olan çalışanların kendi aralarındaki iletişimi söz konusudur. Çapraz iletişimde ise bir bölüm yöneticisi başka bir bölümdeki çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Farklı bakış açılarını değerlendirmeye fırsat verdiği için sorunların çözümünde kolaylık sağlaması muhtemeldir (Karcıoğlu vd., 2009:66; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:4; Ünüvar ve Bilge, 2009:62).

## **2)Biçimsel Olmayan “İnformal” İletişim**

Formal iletişim kaynakları yanında bazı informal iletişim kaynakları bulunduğu görülmektedir.

İnformal iletişim, şirket içinden herhangi birinin ortaya attığı yarı doğru haberlerden oluşan, söylenti ve dedikoduya dayanan grup zinciri olarak bilinmektedir. İki şekilde oluşmaktadır. İnformal iletişimi önlemek örgütler açısından mümkün olmamaktadır. İnformal iletişim bazı durumlarda sorunları çözme, koordinasyon sağlama ve bilgi paylaşımı gibi örgüt başarısına katkı sağlayacak nitelikte olabilirken dedikodu, yalan yanlış söylemler ve karalama şeklinde zararlı sonuçlar da doğurabilmektedir (Demirtaş, 2010:416; Koçel, 2010:532).

Doğal iletişim de denilen informal iletişime; örgüt içindeki güvensiz durumlar, belirsizlikler, yönetimdeki ciddi değişimler, ekonomideki genel

trendler, çalışanların bireysel özellikleri, formal kanalların yetersiz olması ve bu kanallardan gelen mesajların güvensiz bulunması, örgüt içindeki gruplaşmalar, söylenen ile icraatların uyumlu olmaması gibi nedenler sebep olmaktadır (Koçel, 2010:532).

### **b.Örgüt Dışı İletişim**

Örgüt faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için örgüt içi iletişim kadar örgüt dışı iletişim de önemlidir. Tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerle etkileşim örgüt dışı iletişim kapsamındadır. Örgüt dışı iletişim halkla ilişkiler, pazarlama ve yayın organları aracılığıyla kurulur. Bunlar arasında en etkili olanı halkla ilişkiler yöntemidir (Demirtaş, 2010:416).

### **5.Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler**

İnsanların olay ve durumlara farklı tepkiler vermeleri iletişim sırasında bazı aksaklıklar meydana gelmesine neden olmaktadır. Örgütsel iletişimi engelleyen faktörler şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:4-5):

-Kültürel farklılıklar: Aynı kültürdeki insanlar farklı kültürlerdeki insanlara kıyasla daha fazla ortak noktaya sahiptir. Bu sebeple iletişimleri hızlı ve kolay olmaktadır. Farklı kültürdeki insanlar ise değer yargıları ve beklentileri farklı olduğu için mesajların iletiminde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Çok uluslu firmalarda farklı dil kullanan çalışanlar buna örnek olarak gösterilebilir.

-Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: Geri besleme, örgüt yönetiminin çalışana ilettiği mesajı çalışanın zamanında ve doğru bir şekilde aldığı ve anladığının tespiti açısından gereklidir.

-Statü farkı: Çalışanların farklı unvanlara sahip olması iletişimlerinde engel oluşturabilir.

-Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği: Bazı mesajlar alıcının ilgisizliği ve isteksizliğinden dolayı yerine ulaşmamaktadır. Mesajın zamanı ve doğru iletimi önemlidir. Örneğin üretimin aksamaması için kullanılan hammadde tamamen bitmeden siparişi verilmelidir.

-Fazla bilgi yüklemesi: Çalışana kaldıramayacağı oranda bilgi aktarımı iletişime engel olabilir.

-Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar: Örgüt içinde kullanılan teknoloji bazı durumlarda aksaklıklara uğrayabileceğinden sorun yaratabilir.

-Fiziksel koşullar: İletişim kanalının çevre koşulları tarafından engellenmesiyle ilgilidir. Örnek olarak fazla gürültünün sözlü iletişimi engellemesi verilebilir.

-Güvensizlik: Alıcının mesajı gönderene inanmaması ve güvenmemesinden kaynaklanan durumdur.

-Örgütsel hatalar: Yetkilerin net bir şekilde belirlenmemesi ve sorumlulukların bilinmemesinden kaynaklanan durumdur.

-Kişisel farklılıklar: Mesajı gönderen ve alanın bireysel farklılıkları, düşünce, duygu ve algı farklılıkları mesajı doğru anlamalarını engelleyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:4-5).

## **II.MOTİVASYONEL DİL KURAMINI OLUŞTURAN TEORİLER**

Liderlik yazınında daha çok liderin özellikleri, yetenekleri, davranışları ve içinde bulunduğu durumsal faktörler incelenmiş, liderin kullandığı dil üzerinde çok fazla durulmamıştır (Mert vd., 2011). Özellikle 1950-1990 yılları arasındaki liderlik çalışmalarında, dilin yönetici davranışları üzerindeki etkisi ve önemi yeterince ilgi görmemiştir. Bu dönemde, liderin kullandığı dilin çalışanlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalar sınırlı sayıdadır (Özen, 2013a; Conger, 1991; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995).

Liderlik yazınında genel olarak kabul gören görüş, liderlerin tüm astları ile eşit düzeyde iletişim kurduğu yönündedir. Lider-Üye Etkileşimi teorisi ile bu görüş sorgulanarak yöneticinin kendine bağlı astların her biri ile farklı etkileşimde bulunduğu ve bu etkileşimin niteliğine göre de çalışanların performanslarının farklılık göstereceği ileri sürülmüştür (Mayfield vd., 1995; Mert vd., 2011).

Sullivan (1988)'a göre motivasyon teorileri; daha çok çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağı, bu doğrultudaki ihtiyaçlarının nasıl

karşılanaacağı ve çalışanların örgüte uyumlu bir şekilde nasıl davranacağına dair bir takım belirsizlikler içindedir ve bunu azaltacak bilgiye ihtiyaç duyulduğunu varsaymaktadır (Mert, 2011).

Örgütsel iletişim araştırmacıları ise, örgüt içinde yönetici ve çalışan arasında oluşan işle ilgili belirsizleri gidermeyi amaçlayarak çalışan ve yönetici iletişimi sırasında gerçekleşen duygu ve anlam aktarımını ihmal etmişlerdir (Robbins ve Coulter, 2003; Sullivan, 1988).

Sullivan (1988) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Kuramı ile liderin çalışanlarla etkileşiminde kullandığı dilin işlevi üzerinde durularak Lider-Üye Etkileşimi teorisine katkı sağlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, liderin astları ile etkileşiminde kullandığı dilin belirsizlikleri azaltma yanında empati kurma ve anlam oluşturmayı da içerdiği, yöneticinin bu üç edimi birlikte kullanmasıyla astları ile arasında başarılı bir etkileşim oluşacağı görüşü hakim olmaya başlamıştır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995; Karaaslan, 2010; Özen, 2013a).

İlk olarak Sullivan (1988) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Kuramının temelleri Söz Edimleri teorisine dayanmaktadır. Bu yaklaşımların kuramsal temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi için dil felsefesi tarihinden aşağıda özetle bahsedilecektir.

Felsefe tarihinde dilin doğuşu, Platon'un Kratylos adlı diyalogunda adların kaynağının sorgulanmasına dayanmaktadır. Platon bu diyalogda isimlerin adlandırıldıkları şeyleri yansıttığını ve sesler aracılığıyla taklit edildiklerini ileri sürer (Aysever, 2002).

20.yy'da dil felsefesi, araştırmacıların ilgiyle üzerinde durduğu bir alan haline gelmiştir. Ancak söz konusu felsefeye, yüzyılın ilk yarısında ve ikinci yarısında farklı açılardan yaklaşılmıştır. Yüzyılın ilk yarısında Gottlob Frege, Bertrand Russel ve Ludwig Wittgenstein gibi mantıkçı pozitivistlerin dil felsefesi ile ilgili çalışmaları hâkim olmuştur. İkinci yarısında ise John Langshaw Austin, geliştirdiği söz edimleri kuramı ile dili nesnel gerçekliği betimlemekle sınırlandıran mantıkçı pozitivistlerden farklı olarak dilin eylemsel işlevini ön plana çıkarmıştır (Fidan, 2007:18-19; Rızvanoğlu, ts; Camcı, ts:15-16). Bu dönemde, dilin insan davranışları ile ilişkisi ele alınarak düşünceleri dışa vurma



aracı olarak kabul edilmesi ve dış dünyanın betimlenmesinde kullanılmasının tamamen reddedilmemesi sosyal bilimlerde de ilgi odağı olmasını sağlamıştır (Austin, 2007). Nesnel olanın öznel bakış açısıyla ifade edilmesi, Austin'in dil ile ilgili bakış açısını mantıkçı pozitivistlerden ayıran temel fark olduğu görülmektedir.

## **A.SÖZ EDİMLERİ KURAMI**

Söz edimleri kuramı, Austin (2007)'in "Söylemek ve Yapmak" (How to Do Things With Words) adlı eserinde ortaya attığı, söylenen sözlerle onu algılayan insan arasındaki ilişkiyi inceleyen bir kuramdır. Austin bu eserinde, dil kullanımının yalnızca bir iletişim aracı olduğu ve fonksiyonunun dünyadaki gelişmeleri betimlemek ve bunu bildirmek olduğu görüşüne karşı çıkar. Bu eserde temel düşünce, sözcelerin saptayıcılar ve edimseller olarak iki ayrı şekilde kullanılabilirdir. Birinci gruptakiler; doğrulanabilir ve betimlenebilir nitelikte olan sözcelerdir. Edimseller ise, doğru ya da yanlış olabilen şeyleri bildirmenin dışında bazı sözcelerin kullanımıyla bazı edimlerin gerçekleşmesidir. Yani bazı sözceler kullanılarak bazı işler gerçekleştirilebilir. Örneğin; yemin etmek, söz vermek, teselli etmek, özür dilemek, takdir etmek, iddia etmek, karar vermek gibi edimlerin gerçekleştirilmesi için bazı sözceler gereklidir (Austin, 2007; Mert, 2011:200; Akşehirli, 2011:148-149). Özetle söz edimleri doğrudan veya dolaylı olabilmektedir. Örneğin; "Şu dosyayı verebilir misin?" tümcesi doğrudan soru içerirken aynı zamanda rica anlamı içermektedir.

Söz edimleri teorisi; dilin eylemsel yönüne, aktif, hareketli ve yeterli olmasına odaklanmıştır. Bu doğrultuda, "Söylemler, konuşuldukları ortamı nasıl etkiler?", "Söylemlerin etkili olması ve değişim yaratmasındaki güç söylemlerin hangi özelliğinden kaynaklanmaktadır?", "Söylemler, yarattığı hangi duygu ve şartlarla ortamı dolayısıyla da Dünya'yı değiştirebilir? gibi sorulara yanıt arayan söz edimleri ile ilgili çalışmalar Austin'den sonra Austin'in öğrencisi J. R. Searle tarafından devam ettirilmiştir (Esterhammer, 1999'den naklen Mert, 2011:199-200).

Bir sözcenin edimsel olabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle edimseller, yapılan bir şeyin doğru ya da yanlış

olmasıyla ilgilenmezler. Önemli olan sözcelerin uygun olup olmadığıdır (Fidan, 2007:21). Bir sözcenin uygun olması için de bazı koşullar yerine getirilmelidir.

Bunlar (Austin, 2007:51):

-İşlem, belirli kişilerin belirli koşullarda belirli sözleri söylemesi işlemidir.

-Kişiler ve koşullar sözü edilen işleme uygun olmalıdır.

-İşlem, işlemi yerine getirenler tarafından hatasız ve eksiz biçimde yürütülmesini ifade eder.

-İşlemi gerçekleştiren kişiler, işlemin gerektirdiği duygu, düşünce ve yönelimlere sahip olmalıdır. Bu kuralın çiğnenmesi halinde içtensizlik dolayısıyla bir tür sahtekârlık doğar.

-İşlemin tarafları, yöneliminde oldukları davranışı gerçekten sergilemelidir.

Austin (2007), kişinin bu kurallardan birini ya da birkaçını yerine getirmemesi halinde isabetsizlik oluşacağını ifade etmektedir. Örneğin; bir çalışan aynı departmandaki başka bir çalışana, “Seni bu işletmenin müdürü tayin ediyorum.” demesi halinde, tayin yetkisi olmadığı için uygun koşullar yerine gelmemekte ve isabetli bir sözce olmamaktadır.

Austin, bir şey söyleyen birinin aslında bir şey yapıyor olduğunu ifade ederek söz edimlerini “düzsözler, edimsözler ve etkisözler” olarak sınıflandırmıştır.

### **1.Düzsöz Edimi**

Anlamalı bir sözü dile getirme olarak tanımlayabileceğimiz düzsöz edimi, mantıkçı pozitivistlerin “bildirim” dediği dil kullanımıyla benzer yapıdadır. Yani, örgütün yeni üyesine oryantasyon eğitimi sırasında, örgüt yapısının, kurallarının, kültürünün ve değerlerinin aktarılması ile ilgilidir. Düz sözlerle anlamlı ifadeler aktarılır (Austin, 2007:118; Mert vd., 2011:245; Fidan, 2007:24).

### **2.Edimsöz Edimi**

Bir şey söylerken ortaya çıkan davranışlara edimsözler denir. Kişilere bir iş yaptırırken, bir şey söylerken ortaya çıkarlar. Empatik bir yönü vardır ve

kişilerin kendilerini ifade etmelerini sağlar. Özür dileme, rica etme, ödüllendirme, emretme gibi edimler edimsözleri oluşturmaktadır. Bu söz edimini kullanan yöneticiler, astları ile iletişimlerinin empatiye dayalı olması sayesinde çalışanlarda olumlu izlenim oluşturabilirler (Fidan, 2007:24; Mert vd., 2011:245; Mert, 2011:200).

Austin, edimsözleri beş grupta toplar. Bunlar (2007:20):

- a-** Kişi, sonuca varılması güç olan bir iş hakkında karar vermek zorunda kalabilir. Örneğin; örgütün faaliyette bulunduğu sektör pazarında bir daralma söz konusuysa, örgüt sahibi faaliyet alanını değiştirme kararı alabilir.
- b-** Kişi yetkisi dâhilinde bir gücü, hakkı kullanabilir. Örneğin; yöneticinin kararlaştırılan bir işi yaptırmak için astlarına emir vermesi, yılsonu faaliyet raporlarını istemesi, düşük performans gösteren bir çalışanı uyarması bu sınıfta değerlendirebileceğimiz edimsöz güçleridir.
- c-** Kişi sözleri ile birtakım yükümlülükler altına girebilir. Söz vermek veya vaat etmek yükümlülük altına girilmesine neden olan edimsöz güçleridir. Örneğin; örgüt yöneticisinin yıllık %10 kâr hedefinin tutturulması halinde, çalışanların maaşlarını artıracığını ifade etmesi bu kapsamdadır.
- d-** Kişi belli tutum ve davranışlar sergiler. Örneğin; özür dileme, övme, kutlama, meydan okuma, rest çekme ve saygı sunma bu kategoride değerlendirilebilecek edimsöz güçlerinden bazılarıdır.
- e-** Kişinin konuşma sırasında yaptıklarıdır. Yanıt verme, kabul etme, tartışma, talep etme, açıklamada bulunma bu sınıfta sayabileceğimiz örnekler arasındadır (Austin, 2007:20).

### **3.Etkisöz Edimi**

Austin (2007:21), bir şey söylerken karşımızdaki kişinin duygu, düşünce ve davranışlarında birtakım değişiklikler meydana getirebileceğimizi söyler. Yani bir şey söylerken bir edim gerçekleştiyse etkisöz oluşmaktadır. Etkisöz edimi ile kişi, talimat verir ve belirsizlikleri azaltır. Etkisöz oluşması için söylediğimiz sözün karşı taraf üzerinde bir takım sonuçlar yaratması gerekmektedir. Yönetici,

bir işin nasıl yapılacağına dair açıklamalar yaparak etkisözde bulunabilir (Mert vd, 2011:245; Fidan, 2007:26).

## **B.MOTİVASYONEL DİL TEORİSİ**

Austin tarafından dil bilimi alanında geliştirilen söz edimleri teorisinin yönetim bilimine aktarılması, Sullivan (1988)'ın geliştirdiği Motivasyonel Dil Teorisi ile olmuştur. Bu teori, liderin kullandığı dilin çalışanları ne derece etkilediğini anlamada daha kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Bu teoriye göre sözlü iletişim, çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde pozitif ve ölçülebilir bir etkiye sahip motive edici bir araçtır. Motivasyonel dil teorisi, çalışanların belli başlı çıktılarda gösterdikleri farklılıkları, yöneticilerin astları ile iletişimlerinde kullandıkları üç ana konuşma edimindeki başarılarıyla açıklamaktadır (Mert, 2011; Mayfiel, Mayfield ve Kopf, 1995).

Motivasyonel dil teorisi, yönetici ve astlar arasındaki iletişimin üç farklı konuşma tipine göre gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Bu konuşma tipleri yani söz edimlerini Sullivan (1988); etkisöz, edimsöz ve düzsöz olarak sınıflandırmıştır. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) ise bu sınıflandırmayı yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil olarak adlandırmıştır. Araştırmacılar, bu edimlerin birlikte kullanıldığında etkili sonuçlar doğuracağını ifade etmekte ve motivasyonel dil teorisinin temelini oluşturan varsayımları şu şekilde sıralamaktadırlar (Sullivan, 1988; Sullivan, 1992'den naklen Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995; Karaaslan, 2010:3-4):

-Çalışma yaşamında, yönetici ve ast arasındaki sözlü iletişimin çoğu motivasyonel dilin üç ögesi kapsamındadır.

-Liderin kullandığı motivasyonel dil ile davranışlarının uyumlu olması çalışan çıktıları üzerinde daha etkilidir.

-Liderler maksimum verim elde etmek için motivasyonel dilin üç ögesini de birlikte kullanmalıdırlar.

-Motivasyonel dilin etkisi, yönetici ve ast arasındaki sözlü iletişime dayanan çıktılarıyla sınırlıdır.

Mayfield ve Mayfield (2002:91)'e göre motivasyonel dil teorisi, çalışan performansını artırmak için etkili iletişim taktiklerinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Etkili iletişim için liderlerin ihtiyacı olan tek şey, dili stratejik bir şekilde kullanmaktır. Bu da üç temel konuşma disiplini (söz edimleri) birlikte kullanmayla mümkün olabilir (Sullivan, 1988). Bu üç konuşma stili aşağıdaki gibidir (Mayfield vd., 1995:331; Mayfield ve Mayfield, 2002:91; Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010:3,4-5; Mert vd., 2011; 245; Özen, 2013a:89):

### **1.Yöneltici Dil**

Motivasyonel dil kuramındaki üç konuşma tipinden ilki Yöneltici Dil'dir. Sullivan (1988) bu konuşma tipini etkisöz edimi (perlocutionary) olarak ifade etmiştir. Etkisöz edimi, söylenen sözle bir eylemin yapılması veya yaptırılmasıdır. Yönetici, yöneltici dil kullanarak birtakım talimatlar verir ve böylece çalışan cephesinde oluşabilecek belirsizlikleri azaltmış olur. Yöneticinin bir işin icrasını gerçekleştirirken çalışanların sevk ve idaresinde, görev dağılımında gerekli açıklamaları yapması yöneltici dil kapsamındadır. Bu dil belli bir amaca yönelik olarak kullanılır (Mayfield vd., 1995:331; Mayfield ve Mayfield, 2002:91; Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010:3,4-5; Mert vd., 2011; 245; Özen, 2013a:89). Örneğin, "Amaçlarımıza ulaşmada etkisi kaçınılmaz olan çalışan performansının her ay düzenli olarak ölçülmesi esas alınmıştır." ifadesinin örgütte işlerlik kazandırılan bir uygulamadan söz ettiği ve bu açıklamanın astlara yön verici nitelikte olduğu görülmektedir.

### **2.Empatik Dil**

Motivasyonel dil teorisinin ikinci konuşma tipi Empatik Dil'dir. Sullivan (1988) bu konuşma tipini edimsöz edimi (illocutionary) olarak ifade etmiştir. Sözlü iletişimle yansıtılan davranışlar empatik dil kapsamındadır. Yönetici bu dili kullanarak aynı zamanda çalışanla duygularını da paylaşmış olur. Merhamet etme, takdir etme, ödüllendirme gibi insanca duyguların karşı tarafa aktarılması sırasında kullanılan dildir (Mayfield vd., 1995:331; Mayfield ve Mayfield, 2002:91; Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010:3,4-5; Mert vd., 2011; 245; Özen, 2013a:89). Örneğin yöneticinin "Çalıştığımız firmaların ürettiğimiz ürünlerle ilgili övgü dolu sözleri, sizlerle bir kez daha gurur duymamı sağladı" ifadesinin

yöneticinin duygularını çalışanlarla paylaşmasının ve onları ödüllendirmesinin bir göstergesi olduğu görülmektedir.

Empatik dil sayesinde yöneticiler çalışanlarla güçlü duygusal bağlar kurarlar ve zor zamanlarında çalışanlara destek olurlar. Böylelikle kendilerine değer verildiği ve salt örgütsel meta olarak görülmediğini hisseden çalışanın örgüte olan sadakati ve bağlılığı da artmış olacağı görülmektedir. Ayrıca yöneticinin bu dili kullanması neticesinde çalışanın iş tatmini ve performansında da artış beklenmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002:92; Karaaslan, 2010:3-5).

### **3.Anlam Oluşturucu Dil**

Motivasyonel dil teorisinin üçüncü ve son konuşma tipi Anlam Oluşturucu Dil'dir. Sullivan (1988) bu dili, düzsöz edimi (locutionary) olarak adlandırmaktadır. Bu konuşma tipinde yönetici kullandığı dil ile çalışana anlam aktarımında bulunur. Genellikle üyeye örgüt kültürünü, yapısını, kurallarını ve değerlerini aktarma sırasında kullanılır. Uyarıcı olmayan anlam oluşturucu dil, çalışanın örgüt değerlerini içselleştirmesi amacıyla, daha çok hikâyeler üzerine kuruludur. Özellikle yeni çalışmaya başlayan personelin örgüte uyumunu hızlandırmada etkilidir. Örneğin "Genel müdür bile kafeteryada sıraya girer ve yediği yemeğin ücretini öder" ifadesi, çalışanların zihninde o işletmede kimseye ayrımcılık yapılmayacağına yerleşmesine yardımcı olur (Mayfield vd., 1995:331; Mayfield ve Mayfield, 2002:91; Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010:3,4-5; Mert vd., 2011; 245; Özen, 2013a:89).

Mayfield ve Mayfield (2002:92)'e göre, ekonomik kriz veya iş kaybı durumlarında anlam oluşturucu dil ile örgüt kültürünü benimseyen çalışanların sadakati sayesinde bu dönem daha kolay atlatılmış olur.

Sullivan (1988), yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin, yöneticinin bu üç söz edimini birlikte kullanmadaki başarısına dayandığını ifade etmektedir. Yani yönetici söz edimlerini ne kadar iyi ve yerinde kullanırsa çalışanlarla kurduğu iletişimin kalitesi de o oranda artacaktır. Sullivan, Personal Communication (1992) adlı dergiye verdiği röportajda, yönetici davranışlarının motivasyonel dilin gücünü doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Özetle yöneticinin kullandığı motivasyonel dil davranışlarıyla desteklenmeli ve uyum içinde

olmalıdır. Ayrıca Sullivan, araştırmacıların teori tanımlama sürecinde lider davranışlarını da araştırma modeline dâhil etmeleri gerektiğini aktarmıştır. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995:332) da iletişimin yani motivasyonel dil kullanımının yöneticiyi sadece belli bir noktaya kadar taşıyacağına, zaman içerisinde konuşmayla davranışın da uyumlu olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Yöneticinin motivasyonel dil kullanımının, çalışanların motivasyonunu ve örgüt başarısını etkilediği görölmektedir. Bu itibarla, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından, yöneticilerin kullandığı dilin çalışanlar üzerinde ne derece motivasyon etkisi oluşturduğunu tespit etmek amacıyla Motivasyonel Dil Ölçeği geliştirilmiştir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995; Özen, 2013a). Bu ölçek sayesinde Motivasyonel Dil Teorisi ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmış ve çeşitli konularla etkileşimi üzerinde durularak sonuçlar sayısal olarak ifade edilebilmiştir (Mayfield vd., 1995).

Bu bölümde Motivasyonel Dil Kuramını oluşturan teoriler incelenerek Motivasyon Dil Kuramı ile ilişkili olduğu düşünölen Motivasyon, Liderlik ve Örgütsel İletişim kuramları sunulmuştur. İkinci bölümde ise Örgütsel Bağlılık ile ilgili kuramsal çerçeve sunularak örgütsel bağlılık faktörleri ve örgütsel bağlılığın sonuçları aktarılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### I.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

##### A.ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ TANIMLAR

Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu başlıkta, örgüt kavramı sunulduktan sonra örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalara yer verilecektir.

##### 1.Örgüt Kavramı ve Tanımı

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilat olarak açıklanan örgüt kavramının değişik tanımları yapılmıştır.

Geniş anlamıyla örgüt; kişilerin belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiği bir yönetim işlevi; kendine özgü kültürü, değerleri olan; işlerin çalışanlar tarafından hiyerarşik düzen içinde icra edildiği; amaç, insan ve teknoloji mekanizmalarının etkileştiği bir sistemdir (Güçlü, 2003:147).

Örgütler, insanların eylemleri sayesinde amaçlarına ulaşırlar. Örgüt için insan; yeteneklerinden yararlanan önemli bir faktördür. İnsan için örgüt ise, amaçlarına ulaşmada bir araçtır (Güçlü, 2003).

##### 2.Örgütsel Bağlılık ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerinde gösterdikleri performansı ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği için 1960'lardan bu yana örgüt araştırmalarında önemini korumaktadır. Günümüzde de hem iş dünyası hem de akademisyenler tarafından bu konu ilgiyle araştırılmaktadır. Buna rağmen her kesimin mutabık olduğu, kavram kargaşasını azaltacak net bir tanıma ulaşılamamasının en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacıların bu konuyu kendi alanlarına dayandırarak açıklamaya çalışmalarıdır (Wasti, 2003:128; Eroğlu vd., 2011:104; Saldamlı,



2009:10). Literatürde yer alan bazı örgütsel bağlılık tanımları ise aşağıdaki gibidir (Bakan, 2011:7-10):

-Leong (1996) örgütsel bağlılığı, “bireyin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşik gücü” olarak tanımlamaktadır.

-Brewer (1996), bireyin çalıştığı örgütün yönetsel amaçları ile bütünleşmesi, örgüt başarısı için çaba sarf etmesi, yönetsel değerleri içselleştirmesi olarak tanımlamaktadır.

-Awamleh (1996), çalışanların örgüt yararına harekete geçirdiği tüm his, değer, proje ve fikirlerin bütünü olarak açıklamaktadır.

-Allen ve Meyer (1996), çalışan ve örgüt arasında, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltan psikolojik bağ olarak açıklamaktadır.

-Çalışanın örgüt ile kendini özdeşleştirmesi ve kimlik birliğine girmesini sağlayan göreceli güçtür.

-Çalışanın, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeye istekli olmasıdır. Yani çalışanın örgüt kimliğiyle uyumlu tutum ve davranışlarda bulunmasıdır (Bakan, 2011:7-10).

-Çalışanın yaptığı işi çok sevmemesine rağmen örgütte kalmaya istekli olması ve psikolojik olarak kendini örgüte bağlanmış hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005).

Bayram (2005:128), işgörenlerin örgütte kalmaya istekli olması, örgüt çıkarları ve başarısı için çaba sarfetmesi, örgüt kimliği ile kimliklenmesi, örgüte karşı sadakatle çalışması şeklinde özetlemektedir. Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı tanımlayan üç unsur bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar; örgütsel değerleri ve yargıları benimseme, örgüt adına çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olmadır. Yapılan tanımlar doğru veya yanlış olarak değerlendirilememekte, her birinin örgütsel bağlılığın farklı bir boyutu olduğu kabul edilmektedir. Nitekim bu alanda yapılmış çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde uzlaşılammışsa da çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu noktasında fikir birliği sağlanmıştır (Çetin, 2004:90; Avcı ve Küçükusta, 2009:36-37).

Bağlılık, bireyin psikolojik tutumunu yansıttığı için bir çok faktörden etkilenebilmektedir. Örgüt kültürünün çeşitlilik göstermesi ve bireyin psikolojik kimliğinin her kültürle uyum içinde olamayışının araştırmacıların kavram birliğine varmalarını engellediği görülmektedir. Örgüte bağlı olan bireyin, örgüt kültürünü özümseme ve örgütte kalma noktasında kararlı tavır sergileyeceği düşünülmektedir. Ters durumda ise çalışan, örgütü kabullenmeme, psikolojik reddetme durumu yaşayabilir ki bu tutumdaki çalışanın örgütte verimli olması çok fazla mümkün görülmemektedir.

Northcraft ve Neale (1990:464'den naklen İnce ve Gül, 2005:3); örgütsel bağlılığın, çalışanın örgütü kabullenmesi ve örgütle psikolojik sözleşme neticesinde işe girmesiyle başladığını, örgütün üyesi olduktan sonra işin gereklerini ve örgütün amaçlarını öğrenmesiyle geliştiğini savunurlar. Onlara göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kimlik birliğine girmesiyle oluşan bir güç birliğidir. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için beklentilerin çok üstünde çaba gösterirler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramının tanımını; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün çıkarları, başarısı ve etkinliği için elinden geleni yapmaları, örgüt kimliği ile kimliklenmeleri şeklinde özetlemek mümkündür. Tanımların ortak noktası bağlılığın; bireyin örgütü benimsemesi, örgüte sadakatle bağlanması ve örgüt için elinden geleni yapacağına dair örgütle psikolojik sözleşme içinde olmasıdır (Balay, 2000; Bayram, 2005:128; Tutar, ts:5).

Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında; çalışanların bağlılığının niteliği, örgütün amaç ve hedeflerini koruma isteği, örgüte karşı sorumluluklarının davranışsal boyutu ve örgütsel birlikteliğinin psikolojik yönüne eğildiği görülmektedir (Balay, 2000:18).

## **B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

1900'lü yılların başından itibaren yönetim anlayışında önemli değişimler yaşanmıştır. Yönetim düşüncesinin ilk döneminde klasik yönetim anlayışı benimsenmekte idi. Bu dönemde her örgüt için geçerli en iyi organizasyon yapısı

oluşturulmaya çalışılmış, insan faktörü ikinci planda tutulmuştur. Taylor, Fayol ve Weber'in görüşleri ile şekillenen klasik yönetim yaklaşımı, 1930'larda ortaya çıkan neo-klasik düşünceyle birlikte sorgulanmaya başlanmış, E. Mayo'nun Hawthorne araştırmaları ile de "insan" unsuru ele alınmıştır. Neo-klasik teoriye göre bir örgütteki insan davranışlarını anlamak, onun kabiliyetlerinden yararlanmak, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içindeki sosyal grupları tanımak organizasyonlar için son derece önemlidir. Bu teoride insan kaynağının örgüte rekabet gücü kazandıracağını idrak edemeyen işletmelerin, çalışanların üretim faktörleri üzerindeki etkisinin az olduğu ve eğitim düzeyinin önemli olmadığı durumlarda ancak başarılı olabilecekleri kabul görmektedir (Asunakutlu, 2001; Sargut vd., 2012:13; Koçel, 2010:204-205; Özcan ve Barca, 2010:3; Dinçer ve Fidan, 2009:24-25; Bakan, 2011:40).

Sürekli rekabet halinde olan örgütler, dünya ekonomisinde başarılı olabilmek için karşılaştıkları problemleri dengeli bir şekilde çözmek zorundadırlar. Bu itibarla sürekli olarak maliyetleri düşürmeli, kalite ve verimliliği de artırmalıdırlar (İnce ve Gül, 2005:13). Bu koşullarda insan faktörünü merkezine alan örgütsel bağlılık, işletmelerin başarısı için üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı arttığı oranda örgüt, amaçlarına ulaşmaya daha fazla yaklaşabilir ve dünya ekonomisiyle rekabet edebilir duruma gelebilir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişiyle başlayan, örgüt faaliyetlerine özveri ile katılma süreciyle devam eden, işgörenlerin örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesini sağlayan önemli bir olgudur (Kılıç ve Öztürk, 2010:983).

Martin ve Nicholls (1987), örgütsel bağlılığı tanımlarken "işyerindeyken yapılabileceğinin en iyisini yapmak" ifadesini kullanmışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık şunları içermektedir (Bakan, 2011:41-42):

- İşgörenin örgütteki zamanını yararlı ve yaratıcı kullanması,
- İlgili detayların dikkatten kaçmaması,
- Örgüt için ekstra çaba sarfedilmesi,

- İlk kez yapılan işin dahi en doğru şekilde yapılması,
- Örgütte olabilecek değişimlerin kabullenilmesi,
- Çalışanların örgütte yeniliklere açık ve gönüllü olması,
- Çalışanların yaptıkları işle ilgili öneriler geliştirebilmesi,
- Çalışanların birbirleriyle işbirliğine hazır olması,
- Çalışanın yetenek ve kabiliyetlerini her zaman geliştirmeye istekli olması,
- Örgüt içinde farklı birimlerde ihtiyaç duyulması halinde işgörenin gönüllü olarak yardımda bulunması (Bakan, 2011:41-42).

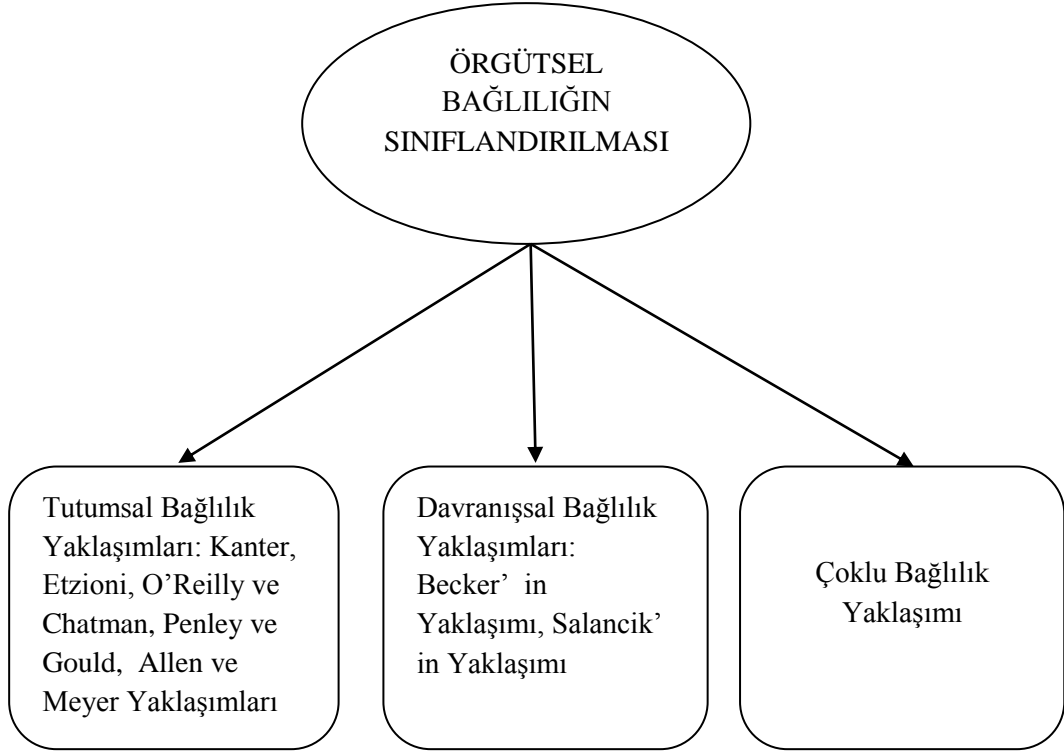
İşgörenler, bu ve benzeri yapıdaki davranışsal değişiklikler ile örgütsel bağlılığın boyutu hususunda farklı tutumlarda bulunabilirler. Bu konularda örgütler, gerekli tedbirleri zamanında alarak işgören kaybına fırsat vermeden şirket verimliliğini en üst düzeyde tutma yoluna gidebilirler (Saldamlı, 2009:28).

Öte yandan, örgüt ve çalışanlar arasındaki işbirliğinde örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Örgütler günümüzde çeşitli problemlerle mücadele etmektedirler. Bunların başında şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri ve verimsizlik gibi konular gelmektedir. Örgütler bu tarz problemlerden örgütsel bağlılık yardımıyla kurtulabilmektedirler. Çünkü günümüzde örgütler eskiden olduğundan daha fazla örgüt-çalışan ittifakına ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların hedefleriyle örgütün hedeflerinin örtüşmesi sayesinde, örgüt problemlerini daha rahat çözer ve rekabet gücünü artırabilir (Gül, 2002:51).

### **C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI**

Örgütsel bağlılık kavramının çeşitli şekillerde tanımlanması, bu kavramın sınıflandırılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı sınıflandırmalar yapılabilir de ilgili yazında en çok kullanılan üç sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal boyutuna yoğunlaşan örgütsel davranışçılar, çalışanların davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durmuşlardır. Sosyal psikologlar ise örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu üzerinde

durmuşlardır (Saldamlı, 2009:11; İnce ve Gül, 2005:26;Gül, 2003; Tetik, 2012:277).



**Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı bakış açıları konuyu farklı boyutlarıyla sunmamızı gerektirmektedir. Bu nedenle farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen yaklaşımlar üç ana başlık altında incelenecektir.

### **1. Tutumsal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında öne çıkan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, kişinin çalıştığı örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunları gerçekleştirmeyi istemesi ile örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesi durumunda oluşmaktadır. Çalışan örgütün amaçlarına ve ahlaki değerlerine katıldığı için örgütle özdeşleşir ve neticede çalıştığı örgüt için ekstra gayret sarfetmeye hazır bir bağlılık içinde olur (İnce ve Gül, 2005:27-48; Bakan, 2011:77).

Tutumsal bağlılık; çalışanın örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım göstermesi ve örgüte sadakatle bağlanması olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2005:129). Tutumların bireyle örgüt

arasındaki bağıllık düzeyine göre şekillendiği ve bireyin tutumları doğrultusunda belli davranışlar sergilediği görülmektedir. Örnek olarak işten ayrılık kararı, işe devam etme isteği ve işe sarılma gösterilebilir.

Tutumsal bağıllık türündeki yaklaşımlar duygusal, rasyonel ve ahlâki nitelik taşımaktadır. Tutumsal bağıllıkla ilgili geliştirilen yaklaşımlardan önemlileri; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'e aittir.

#### **a. Kanter'in Yaklaşımı**

Sosyal sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların başında sosyal düzeni oluşturacak insan kaynağı gelmektedir. Bunun yanında insanların da bilgi, beceri, deneyim ve hayatlarını devam ettirebilmek için bir takım ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarını karşılamak için organize olan örgütlere çalışanlar, olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgüte adayarak yardımcı olabilirler (Cengiz, 2001; İnce ve Gül, 2005).

Kanter, sosyal düzeni oluşturan iki sistemden bahseder. Bunlardan biri; bilişsel, duygusal ve normatif bağıllıktan oluşan kişilik sistemidir. Diğeri ise; sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslı olan sosyal sistemdir (Cengiz, 2001:33). Kanter, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal talepler olduğunu ve farklı bağıllık türlerinin bu taleplerden ortaya çıktığını savunmaktadır. Kanter'e göre bu bağıllık türleri; devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Varoğlu, 1993:6; Bakan, 2011).

Devama yönelik bağıllık; çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmeye devam etmesi ve örgütün yaşamasını sağlamaya kendini adanmasıdır. Bu bağıllığa göre, üye örgütten ayrılmanın maliyeti ile örgütte kalmanın maliyetini karşılaştırır ve kalmanın kârlı olduğunu düşünüyorsa örgüt üyeliğini devam ettirir. Birey için ihtiyaçlarını gerçekleştirmek bulunduğu örgütteki üyeliğinin devamına bağlı ise kalmaya devam eder ve örgütteki rolüne bağlanır. Diğeri bir ifadeyle örgütün çalışanlar için ifade ettiği anlam ve örgüt uğruna gösterilen fedakarlıklar fazla ise, üyeler örgütün devamlılığını sağlamak için yüksek düzeyde bağıllık gösterir (Saldamlı, 2009:15; Cengiz, 2001:34; İnce ve Gül, 2005:30).

Kanter (1968), devama yönelik bağlılığı oluşturan iki faktörden bahsetmektedir. Bunlardan ilki, üyenin örgüt için vazgeçtiği imkanları, kazanımları ifade eden özveri veya diğer bir kullanımı ile fedakârlıktır. Böyle bir fedakârlıkta bulunan kişi, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlı olacaktır. Diğer faktör ise yatırımdır. Üye örgütte çalıştığı müddetçe bir takım yatırımlarda bulunur. Bunlar maddi olabileceği gibi emek, zaman ve deneyimi kapsayan manevi boyutta da olabilen yatırımlardır. Çalışan, bu yatırımlar karşılığında bir takım kazanımlar talep etmek suretiyle örgütle çıkar ilişkisine girmiş olur (Bakan, 2011; İnce ve Gül, 2005).

Kanter'in açıkladığı diğer bağlılık türü olan kenetlenme bağlılığına göre; üye, örgüt öncesi ilişkilerinden feragat etmekte ve gruba kenetlenmesine yardımcı olacak bir takım etkinliklere katılarak örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmaktadır. Örgütler yeni üyeleriyle psikolojik bağ geliştirmek için işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma veya rozet gibi sembol kullanımı olmak üzere çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler örgüt üyelerinin birbirlerine olan bağlılığını artırmakta ve örgüt içindeki çekişme, çatışma, dışlanma ve yabancılaşmalara engel olmaktadır. Bu bağlılık türü üyelerin dış tehditlere karşı birbirlerine kenetlenmesini sağlamaktadır (Varoğlu, 1993:6; Saldamlı, 2009:15; İnce ve Gül, 2005:31).

Kanter'in geliştirdiği son bağlılık türü olan kontrol bağlılığı, çalışanların ideal davranışlarını şekillendiren örgüt normlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, işgörenin örgüt norm ve değerlerini kendisine rehber edinmesi durumunda ortaya çıkar. Kontrol bağlılığında üye, örgütün oluşturduğu değer ve normları kendi değer ve normlarıyla uyumlu bulmaktadır. Bu nedenle bu normları benimseyerek örgütün isteklerine ve kurallarına uygun davranışlar sergilemektedir (Varoğlu, 1993:6; Saldamlı, 2009:15; İnce ve Gül, 2005:31-32).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün ortak noktası, üyelerin örgüte bağlılığını artırarak, örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olmalarını sağlamasıdır. Devama yönelik bağlılığı yüksek olan işgören örgütteki üyeliğini devam ettirir, kenetlenme bağlılığı yüksek olan işgören örgüt içinde geliştirdiği sosyal ilişkiler yardımıyla dış tehditlere karşı daha güçlü olur ve kontrol bağlılığı

yüksek olan işgören de kendi değerleriyle örtüştüğü için örgüt norm ve değerlerine uyumlu davranır. Örgüt bünyesinde çeşitli özellikler taşıyan çalışanlar bulunduğu için örgütler bu üç bağlılık türünü de harekete geçirecek uygulamalarda bulunmalıdırlar. Kanter (1968:499-517)'e göre örgütler bu üç bağlılık türünün hepsine birden sahip olduklarında daha başarılı olabilirler.

### **b. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma yöntemine başvuran ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, çalışanların salt örgüt kurallarına uymalarını içeren bir tanımdan ziyade daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. O'na göre örgütün kişiler üzerindeki otoritesi, çalışanların örgüte yaklaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşma; ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşma şeklinde olabilir (Varoğlu, 1993:4).

Ahlaki açıdan yaklaşma, kişinin örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, bunları içselleştirmesi ve otoriteyle özdeşleşmesine dayalı örgüte olumlu yöneliştir. Üyeler örgütün amaçlarını yararlı buldukları için örgüte bağlanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi örgütün amaçlarını ve örgütte yaptığı işi önemsemekte ve bu iş karşılığında alacağı maddi kazanımlardan ziyade değer verdiği için yapmaktadır (Varoğlu, 1993:4; Bayram, 2005:129-130; Saldamlı, 2009:16).

Hesapçı bağlılık olarak da bilinen çıkara dayalı yaklaşımda kişi, ahlaki yaklaşıma göre örgütle daha düşük yoğunluklu bir ilişki içindedir. Örgüt ve üye arasındaki bağ alışverişe dayalıdır. Üyeler yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri ödül için örgüte bağlanırlar. Bu yönü ile Kanter'in devama yönelik bağlılık türüne benzemektedir (Varoğlu,1993:5; Arslan, 2008:89; İnce ve Gül, 2005:33; Saldamlı, 2009:16).

Yabancılaştırıcı yaklaşımda kişinin davranışları sınırlandırıldığı için kişi örgüte olumsuz bir yöneliş içindedir. Bu durumdaki kişi örgüte bağlılık duymamakta ancak yine de üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2005:130).



Etzioniye göre örgütler, kişilerin norm ve kurallara uygun davranmalarını sağlamak için bazı mekanizmalar kullanmalıdırlar. Bunlardan ilki; üyelerin ahlaki açıdan örgüte yakınlaşmalarını sağlayan, sembolik ödüllerin dağıtılmasına dayanan normatif güçtür. Diğer mekanizma; çıkara dayalı yakınlaşmayı artırmaya yönelik ödüllendirici güç, son olarak kullanılması gereken mekanizma da örgüt kurallarına uyulmaması halinde uygulanacak olan ve yabancılaştırıcı yakınlaşmaya yol açan cezalandırıcı güçtür (İnce ve Gül, 2005:34; Varoğlu, 1993:5).

### **c. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık, bireyle örgüt arasında gelişen psikolojik bağıdır. Bu bağın oluşmasını sağlayan en önemli unsur ise özdeşleşmedir. Herhangi bir kişi, kurum veya örgüte bağlanma, onların amaçlarıyla ve değerleriyle özdeşleşme yolu ile gerçekleşebilir. Kişinin özdeşleşme derecesi ise, bağlanma nedenine ve bu bağlılığı sunuş şekline göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgüt amaçlarını, değerlerini ve prensiplerini kabullenme ve örgütle özdeşleşme derecesidir (Cengiz, 2001:30; Arslan, 2008:90-91).

Kelman (1958)'in sosyal etkilenme modeline göre bireylerin tutumları üç farklı yolla etki altında kalmaktadır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir. O'Reilly ve Chatman da Kelman'ın bu modeline dayanarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar (O'Reilly ve Chatman, 1986:493):

-Uyum: Kişinin örgüte bağlılığı örgütün değerlerini benimsediği için değilde yaptığı iş karşılığında örgütten kazanacağı dışsal ödüller içindir. Üyelerin bağlılık göstermelerinin nedeni maddi kazanç elde etme veya cezalardan korunmak içindir. Özetle uyum, kişinin yaptığı işi rıza göstererek yapma yerine zorunluluk duygusuyla yapmasıdır (Balay, 2000:25; Saldamlı, 2009:17; Bakan, 2011:86; Bayram, 2005:130).

-Özdeşleşme: Kişinin çalıştığı ortamda sosyal ilişkiler kurmak istemesi ve bu ilişkiyi korumaya yönelik davranışlar sergilemesidir. Birey örgütün üyesi olmaktan onur duymakta, örgüt değerlerine inanmakta ve saygı duymakta ancak bu değerleri benimsememektedir (Balay, 2000:25; Arslan, 2008:91).

-İçselleştirme: Örgütün değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen çalışan, örgüt beklentilerine uygun davranışları içinden geldiği için sergiler. Örgüt değerlerini içselleştirmiş birey, bağlılığını güçlendirerek ekstra uygulamalara gerek kalmadan örgüte bağlılığını sürdürür (Balay, 2000:25; Arslan, 2008:91; Saldamlı, 2009:17; Bakan, 2011:88).

O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın yaklaşımından esinlenerek geliştirdikleri uyuma dayalı bağlılıkta, örgüt ve çalışan arasındaki bağ, dışsal ödüllere dayanmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı bağlılıkta, çalışan örgütün parçası olmak istemektedir. İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise çalışan ve örgüt değerleri bire bir uyum içindedir (Arslan, 2008:91-92).

#### **d.Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağlılıkla ilgili modelinden esinlenmişlerdir. Etzioni, kişilerin örgüte bağlılık davranışlarının araçsal ve duygusal olarak geliştiğini ve bu davranışlarının niteliğine göre örgüte katılım gösterdiklerini açıklamıştır. Penley ve Gould da Etzioni'nin katılım modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu savunmuşlardır. Bunlar, ahlâki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Cengiz, 2001:27-28; Saldamlı, 2009:18; Bakan, 2011:89; İnce ve Gül, 2005:36-37; Penley ve Gould, 1988:46-47).

Ahlâki Bağlılık; kişinin örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Bu tip bağlılık duyan işgören, örgütün amaçlarına ulaşması için ekstra çaba sarfetmekte, kendini örgüte adamakta ve örgüte duygusal bağlılık duymaktadır (Bakan, 2011:89; Cengiz, 2001:29; Saldamlı, 2009:18).

Çıkarıcı Bağlılık; kişinin örgüte araçsal olarak bağlanmasıdır. İşgören, karşılığında kazanacağı ödülün dolaylı olarak örgüte katkıda bulunmaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı bir nevi alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu tipteki çalışanlar, kendilerini üstlerine sevdirmek için verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirme, üstlerinin başarılarının farkına varmasını sağlayacak davranışlarda bulunma

gibitaktiklere başvururlar (Cengiz, 2001:29; Saldamlı, 2009:18; İnce ve Gül, 2005:38).

Yabancılaştırıcı Bağlılıkta ise; bağlılık duyan kişiler, verilen ödül ve cezaların yapılan işin kalitesine göre değilde rastgele verildiğini düşündükleri için örgüt içinde kontrol eksikliği hissederler. Örgütten ayrılmaları durumunda alternatif iş imkanlarının bulunmaması da örgüte bağlanmaları gerekliliğini doğurmaktadır. Negatif oluşan bu bağ sonucu örgüte yabancılaştırıcı bağlılık duyan kişi maddi ve manevi baskılar yüzünden işinden ayrılmamaktadır (Cengiz, 2001:29).

#### **e. Allen ve Meyer Yaklaşımları**

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, psikolojik boyutu olan bir kavramdır. İşgörenin örgütle arasındaki ilişkiye göre değişen ve örgütte kalma kararını etkileyen davranış şeklidir. Bu iki araştırmacı yaptıkları incelemede, daha önceki araştırmacıların örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutuna odaklandıklarını tespit etmişlerdir. Onlara göre örgütler, çalışanların duygusal bağlılıklarının yanısıra devam ve normatif bağlılık düzeylerini de etkileyebileceklerinin farkında olmalıdırlar. Buradan hareketle tek boyutlu olarak incelenen örgütsel bağlılığı, üç boyutlu olarak incelemişlerdir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010:5; Saldamlı, 2009:19; Bakan, 2011).

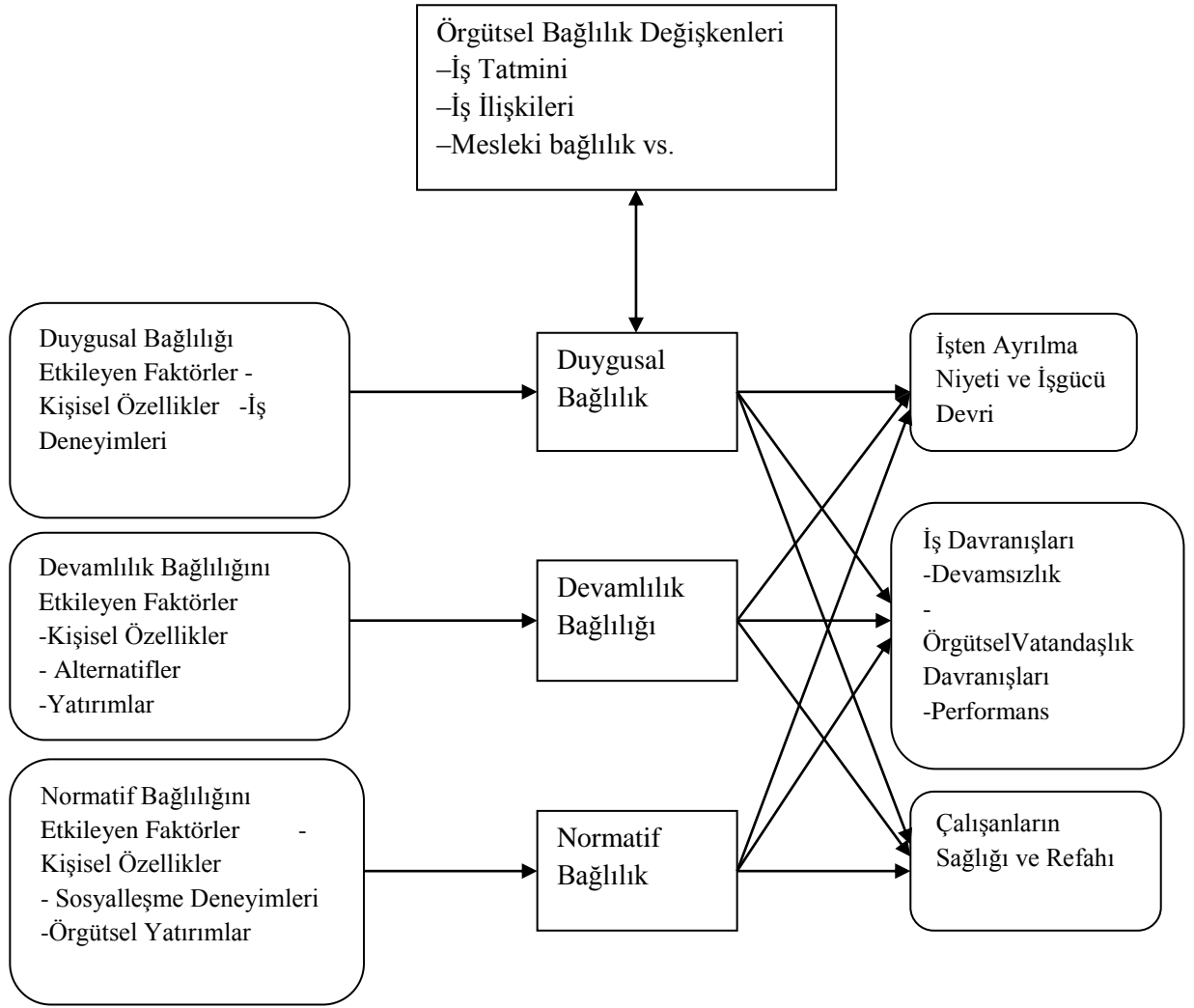
Allen ve Meyer (1993:50)'in geliştirdiği modele göre çalışanlar üç durumla karşılaştıklarında örgütlerine bağlı kalırlar. Bunlar:

-Örgütte kalmaya devam etmeyi güçlü bir şekilde istemeleri,

-İşten ayrıldıklarında oluşacak maliyetin katlanamayacakları boyutta olması ve

-Örgütte kalmaya kendilerini ahlaken zorunlu hissetmeleridir (naklen Cingöz, 2006:113).

Allen ve Meyer, işgörenlerin bu durumlarından hareketle örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemişlerdir (Cingöz, 2006).



**Şekil 2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli** (Meyer vd., 2002:22)

### 1) Duygusal Bağlılık

İşgörenin örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgütü benimsemesini ifade eder. Bir işgörenin örgüte en iyi bağlılık göstergesidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenler, ihtiyaçları olduğu için değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Her örgüt bu düzeyde bağlı işgören çalıştırmak ister. Çünkü bu tipteki işgörenler sorumluluk almaktan kaçınmadıkları gibi gönüllü olarak ek sorumluluk da almak isterler (Balay, 2000:21; Çetin, 2004:95).

Duygusal bağlılık, literatürde en çok üzerinde durulan bağlılık türüdür. Duygusal bağlılığa sahip bir işgörenin kendini örgütün parçası olarak görmesi, Allen ve Meyer'in bu türe daha fazla eğilmesini sağlamıştır. Duygusal bağlılığı

yüksek olan işgören, örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme noktasında diğer işgörenden ayrılmaktadır (İnce ve Gül, 2005:40).

Allen ve Meyer (1990)'e göre işgörenden duygusal bağlılıklarının artırılması ve korunması örgüt içindeki bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar (naklen Yavuz, 2009b:23-24):

- İşin Cazibesi: İşgörenden yaptığı işi cazip ve heyecan verici bulması,
- Rol Açıklığı: İşgörenden kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilmesi,
- Amaç Açıklığı: İşgörenden örgütün amaçları hakkında net bir bilgiye sahip olması,
- Amaç Güçlüğü: İşin gerektirdiklerinin işgörenden özellikle talep edilmesi,
- Önerilere Açıklık: Örgüt üst yönetiminin işgörenden fikirlerini değerlendirmesi,
- İşgörenden Arasında Uyum: İşgörenden arasındaki ilişkilerin samimi ve içten olması,
- Örgütsel Güvenirlik: Örgütün vaadettiği herşeyi yapacağına işgörenden inandırması,
- Eşitlik: İşgörendenlerin eşit haklara sahip olması,
- Bireye Önem: İşgörene, yaptığı işin örgüt amaçlarına katkısının önemini hissettirmek,
- Geri Besleme: İşgörendenleri performansları hakkında belli aralıklarla bilgilendirmek,
- Katılım: İşgörendenlerin yaptıkları işle ilgili kararlara katılımını sağlamak (Yavuz, 2009b).

İşgörendenlerin duygusal bağlılığını artıracak bu faktörlerin uygulanması, üst düzey yöneticilerin oluşturduğu iyi bir örgütsel yapıya ve işgörendenlere karşı kullandıkları motivasyonel dile bağlı olarak sağlanabileceği düşünülmektedir.

## 2)Devam bağlılığı

Allen ve Meyer (1984), Becker'in yan bahis kuramından yola çıkararak bu bağlılık türünü geliştirmişlerdir. Becker'a ait olan "yatırımlardan kaynaklanan bağlılık" söylemi, Allen ve Meyer tarafından "iřęörenlerin örgüte yaptıkları yatırımların örgütten ayrılmaları halinde oluşacak maliyetten daha yüksek olması durumunda örgütte kalmaya devam etmeleri" söylemine dönüşmüştür. Burada sözü geçen yatırımlardan bazıları; kıdem, emeklilik, statü, örgüt içi arkadaş çevresi, yapılan işin gerektirdiği özel yetenekler şeklindeyir (Afşar, 2011:186; Balay, 2000:22; etin, 2004:95).

Örgüte devamlılık bağlılığı duyan çalışan, örgütten ayrılması halinde çok fazla alternatifi olmadığını, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünür. Bu bağlılık türüne sahip iřęrenler, ya başka bir iş bulamadıkları için ya da sağlık sorunları, aile meseleleri veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebepleri olduğu için örgütte kalmaya devam ederler. Örgütte isteyerek değil de mecburen kalmaları örgüte uyum problemi yaşamalarına ve yöneticiler için sorun kaynağı oluşturmalarına neden olur (Saldamlı, 2009:20; Bayram, 2005:133).

Allen ve Meyer (1990), iřęrenlerde devamlılık bağlılığına neden olan bazı örgütsel ve bireysel faktörlerden szetymektedir. Bunlar (naklen Yavuz, 2009b:25):

-Yetenekler: İřęrenin çalıştığı örgütte yaptığı işin gerektirdiği özel yetenek veya deneyimlere farklı bir örgütün ihtiyaı olmayabileceği endişesi,

-Eğitim: İřęrenin yaptığı işle ilgili sahip olduğu eğitimin, çalıştığı örgüt ve benzeri örgütler dışında kendisine fayda sağlamayacağını düşünmesi,

-Yer Değiştirmek: İřęrenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde farklı bir şehre veya ülkeye taşınmak istememesi,

-Bireysel Yatırım: İřęrenin zamanının çoğunu çalıştığı örgüte ayırmış olmasını kendine yatırım olarak algılaması,

-Emeklilik Primi: İřęrenin çalıştığı örgütten emekli olması halinde alabileceği emeklilik primini işten ayrılması durumunda farklı bir örgütten alamayacağını düşünmesi,

-Toplum: İşgörenin çalıştığı örgütün bulunduğu yerleşim yerinde uzun zamandır ikame ediyor olması ve mevcut sosyal çevresinden ayrılmak istememesi,

-Seçenekler: İşgörenin çalıştığı örgütten ayrılması halinde daha iyi bir örgütte iş bulamayacağını düşünmesi (Yavuz, 2009b).

Çalışanı devam bağlılığına iten bu faktörler, kendisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri, benzer veya daha iyi bir örgütte kullanamayabileceğinin verdiği endişeden kaynaklandığı görülmektedir.

### **3)Normatif Bağlılık**

Meyer ve Allen, kavramsallaştırdıkları duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Wiener ve Vardi'nin önerdiği, Wiener'in geliştirdiği "normatif" veya "ahlaki" boyutunu da ekleyerek üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Wiener ve Vardi, 1980:81-96'dan naklen Saldamlı, 2009:21).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerinin gerekli olduğunu düşünmeleri durumunda gelişir. Kişi örgüte kendi menfaatleri için değil doğru ve ahlaki bulduğu için bağlanmaktadır. Çünkü işveren ya çok ihtiyacı olduğu bir dönemde kendisini işe almıştır ya da değer yargıları gereği örgütte kalmanın doğru olduğuna inanmaktadır. Özetle çalışan, örgüte sadakatin önemine inanmakta ve bağlılık duymayı ahlaken zorunluluk olarak görmektedir (Balay, 2000:22; Saldamlı, 2009:21; İnce ve Gül, 2005:42; Bayram, 2005:133; Yalçın ve İplik, 2005:398).

Allen ve Meyer'in geliştirdiği bağlılık türlerinden herhangi birini duyan işgören örgütte kalma eğilimi gösterir. Bu bağlılık türlerinin ayrıldıkları nokta ise duyulan bağlılığın nedeni ile ilgilidir. Çünkü duygusal bağlılık duyan işgören örgütü benimsemektedir ve örgütte kalmayı gerçekten istemektedir. Devamlılık bağlılığı duyan işgören çıkarları gereği örgütte kalmayı sürdürmektedir. Normatif bağlılık duyan işgören ise çeşitli nedenlerle örgütte kalmasının ahlâken doğru olduğunu düşünmektedir.

## **2. Davranışsal Bağlılık**

Sosyal psikologların kullandığı davranışsal bağlılık kavramı, işgörenin geçmişteki davranışlarını temel alarak örgütsel bağlılığını açıklamaya çalışmaktadır. İşgörenin örgütte alışkanlık haline gelen davranışsal faaliyetleri örgüte bağlılığında belirleyici olmaktadır. Örgütsel bağlılık göstergeleri ise; örgüt üyeliğini sürdürme, devamsızlık yapmama ve işten ayrılmamadır (İnce ve Gül, 2005:48-49; Atak, 2009:108; Karataş ve Güleş, 2010:77).

### **a. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker (1960)'a göre bağlılık, işgörenlerin işten ayrılmaları halinde oluşacak maliyetin farkında olmalarıyla gelişen davranışlarıdır. İşgören ve örgüt arasındaki bağ, işgörenin örgüte yatırımları ve örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetin boyutuna göre şekillenir. Yani Becker (1960)'a göre kişi, örgüte yaptığı yan bahislerin büyüklüğü ile orantılı bir şekilde örgüt üyeliğini sürdürür. Kişinin örgütten ayrılması halinde alternatif iş imkanlarının bulunmaması da ayrılmanın maliyetini artıracığı için kişi örgütte kalmaya devam eder. Kişi farkında olarak veya olmayarak yan bahislere girer. Önemli olan, kişinin yan bahisleri kaybetmesi halinde katlanması gereken maliyetlerdir. Eğer maliyetler katlanılamayacak boyutta ise, kişi bahsi kaybetmeyi göze almaz ve davranışsal bağlılığını güçlendirerek sürdürür (Saldamlı, 2009:22; Çöl, 2004:54; Özyer, 2010:75; İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011:94).

Becker (1960)'a göre, kişinin kontrolü dışında gelişen ve davranışsal bağlılığına neden olan bazı yan bahis kaynakları bulunmaktadır. Bunlar (Bakan, 2011:94-96):

-Toplumun Beklentileri: Kişi toplumsal beklentilerin baskısıyla davranışlarını kısıtlayan bir takım yan bahislere girebilir. Örnek olarak sık iş değiştiren kişilere toplumun güvenilir bakmaması gösterilebilir (İnce ve Gül, 2005:51; Saldamlı, 2009:23).

-Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler: Örgütteki bürokratik düzen kişinin maddi veya maddi olmayan bahislere girmesine neden olabilir. Örneğin kıdeme göre terfi imkânının olması, kişi için örgütte kalmayı cazip hale getirebilir. Aynı



şekilde emeklilik kesintisinin olduğu durumlarda kişi emekli olmadan örgütten ayrıldığı takdirde bu kesintiyi kaybedebilir (Bakan, 2011:95; İnce ve Gül, 2005:52).

-Sosyal Pozisyona Uyum: Kişinin içinde bulunduğu sosyal ortama alışmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanan yan bahislerdir. Bu durumdaki kişi sosyal pozisyonunu korumak için gerekirse davranışlarını değiştirebilir ancak başka bir pozisyona geçmek istemez (Saldamlı, 2009:23-24; Cengiz, 2001:38).

-Sosyal Etkileşimler: Kişinin diğer insanlar üzerinde bıraktığı imajla ilgili durumdur. Kişi bu imajını korumak için buna uygun davranışlar sergiler. Örneğin kişi kendini çalışkan biri olarak göstermişse bu imajı yaşatabilmek için örgütte yüksek performansla çalışabilir (Atak, 2009:109; Bakan, 2011:96).

### **b. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik, yaklaşımını Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayandırarak açıklamıştır. Bu kurama göre kişinin tutumları ve davranışları uyumlu olmalıdır. Aksi halde kişi stres ve gerilim içinde olacaktır. Gerilimi azaltmak için kişinin, davranışlarından veya tutumlarından birini değiştirerek uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Tutumlar ve davranışlar arasında uyum sağlandığında ise bağlılık oluşacaktır (Sears vd., 1988:176'den naklen Çöl, 2004:55-56; İnce ve Gül, 2005:53; Saldamlı, 2009:24).

Salancik'in geliştirdiği davranışsal bağlılığa dair yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; işgörenin örgüt faaliyetlerini yürütmesini sağlayan davranışlarına inanması ve bağlanması durumudur. Kişinin davranışlarıyla özdeşleşmesi sonucu oluşan davranışlarına bağlılığını üç farklı özellik sağlar. Bunlar; davranışın herkes tarafından görünür olması, hep aynı şekilde tekrar etmesi ve gönüllü olarak yapılmasıdır. Bu üç özelliği kullanarak kişi davranışlarına daha az veya daha çok bağımlı hale gelebilir (Cengiz, 2001:40; İnce ve Gül, 2005:53).

Hem Becker hem de Salancik'in yaklaşımında bağlılık, davranışların devam ettirilmesi ile sağlanabilir. Yalnız Becker'e göre kişi, vazgeçmek zorunda kalacağı yatırımlardan dolayı davranışını sürdürmekte olduğu, Salancik'in

yaklaşımında ise kişi davranışlarını kendi istediği için devam ettirmekte olduğu görülmektedir.

### **3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Reichers'in geliştirdiği çoklu bağlılık yaklaşımı, diğer örgütsel bağlılık sınıflandırmalarından farklı olarak kişinin örgütün bütününe değil de örgüt içindeki birbirinden farklı ögelere, farklı derecelerde bağlılık duyacağını öngörmektedir. Ayrıca bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık kavramını açıklamada evrensel tanımlardan ziyade referans grupları ve rol teorisi ile ilgili araştırmalardan yararlanmak daha uygun olmaktadır (Cengiz, 2001:43; Balay, 2000:28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin çalıştıkları örgüte, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve mesleklerine farklı düzeylerde bağlılık göstereceğini kabul etmektedir. Bu itibarla çoklu bağlılık kaynakları, referans gruplarının ve örgütün rol setinin belirlenmesi ile anlaşılabilir. Bu kaynaklar; çeşitli gruplar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve genel itibariyle tüm paydaşlardır (Saldamlı, 2009:25; Cengiz, 2001:44; İnce ve Gül, 2005:55).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütlerine farklı araçlar yoluyla bağlılık duyacağını savunmaktadır. Örneğin bir çalışan örgütteki arkadaşlık ortamı nedeniyle örgüte bağlı iken, diğer bir çalışan üst düzey yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil'den etkilendiği için örgüte bağlanabilmektedir.

## **II.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ**

Araştırmacılar tarafından yapılan incelemelerde örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Mowday, Porter ve Steers'in yaptıkları incelemeye göre çalışanların örgütsel bağlılığını belirleyen etmenler; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılabilir (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Schwenk (1986)'in kullandığı yöntemle göre örgütsel bağlılık faktörleri dört ana grupta incelenebilir. Bunlar; çalışanların geçmişteki yaşantıları ve

tecrübeleri, kişisel ve demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler ve durumsal faktörlerdir (Arslan, 2008:119).

Özdevecioğlu (2003:115-116) da yaptığı literatür araştırmasında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri, dört başlık altında incelemiştir. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerden oluşmaktadır.

Çetin (2004:99-100)'in incelediği kaynaklara göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şöyle sıralanmaktadır:

- Yaş, cinsiyet, medeni durum,
- Örgütsel adalet, güven, alınan destek,
- İş tatmini, işin içinde yer alma, yapılan işin önemi,
- Rol belirliliği, rol çatışması, yabancılaşma,
- Tanınma, terfi olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi,
- Ücret, ücret dışında sağlanan haklar, ödüller, iş saatleri,
- Liderlik davranışları, rutinlik, dışarıdaki iş olanakları şeklindedir.

Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK)'na ait internet sayfasının ulusal tez merkezi bölümündeki arama motorundan 2013 yılına ait, onaylı, izinli, dili Türkçe olan tezlerden örgütsel bağlılık konusu taratılarak örgütsel bağlılığı etkileyen, aralarında anlamlı ilişki bulunan faktörler ve örgütsel bağlılığın etkilediği faktörler incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu sonuçlar aktarılmıştır.

**Tablo 1: Bağımlı Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık**

Araştırmacı	Örneklem	Örneklem Sayısı	Bağımsız Değişkenler
İsa Karadağ	Kamu Personeli	201	İş tatmini, duygusal tükenmişlik
Necmi Yavuz Yalçın	Satış ve Pazarlama Çalışanları	39	Psikolojik güçlendirme
Soner Çerçi	Akademik ve İdari Personel	244	Yaş, eğitim düzeyi, iş değerleri (Statü ve bağımsızlık, rahatlık ve güven)
Sevilay Kılınçarslan	Öğretmenler	558	Okul türü, mesleki branş, liderlik stilleri, kıdem
Engin Bozkaya	Kamu kurumu çalışanları	216	Kişilik özellikleri
Nilay Kaya	Özel sektör çalışanları	102	İş tatmini, öğrenim durumu, kıdem, pozisyon, ücret
Renginar Yusein	Özel sektör çalışanları	123	Cinsiyet, medeni durum, kıdem, pozisyon
Celal Yılmaz	Kamu yöneticileri	284	Güçlendirme, hizmetkâr liderlik
Erdi Kaya	Bedensel engelli çalışanlar	122	Cinsiyet, medeni durum, tecrübe, kıdem
Muhammed Öztürk	Sağlık sektörü çalışanları	412	Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim
Murat Oruç	Beyaz yakalılar	303	Yaş, eğitim, kıdem
Binnur Gürül	Hizmet sektörü çalışanları	257	Takım çalışması, cinsiyet, yaş, kıdem
Ferda Kervancı	Kamu ve özel banka çalışanları	92	Tükenmişlik sendromu, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, pozisyon
Barysh Mamedov	Mavi yakalılar	97	İş tatmini
Hanifi Yumuşak	İlköğretim Öğretmenleri	750	Bezdiri(mobbing), yaşama düzeyi, cinsiyet, kıdem, özlük hakları
Yeliz Altun	Özel sektör çalışanları	1141	Etik liderlik tarzı, kıdem, eğitim
Mahmut Gülle	Öğretmenler	301	Yıldırma, ders yükü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyleri
Tevfik Deha Kılınç	Öğretmen ve müdürler	378	Dönüşümcü liderlik stilleri
Dursun Eğriboyun	Yönetici öğretmenler	601	Örgütsel güven, örgütsel destek, okul türü, öğrenim durumu, yaş
Aslı Açıroğlu Bakır	Resmi ve özel okul öğretmenleri	728	Liderlik algıları, okul türü, cinsiyet, öğrenim düzeyi

Tablo 1’de görüldüğü gibi yapılan araştırmalarda demografik özellikler, kişilik özellikleri, güçlendirme, liderlik algıları, tükenmişlik sendromu, mobbing, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel destek gibi bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığın bağımsız değişken olduğu durum ve sonuçları aktarılmıştır:

**Tablo 2: Bağımsız Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık**

Araştırmacı	Örneklem	Örneklem Sayısı	Bağımlı Değişkenler
İlaha Mammadova	Özel sektör çalışanları	156	İş tatmini
Mehmet Ali Doğrul	Akademik ve İdari Personel	60	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Ahmet Sağcan	Özel dersane öğretmenleri	150	İş tatmini
Murat Oruç	Beyaz yakalılar	303	Örgütsel sessizlik

Tablo 2 incelendiğinde, 2013 yılına ait örgütsel bağlılık konulu tez araştırmalarında bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik gibi faktörleri etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, literatüre uygun olarak kişisel-demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç aşamada incelenmiştir.

## **A.KİŞİSEL-DEMOGRAFİK FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde, bireylerin örgütsel hedef ve değerleri içselleştirmesi ve örgüte uzun süre hizmet edebilmeleri için, kişisel faktörler üzerinde önemle durulmaktadır. Kişisel-demografik faktörler ise; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve çalışılan süre gibi faktörlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005:59; Luthans vd., 1987).

### **1.Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

İnsanların duygu, düşünce ve tutumları içinde buldukları yaş dönemine göre farklılık göstermektedir. 20-30'lu yaş grubu arasındakiler daha çok bireysel hareket ettikleri için belli bir yere bağlanma ihtiyacı duymamaktadırlar. Oysa 30 yaş üstü grup, genellikle evli ve çocuklu olabildiği için, çalıştıkları kurumdan ayrılmanın maliyetini düşünerek riske girmek istememektedir. Angle ve Perry (1981:14), çalışanların yaşı arttıkça eğitim imkanları azaldığı için örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler.

Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptıkları çalışmada 41-50 yaş grubundaki kişilerin devamlılık bağlılığı skorlarının diğer tüm yaş

grubundakilerden anlamlı derecede yüksek bulmuşlardır. Buradan, çalışanların belli bir yaştan sonra çalıştıkları işletmenin kültürüne alıştıkları için, yeni iş arama veya farklı pozisyonlarda yükselme ile ilgili farklı arayışlara girmek istemedikleri sonucuna varmışlardır. Durna ve Eren (2005) de eğitim ve sağlık çalışanlarının demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi incelediklerinde çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuşlardır. Yalçın ve İplik (2005) ise, beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları konusunda yaptıkları çalışmada, önceki araştırmalardan farklı olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Bozkurt ve Yurt (2013) da akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların devam bağlılıkları ve yaşları arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir.

## **2.Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden cinsiyet hakkında literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Bazı araştırmacılara göre, kadınlar erkeklere kıyasla örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedir. Bunun sebebini ise kadınların çalışma yaşamında pek çok engelle karşılaşmış olmalarına bağlamaktadırlar. Bazı araştırmacılara göre de kadınlar aile hayatlarına erkeklerden daha fazla önem verdikleri için işle ilgili rollerini ikinci plana atmaktadırlar (Aven, Parker ve McEnvoy, 1993; İnce ve Gül, 2005:63).

Özkaya ve arkadaşları (2006)'nın yöneticiler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada, kadınların devam bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonucun sebebini ise kadınların evlilik, çocuk gibi etmenlerden dolayı yeni iş olanaklarını değerlendirmede tereddüt etmelerine bağlamışlardır. Aynı şekilde Güçlü (2006) de beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri kapsamında yürüttüğü çalışmada kadınların devam bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu, erkeklerin ise duygusal ve normatif bağlılıklarının kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç, kadınların çalıştıkları kuruma mali çıkarlarından dolayı bağlılık duyduklarını göstermektedir. Araştırmacıya göre kadın çalışanlar, alternatif iş imkanlarının olmaması ve çalışma hayatında yaşadıkları engellerden dolayı böyle reaksiyon

göstermektedirler. Gider (2010) de hastane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, hastane personelinin cinsiyetine göre duygusal, devamlılık ve genel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit etmiştir.

### **3.Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında genellikle negatif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Yani, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendilerine güvenleri arttığı ve alternatif iş imkanları da yükseldiği için, bu çalışanlar örgüte zorunlu bağlılık hissetmemektedirler (İnce ve Gül, 2005:67-68; Saldamlı, 2009:35; Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010:13). Bu konuda istisnai bir bulgu olarak Simmons (2005:202), yaptığı çalışmada eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu, çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir.

### **4.Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum**

Çalışanların medeni hali de örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Yapılan araştırmalara göre, evli olan çalışanlar bekâr olanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadır. Evli olan çalışanların ailelerine karşı taşıdığı sorumluluk, yaşça büyük olmaları ve kıdemlerinin fazla olması da örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Durna ve Eren 2005; Boylu vd., 2007; Saldamlı, 2009:34; Cengiz, 2001:54). Evli olan çalışanların çocuk sahibi olmaları ve çocuklarının sayısı da bir diğer önemli etmendir. Çünkü, sorumlu olunan çocuk sayısı arttıkça çalışan maddi olarak çalıştığı örgüte karşı kendini daha fazla mecbur hissetmekte ve örgütten ayrılmayı riskli görmektedir. Bu özelliklerdeki çalışanların devam bağlılıkları yüksek olabilmektedir.

### **5.Örgütsel Bağlılık ve Çalışılan Süre (Kıdem)**

Örgütte çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ve örgütte çalışılan süre arasında negatif ilişki olduğunu, bazıları pozitif ilişki olduğunu, bazıları ise anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990; Cengiz 2001; Güçlü, 2006; Yavuz

2009a;Çolakoğlu vd., 2009; İnce ve Gül, 2005:66-67). Çalışanların çalışma sürelerinin artmasının örgütteki pozisyonlarına ve aldıkları ücrete genellikle olumlu yansıdığı görülmektedir. Ayrıca hizmet süresi artan çalışanın örgüt kültürünü benimseyeceği ve içselleştireceği düşünülmektedir. Tüm bu faktörlerin çalışanın örgütsel bağlılığını artırabileceği söylenebilir.

## **B.ÖRGÜTSEL-GÖREVSSEL FAKTÖRLER**

Çalışanların kişisel özellikleri yanında örgütten kaynaklanan faktörler de bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışma ortamındaki yönetsel ve fiziksel şartlar ne kadar iyi ise çalışanların memnuniyeti de o kadar iyi olur (Saldamlı, 2009:36).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler; işin niteliği, yönetim ve liderlik, takım çalışması, örgütsel kültür, rol çatışması, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller olarak incelenecektir.

### **1.İşin Niteliği**

Turner ve Lawrence (1965) tarafından geliştirilen iş nitelikleri daha sonra Hackman ve Lawler (1971) tarafından altı boyutta incelenmiştir. Bunlar (Sims vd., 1976:197):

-Çeşitlilik; yapılan işin çalışanlara hangi oranda farklı uygulamalar getirdiği ile ilgilidir.

-Özerklik; çalışanların yaptıkları işle ilgili karar verebilme derecesidir.

-Görevin kimliği; çalışanların yaptıkları işte başından sonuna kadar etkili olması yani işi bizzat kendilerinin yapması ile ilgilidir.

-Geri bildirim; yönetimin, yaptıkları işte gösterdikleri performansa dair çalışanları bilgilendirmesidir.

-Diğerleri ile ilişki; bir işi tamamlamak için diğer çalışanlarla hangi derecede irtibatta olduğuyula ilgilidir.

-Dostluk fırsatları; yapılan işin diğer çalışanlarla dostluk kurulmasına hangi derecede imkan verdiği ile ilgilidir. Takım çalışması gerektiren işler bu kategoride değerlendirilebilir (Sims vd., 1976).



Ünler (2006), satış temsilcileri üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ve işin niteliklerinin alt boyutlarından özerklik ve geri bildirim arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

## **2.Yönetim ve Liderlik**

Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımının niteliğine göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri değişmektedir. Baskıcı ve kontrolcü üst yönetim, çalışanların özgüvenlerine ve yeni fikirler üretmelerine engel olur. Katılımcı yönetimin uygulandığı işletmelerde ise çalışanların kişisel gelişimleri olumlu etkilenir ve bağlılıklarının gelişimi sağlanır (Gündoğan, 2009:29-30; Saldamlı, 2009:37; İnce ve Gül, 2005:73).

Karahan (2008:160) yaptığı araştırmada, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit ederek, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için etkin ve katılımcı liderlere ihtiyaç olduğuna dikkat çekmiştir. Özutku vd. (2008)'nin yaptığı araştırmada, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal ve devamlılık bağlılığı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak normatif bağlılık alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Uğurlu vd. (2013)'nin ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada ise, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin duygusal, devam ve normatif bağlılığı ayrı ayrı açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yöneticilerin otoriteyi sağlama tarzlarının çalışanların örgüt amaç ve değerlerine bağlılığını etkilediği görülmektedir. Buna göre katılımcı liderlik tarzının örgütsel bağlılığı artırırken otokratik liderlik tarzının çalışanların bağlılık duygusunu genellikle olumsuz etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın konusu olan yöneticilerin motivasyonel dil kullanması da çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve dolaylı olarak da performanslarını etkileyebileceği düşünülmektedir.

### **3.Takım Çalışması**

İşletmelerin verimliliklerini yükseltecek etkiye sahip olan takım çalışması, çalışanların motivasyonlarını yükseltmenin yanında çalışanların aralarındaki bağlılığı artırmakta, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli bir şekilde yapmalarını da sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüt içi iletişim kopukluğunu engelleyerek hem çalışan hem de örgüt performansını olumlu etkilemekte ve çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır (Özler ve Koparan, 2006:4; Gündoğan, 2009:37).

### **4.Örgütsel Kültür**

Kültür, insanları neler yapmaları ve nasıl davranmaları konusunda yönlendiren psikolojik bir etkidir. Örgüt kültürü de çalışanların algılarını ve davranışlarını biçimlendiren değer ve inançlar toplamıdır (Güçlü, 2003:148).

Erdem (2007:63-79), örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi temel alan çalışmasında, örgütsel bağlılık ile klan (birlik ve beraberliğe önem veren geleneksel ortamlar) ve adhokrasi (girişimci, esnek ve yenilikçi ortamlar) kültürü puanları arasında pozitif ilişkiler, hiyerarşi (düzen ve kuralların ön planda olduğu, kimin hangi işi yapacağına önemli olduğu ortamlar) ve pazar (dış odaklı, verimliliği vurgulayan, kontrol düşüncesi ekonomik kaynaklı olan ortamlar) kültürü puanları ile de negatif ilişkiler tespit etmiştir.

### **5.Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol belirsizliği, çalışanların, örgütün kendisinden tam olarak neleri beklediği konusunda net bir fikre sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Çalışan yaşadığı tereddütten dolayı görevden kaçabilir. Bunu önlemek için görev ve rollerdeki belirsizliğin en alt düzeye indirilmesi yararlı olur (Çöl ve Ardiç, 2010:161). Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bu durum oldukça yaygın görülmektedir.

Çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli bir diğer etken, rol çatışmasıdır. Rol çatışması, birbirinden farklı kaynaklardan birden fazla talep gelmesi sonucu oluşur. Çalışan sorumlu olduğu işi yerine getirirken işin gerektirdiği rol davranışlarına göre değil de kendi değer yargılarına göre hareket

ederse roller arasında çatışma söz konusu olur (Cengiz, 2001:60; İnce ve Gül, 2005:81). Dubinsky vd. (1992:83), satış elemanları üzerinde yaptıkları araştırmada rol çatışması ve örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

## **6.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, Folger ve Cropanzano (1998)'a göre ödül ve cezaların örgüt çalışanlarına nasıl dağıtılacağına ilişkin kurallardır (Yıldırım, 2007:256). Genel olarak örgütsel adalet kavramı, araştırmacılar tarafından iki kategoride incelenmektedir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:77-78):

-Dağıtımsal adalet: Bu anlayış, çalışanların örgüt kaynaklarının adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair algılarıyla ilgilidir. Çalışanlar, elde ettikleri kazançları kendi aralarında karşılaştırmaktadırlar. Hak ve kazançların eşit dağıtılması, çalışanların ücret ve iş tatmini düzeyini olumlu etkiler (İnce ve Gül, 2005).

-Prosedürel adalet: Bu anlayış, yöneticilerin verdiği kararların adalet boyutuyla ilgilidir. Yönetimin ücret toplamlarının kararını vermesinde, çalışanların algıladığı adalet bu kapsamda değerlendirilmektedir. Prosedürel adaletin uygulandığı işletme çalışanlarında, örgütsel bağlılık daha yüksek olmaktadır. Çünkü bu tür, örgütün genel adalet anlayışını yansıtmaktadır. Çalışan düşük ücret olsa bile örgüt genelindeki adil uygulama bağlılığını artırabilir (İnce ve Gül, 2005).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, yönetimin uyguladığı örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı, aralarında anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Arslantürk ve Şahan, 2012; Erkuş vd., 2011; Taşkaya ve Şahin, 2011; Işık vd., 2012; Selvitopu ve Şahin, 2013).

## **7. Örgütsel Ödüller**

Çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyen ödüller, içsel (manevi) ve dışsal (maddi) ödüller olarak sınıflandırılabilir. Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı, saygı uyandıran bir görev veya yöneticilerin takdir etmesi gibi içsel ödüllerden ve

performansı karşılığında kendisine sunulan maddi ödüllerden etkilenmektedir. Çalışanların beklentilerine uygun ödüller, başarılı personelin örgütte kalmasına ve örgüt verimini artırmasına yardımcı olmaktadır (Balcı, 1989:129; İnce ve Gül, 2005:79).

### **C.ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörleri; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı olarak sayabiliriz (Saldamlı, 2009:38).

#### **1.Profesyonellik**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Morrow ve Goetz profesyonelliği, kişinin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri içselleştirmesi olarak açıklamaktadır (Cengiz, 2001:14). Shafer ve arkadaşları (2002)'na göre profesyonellerin dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005:84):

-Profesyoneller çeşitli etkinlikleri gerçekleştirmek üzere biraraya gelerek lobi oluşturma eğilimindedirler,

-Sosyal sorumlulukları yüksektir,

-Kurallarına inanırlar,

-Özerk çalışmaktan hoşlanır ve bunu talep ederler.

Kendi kurallarını uygulamak isteyen ve bağımsız hareket etmeyi seven profesyonellerin örgütsel bağlılığı çelişki yaratmaktadır. Örgüt yönetimi bu çelişkiyi önlemek için, profesyonellerin meslekleriyle çatışmayacak örgütsel değerleri benimsemelerini sağlamalıdır. Ayrıca, mesleklerine bağlı olan profesyonellere örgüt, meslekleriyle ilgili gerekli desteği sağlıyorsa profesyonellerin örgütsel bağlılıkları bu durumdan olumlu etkilenir (Saldamlı, 2009:39; Wallace, 1995:812).

Profesyonellerin çalıştıkları örgüte kazandırdığı yeni fikirler ve uygulamalar örgüt başarısını ve prestijini olumlu etkileyebileceği için, örgütler bu çalışanlarının bağlılıklarını artıracak girişimlerde bulunabilirler. Örgüt

yönetimi, profesyonel düzeydeki çalışanlarının örgüte bağlılığını, mesleklerini rahatça icra edebilecekleri gerekli ortamı ve özerk hareket alanını oluşturarak artırabilir.

## **2.Yeni İş Bulma Olanakları**

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Alternatif iş olanakları, yalnızca çalışanların yeteneklerine göre değil, örgütün yer aldığı sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumuna göre de değişmektedir. Sınırlı iş olanakları, işten ayrıldığında alternatif olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını daha çok artırmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarında artış olması muhtemeldir. ABD’de master yapmış çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, düşük ücretle işe başladıktan altı ay sonra başka iş teklifi almayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir. Yüksek ücretle işe başlayanların ise, alternatif iş imkanlarının bulunup bulunmamasının bağlılık düzeylerini etkilemediği tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005:85-86; Balay, 2000; Gündoğan, 2009:41). Bu faktörün daha çok, örgüte bağlılık düzeyi düşük olan çalışanları etkilemesi olasıdır. Çünkü örgüt değerlerini benimsemiş, örgütün üyesi olmaktan memnun ve örgütüne bağlı bir çalışan, alternatif iş imkanlarıyla da ilgilenmeyecektir. Şayet örgüt yönetimi, örgüt içi faktörleri çalışan memnuniyetini sağlayacak şekilde oluşturursa, çalışan da örgüt dışı faktörlerden etkilenmeyebilir.

## **III.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, üyelerin bağlılık düzeyine göre olumlu veya olumsuz şekilde değişmektedir. Örgütlerin amaç ve hedefleri uygun olmadığı takdirde, üyelerin güçlü bağlılığı örgütün daha erken dağılmasına sebep olabilmekte, amaç ve hedeflerinin uygun olması halinde ise üyelerin güçlü bağlılığı etkin davranışlar oluşturabilmektedir (Wiener, 1982:421-422).

Aşağıda örgütsel bağlılığın sonuçları bireysel ve örgütsel olmak üzere iki aşamada incelenecektir.

## **A.BİREYSEL SONUÇLAR**

Randall (1987), örgütsel bağlılık ve sonuçları ile ilgili yaptığı araştırmada düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmiştir (Balay, 2000:85; Bayram, 2005:135; Saldamlı, 2009:40). Aşağıda, çalışan ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuran düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları incelenecektir.

### **1.Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgüte düşük düzeyde bağlılık duyan işgörenler, bağlılığın gerektirdiği güçlü tutum ve yönelimler açısından zayıftırlar. Örgütsel bağlılığın düşük olmasının çalışan açısından olumlu yanı, çalışanın yaratıcılığını ve yenilik yapma arzusunu ortaya koymasındır. Olumsuz yanı ise, kariyerinin bu durumdan negatif etkilenmesidir. Örgüt açısından olumlu yanı, performansı düşük çalışanın işten ayrılmasını sağlamasıdır. Olumsuz yanı ise, çalışanın örgüt aleyhine davranışlarda ve itibarını sarsacak girişimlerde bulunmasıdır (Balay, 2000:85; Şahin, 2007:93).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlarda işten ayrılma niyeti, yüksek işgören devri, işe geç kalma, devamsızlık, işle ilgili kaliteye dikkat etmemek, elinden gelen çabayı göstermemek, sadakat yoksunluğu gibi davranışlar görülmektedir (Saldamlı, 2009:40).

### **2.İlimli Örgütsel Bağlılık**

Örgüte ılımlı bağlılık duyan işgören, işinde tecrübeli ancak örgütü tam anlamıyla benimsememekte ve örgütsel düzenin kendini şekillendirmesine izin vermemektedir. Bu düzeyde bağlılık duyan kişi, kimliğini korumaya çalışmakta, örgüt değerlerine saygı duymakta ve kendinden beklenenleri yerine getirmekte ancak, toplumsal sorumlulukları ile örgüte sadakat noktasında ikilemede kalmaktadır. Bu kararsızlık durumu da örgüt verimliliğinde düşüşe neden olmakta ve çalışanın örgüt içinde yükselmesine engel olmaktadır (Bayram, 2005:136; Şahin, 2007:93; Saldamlı, 2009:41).

Örgüt açısından olumlu yanı, bu çalışanların görev bilincinden ve sadakat duygusundan yararlanmaktır. Olumsuz yanı ise, örgüte tam bağlı olmayan

personelin örgüt için elinden geleni yapmaktan kaçınabileceğidir (Şahin, 2007:94).

### **3.Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Çalışanın örgütü tam anlamıyla benimsemesi ve örgüt değerlerini içselleştirmesi sonucu gelişen yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, hem çalışan hem de örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Çalışan açısından yüksek düzeyde bağlılığın olumlu sonucu, terfi imkânlarının ve kazancının artmasıdır. Çünkü örgüt, her koşulda kendine sadık olan işgöreni ödüllendirmektedir. Çalışan açısından yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz yanı ise, kişisel gelişiminin ve hareket alanının daralmasıdır. Yaratıcılığı ve yenilik anlayışı olumsuz etkilenebilen yüksek düzeyde bağlı işgören, örgütsel kurallara çok fazla bağlı ise değişime karşı direnç gösterebilir (Balay, 2000:89; Bayram, 2005:136; Şahin, 2007:94).

Yüksek düzeyde bağlı çalışan varlığının örgüt açısından olumlu yanı, kendine sadık, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için elinden geleni yapan, yüksek düzeyde performans gösteren ve her zaman güvenebileceği üyelerinin olmasıdır. Olumsuz yanı ise, örgüte aşırı bağlı çalışanın yeteneklerini sevmediği bir işte harcayabilecek olmasıdır. Ayrıca aşırı bağlılık, örgütün geleneksel yapısından uzaklaşmasına ve değişime ayak uydurmasına engel olabilmektedir (Şahin, 2007:94-95).

### **B.ÖRGÜTSEL SONUÇLAR**

Örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlarla ilişkilendirildiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde, örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarla güçlü ilişkiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal sonuçlardan iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalmaya istekli olmanın bağlılıkla olumlu, devamsızlık ve iş değiştirmenin ise bağlılıkla olumsuz ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000:83; İnce ve Gül, 2005:94-98; Saldamlı, 2009:40).

## **1.Bağlılık ve Performans**

Örgütlerin başarısında en büyük faktörlerden biri şüphesiz çalışanların gösterdiği performanstır. Çalışanların performansı, işlerinden memnun olmalarına bağlı olarak değişmektedir. Araştırmalar, iş tatmini ve performans arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar da örgütsel bağlılığın iş tatminini artırdığını göstermektedir (Erdil vd., 2004:18; Kök, 2006:309; İnce ve Gül, 2005:95; Balay, 1999).

Aryee ve Heng (1990:229-239), örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin beklenenin aksine düşük olduğunu ifade etmektedirler (naklen İnce ve Gül, 2005:95). Uygur (2007) da bu tespitle paralel olarak banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında düşük seviyede zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Özutku (2008:94) ise yaptığı araştırmada çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Performansın örgütsel bağlılığın sonucu olduğuna yönelik araştırmalar farklılık gösterse de çalışanların olumlu iş tavırlarına sahip olmasının olumlu iş çıktılarını sağlayacağı düşünüldüğünde, bağlılığın yüksek düzeyde performansı doğuracağını kabul etmek yanlış olmayacaktır (Sığırı, 2007:267).

## **2.Bağlılık ve Devamsızlık**

Çalışanlar; hastalık, ailevi sorunlar, yakınıni kaybetme ve doğal afetler vb. gibi iradeleri dışında gelişen nedenlerle veya keyfi olarak izin almak suretiyle devamsızlık davranışında bulunabilmektedirler. Demirel (2009:124)'e göre çalışanlar, sebepli sebepsiz işe devam etmeyerek örgütsel süreçlerin aksamasına, örgüt iş planlarının gerektiği gibi uygulanamamasına sebep olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların devamsızlık oranının düşük olacağı düşünülse de bazı araştırmalar bu ilişkinin çok güçlü olmadığını göstermektedir. İnce ve Gül (2005:96)'e göre, bağlılık ve devamlılık arasında çok güçlü olmayan bir ilişki mevcuttur. Şahin (2011:28) ise, örgüte bağlılığı yüksek



olan işgörenin iş tatmininin de arttığını, çalıştığı yerle özdeşleştiğini ve daha az devamsızlık davranışı sergilediğini ifade etmektedir.

Tsui ve arkadaşları (1992:555-556) da devamsızlığın, çalışanların demografik özelliklerinden etkilendiğini ifade etmektedirler. Onlara göre; genç, düşük kıdemli, az eğitilmiş, kadın ve beyaz olmayanlar daha fazla devamsızlık davranışı göstermektedirler.

Bacak ve Yiğit (2010:34)'e göre, örgütler çalışma sürelerine esneklik getirirlerse, çalışanlar mazeretleri gereği sık sık izin almayacak, kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırabileceklerdir. Böylelikle çalışanların devamsızlık davranışı göstermeleri engellenmiş olabilecektir.

### **3.Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Angle ve Perry (1981)'nin araştırma sonuçlarına göre, bağlılık ve işe geç kalma arasında güçlü negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bağlılığı yüksek olan işgören, bu duygularıyla uyumlu davranış göstererek işe zamanında gelecek ve işini aksatmayacaktır (Varoğlu, 1993:94). İşe geç kalma, kişisel-demografik özelliklerden de etkilenebilir. Disiplinli bir yapıya sahip olan işgören, işine zamanında gelerek görevini aksatmayabilecektir. Bunun yanında, işe çok fazla ihtiyacı olmayan, genç bir çalışan ise zamana uyumda problem yaşayabilecektir.

### **4.Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütler açısından işgören bağlılığının en çok istenen sonucu, düşük işgören devridir. Örgütlerine bağlı işgörenler, örgüt amaçlarıyla uyumlu çalışmayı sürdürmekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. İşten ayrılma eğilimi, işgörenin bilinçli olarak işi bırakmak istemesi ve bunu davranışlarına yansıtmasıdır. Hem genel ekonomi, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli sonuçları olan işten ayrılma eğilimi, işgücü devrini etkilemektedir. İşgücü devri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının derecesine göre değişiklik göstermektedir. Bağlılığı yüksek çalışanların işgücü devir oranı düşük, bağlılığı düşük çalışanların ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyeti yüksek olacaktır. İş tatmini, örgütsel ödüller ve işe yapılan yatırımlar işten ayrılmayı

engelleyen faktörlerdir (Varoğlu, 1993:94; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008:4; Avcı ve Küçükusta, 2009:37).

Poyraz ve Kama (2008:157-158), yaptıkları bir araştırmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

## **5.Bağlılık ve Stres**

Stres, örgütleri olumsuz etkileyen, çalışanların verimliliğini düşüren önemli bir olgudur. Çalışanlarda geçimsizlik, sürekli endişe hali, işbirliğinden kaçınma gibi ruhsal gerilimlere sebep olmaktadır. Kuramsal açıdan stresin üzerinde en çok durulan örgütsel etkileri; performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işgücü devri ve kazalardır (Yılmaz ve Ekici, 2003:18).

Leong, Furnham ve Cooper (1996:1347)'a göre, stres ve örgütsel bağlılık konusunda birbirinden farklı iki görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha fazla stres hissedebileceklerini ifade etmektedir. İkinci görüş ise, örgütsel bağlılığın çalışanları stresin olumsuz etkilerinden koruyacağını aktarmaktadır (naklen Uzun ve Yiğit, 2011:184). Araştırma sonuçlarının da bu yönde olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bazı çalışanlar, yüklendikleri aşırı sorumluluktan dolayı diğer çalışanlara oranla daha fazla stres hissedebilmekte, bazı çalışanlar ise, örgütsel bağlılık kişiye güven ve aidiyet duygusu verdiği için stresin etkisini daha az hissetmektedirler. Yılmaz ve Ekici (2003:18)'ye göre ise, optimum düzeyde stres, çalışanların motivasyonunu ve örgüt verimliliğini olumlu etkilemektedir.

Uzun ve Yiğit (2011:198) yaptıkları bir araştırmada, örgütsel stres ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bu sonuca göre, örgütsel stres azaldıkça duygusal ve normatif bağlılık artmaktadır. Yüksel (2003:221), yaptığı bir araştırmada, iş stresinin bir alt boyutu olan iş baskısı ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Diğer taraftan Gül, Oktay ve Gökçe (2008:6) ise; iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri

incelemek amacıyla sağlık personeli üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel bağlılık ile stres arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bölümde rgtsel Bağlılık ile ilgili kuramsal ereve sunularak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ayrıntılı bir Şekilde sunulmuştur. Bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümü araştırılan konunun teorik boyutu ile ilgilidir.

nc bölümde ise; Motivasyonel Dil Teorisi ve rgtsel Bağlılık arasındaki ilişki kuramsal düzeyde incelenerek bu bağlamda geliştirilen hipotezler ve araştırmanın modeli sunulacaktır. Ardından araştırmanın problem durumu, önemi ve amacı aktarılarak araştırma yöntemi kapsamında araştırmanın evren ve örnekleme dair bilgiler sunulacaktır. Son olarak geliştirilen hipotezler doğrultusunda uygulanan analizler aktarılarak analiz sonuçları yorumlanacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYONEL DİL VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE BU İLİŞKİYİ İNCELEMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE BULGULARI

#### I.DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ, ARAŞTIRMAYA YÖNELİK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada bahsedilen kavramlar arası örüntü ışığında geliştirilen araştırma modeli, yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının ve çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde nasıl bir etki yaratacağını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı ve konusu doğrultusunda Motivasyonel Dil bileşenleri (Yöneltici Dil, Empatik Dil, Anlam Oluşturucu Dil) ile demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi, gelir, unvan ve memleket) bağımsız değişken, ve Örgütsel Bağlılık bileşenleri (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık) bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Öncelikle bileşenler arasındaki ilişkiler aktarılacaktır.

#### A.MOTİVASYONEL DİL VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel bağlılık, kişinin kendine özgü bir tarzda bağlılık göstererek örgüt faaliyetlerine katılmayı istemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979'den naklen Çöl, 2004). Allen ve Meyer (1990)'a göre örgütsel bağlılık üç faktör tarafından şekillenmektedir. Bunlar; çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kabullenme isteği, örgüt için çaba göstermeye istekli olmak ve örgütte kalmaya devam etmeyi güçlü bir şekilde istemektir.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan araştırmalara göre çalışanların bağlılığını; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgüt amaç ve hedeflerini kabullenmesi ve

örgütten ayrılmamada kararlı olması şeklinde tanımlanmaktadır (Gündoğan, 2009). Devam bağlılığı ise çalışanın bulunduğu örgütten başka bir yerde çalışma alternatifinin olmadığı durumlarda gelişir. Çalışanın örgütten ayrılmasının maliyetinin yüksek olduğu durumda çalışan örgütte kalmaya devam etme yönünde kararlılık gösterir (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık duyan bir çalışan kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir. Çünkü zor zamanında örgüt kendisini işe almıştır (Gül, 2002).

Meyer ve Allen (1997)'e göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın türleri değil bileşenleridir ve örgütsel bağlılık boyutlarının dört tane ortak özelliği vardır. Bunlar (Başol ve Yalçın, 2009):

- Çalışanların psikolojik durumunu yansıtırlar.
- Çalışan ve örgüt arası ilişkileri yansıtırlar.
- Çalışanın örgütte kalmaya devam etme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı özelliğe sahiptirler.

Örgüt içi sadakat olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı; bir davranış biçimi, motive edici faktör veya tutum olarak değerlendirilmektedir (Özkaya vd., 2006).

Herzberg çalışanların motivasyonunda iki faktörden söz eder. Bunlar ücret, terfi ve örgütsel uygulamaları içeren hijyen faktörler ile başarı, tanınma, sorumluluk üstlenme, takdir görme ve işe katılımdan oluşan motivasyon faktörleridir (Ateş vd., 2012). Herzberg'in motivasyon faktörleriyle motive olan ve örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgütle ve yaptıkları işle ilgili faaliyetlere isteyerek katılmakta ve bundan memnuniyet duymaktadırlar. Synder ve Speltze (1984) yaptıkları bir araştırmada içsel motivasyon ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu araştırmaya göre çalışanların içsel motivasyonları arttıkça duygusal bağlılıkları da artmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008).

Motivasyon, bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen, değiştirebilen ve arzu edilen davranışa yönlendirebilen etkisi dolayısıyla örgütsel davranışta önemli bir yere sahiptir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan etmenler

ise iletişim, amaç birliği ve çalışma ortamına ilişkin faktörleri kapsamaktadır (Örücü ve Kambur, 2008).

İletişim tarafların mesajı anlaması ve anlatması sürecidir. Örgütün çalışanlarla iletişiminde en büyük rolü yöneticiler üstlenmektedir. Yöneticiler görevleri gereği faaliyetlerinin çoğunluğunu iletişime ayırmaktadırlar (Tanrıverdi vd., 2010). Sözlü ve yazılı iletişimi sırasında çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmak isteyen yöneticinin dilin kullanım becerilerinden yararlanması gerektiği düşünülmektedir. Sullivan (1988) tarafından geliştirilen motivasyonel dil teorisi, yöneticinin çalışanlarla kurduğu etkileşimde dilin işlevini çok boyutlu olarak tanımlayarak lider-üye etkileşimi teorisine katkı sağlamıştır. Bu teori, yöneticinin çalışanlarla etkileşimi sırasında kullandığı dilin belirsizlikleri azaltma, empati kurarak duygu aktarımında bulunma ve örgütsel değerlere ilişkin anlam oluşturma özelliklerine sahip olduğu, yönetici ve çalışanlar arasında başarılı bir iletişim için yöneticinin bu üç söylemi de birlikte kullanması gerektiği görüşünü savunmaktadır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995).

Bu bağlamda yabancı ve yerli yazında yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu düşünülmektedir (Mayfield ve Mayfield 2002; Mayfield, 2009; Mert, 2011; Mert vd., 2011; Özen, 2013a; Karaaslan, 2010). Bu çalışma, yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğu savıyla ortaya çıkmıştır ve bu eksiği kapatmayı amaçlamaktadır.

Yukarıda örgütsel bağlılık ve motivasyonel dil ilişkisine özetle değinilmiştir. Ancak örgütsel bağlılık bileşenleri farklı özelliklere sahip olduğu için ayrıca bu bileşenlerle motivasyonel dil bileşenleri incelenecektir.

### **1.Yönetici Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Baysal (1993)'a göre duygusal bağlılık; çalışanın örgütle arasında duygusal bir bağ kurması ve bu bağın gücüyle olması gerekenden fazla çaba göstermeye çalışması durumudur. Çalışan örgütle olan ortak noktalarından yola çıkarak örgüte sempati duyar, yakınlık hisseder ve arada bir sevgi bağı oluşur. Duygusal bağlılığa göre çalışan kendini örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerini her an karşılama tutumu içerisinde olur (Tetik, 2012).

Yöneltici dil, belirsizliği azaltan bir söylem çeşididir. Çalışanın işle ilgili konularda bilgilendirilerek mevcut belirsizliğin azaltılmasına dayanır. Bu söylem, yöneticilerin iletişim tarzlarında yoğun ilgi görmektedir. Çünkü bu söylem amaçların belirlenmesi ve ulaşılabilirliğinde uygulanabilir özelliğe sahiptir (Mert, 2011).

Çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan bir yöntem olan amaç birliği gereği yöneticinin, çalışanları örgüt amaçlarına dâhil ederek belirsizlikleri ortadan kaldırması halinde çalışanın yaptığı işi daha bilinçli yapacağı savunulmaktadır. Amaç paylaşımı ile çalışan ve yönetici arasındaki iletişim artar ve çalışan yönetim faaliyetlerine katıldığını hissederek motive olur (Keser, 2006).

Yöneltici dil kullanan bir yönetici, çalışanları örgüt amaçlarından haberdar ederek örgütü benimsemelerini ve sahiplenmelerini sağlayabilir. Böylelikle çalışanların duygusal bağlılığına katkı sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

## **2. Empatik Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Duygusal bağlılık yönünden güçlü çalışanlar, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimseyerek örgüt için elinden gelen gayreti gösterir ve örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990). Örgüt yöneticilerinin çalışmayı arzuladıkları özelliklere sahip olan duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütlerine severek ve isteyerek bağlandıkları düşünülmektedir.

Empatik dil ise; yöneticilerin çalışanlarına duygu aktarımı sırasında kullandığı dildir. Bu dili kullanan yöneticiler çalışanlarıyla duygularını paylaşırlar (Mert, 2011). Böylelikle çalışanlar kendilerini önemli hissederek motive olabilirler. Motivasyonu artan çalışanın ise daha fazla bağlılık duyacağı düşünülmektedir.

Övücü konuşmalar yaparken bu dili kullanan yönetici (Özen, 2013a), çalışanların duygularına hitap ederek duygusal bağlılıklarını artırabilir. Bu dilin duygusal bağlılığı ve genelde örgütsel bağlılığı artırması beklenmektedir.

### **3.Anlam Oluşturucu Dil ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanların tutumsal olarak örgüte bağlanmasını ifade eden duygusal bağlılık kavramının (Baysal, 1993'den naklen Tetik, 2012), çalışanların koşulsuz olarak örgütte kalmaya devam etmesi anlamlarına geldiği görülmektedir.

Anlam oluşturucu dil, yöneticinin çalışanlara örgüt kültürü ve değerlerini anlam oluşturma yoluyla aktarmasıdır (Mert vd., 2011). Bu dili kullanan yönetici, çalışana örgütsel değerleri aktarmak suretiyle güven verirse çalışan üzerinde duygusal bir etki yaratarak çalışanın duygusal bağlılığını artırabilir.

### **4.Yöneltici Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Devam bağlılığı gösteren bir çalışan, edindiği maddi kazanımları kaybedeceğini düşündüğü için örgütte kalmaya devam eder. Bu kazanımlar; örgütte harcandığı zaman, kazanılan tecrübe, statü, para vb. şeklindedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Yöneltici dil, örgüt içinde çalışanın gerek yaptığı işle ilgili gerekse emeğinin karşılığındaki kazancıyla ilgili herhangi bir belirsizliğin kalmamasına odaklanmıştır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995). Yönetici bu dili doğru kullanabilirse, maddi kaygılar taşıyan çalışanın devam bağlılığını artırmayı başarabilir. Çünkü eğer çalışan, hem kendi örgütteki geçmişine dair geri bildirimlerle bilgi sahibi ise hem de mevcut durumunun gelecekte onu hangi pozisyonlara taşıyacağından haberdar ise örgütte kalmaya devam etmek isteyebilecektir. Eğer yönetici, yöneltici dil kullanarak örgütteki terfi imkânlarından açıkça bahsederse çalışanların bu imkânlardan yararlanmak için ekstra çaba göstereceği ve örgüte daha sıkı bağlanacağı düşünülmektedir.

### **5.Empatik Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kaldığı süre boyunca önemli yatırımlar yaptığına ve örgütten ayrılması halinde bu yatırımların getirilerinden yararlanamayacağına inanması ve örgütte kalmaya devam etmesidir (Sığırı, 2007).

Empatik dil yöneticinin çalışanlarla insani düzeyde ilişki kurması, onu çalışmaları dolayısıyla övmesi ve takdir edici konuşmalar yapmasıdır (Mayfield



vd., 1995; Özen, 2013a). Yönetici bu dili kullanarak çalışana yaptığı işle ilgili geri bildirim verebilir. Her çalışanın mutlaka iyi bir yönü vardır ve bunu işine yansıtmaktadır. Bazı çalışanlar disiplinli bir kişiliğe sahiptir ve işle ilgili kurallara riayet eder. Bazıları ise pratik bir zekâya sahiptir ve yaptığı işte kısa sürede sonuca ulaşabilir. Çalışanların bu tarz bireysel farklılıklarını tespit edebilen ve onların bu olumlu yönlerini kendileriyle paylaşan yöneticinin çalışanların örgüt için ifade ettiği anlamı kavramasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Empatik dil kullanan yönetici sayesinde örgüte yaptığı yatırımların farkına varan çalışanın devam bağlılığının artacağı düşünülmektedir.

### **6.Anlam Oluşturucu Dil ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Devam bağlılığı duyan bir çalışan, hayat şartlarını pahalı olarak değerlendirir ve çalıştığı örgütten ayrılması halinde farklı bir işte problemler yaşayabileceğine inanır (Stup, 2006'den naklen Yörük ve Sağban, 2012).

Anlam oluşturucu dil, çalışanların zihninde örgütle ilgili bilişsel bir şema oluşmasını ve bu sayede çalışanın yaptığı işi daha bilincinde olarak yapmasını sağlar (Mert, 2011). Yönetici bu dili kullanarak çalışanın zihninde güçlü ve çalışanlarına değer veren bir örgüt şeması çizebilir. Bu sayede çalışanın işten ayrılması halinde aynı desteği göreceği bir ortam bulamayacağı endişesiyle örgütte kalmaya devam edeceği düşünülmektedir.

### **7.Yöneltici Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

Normatif bağlılık duyan bir çalışan ahlaki duyguları ve inandığı değerlerden dolayı örgüte bağlılık duyar. Çalışan, örgütün bu bağlılığı hak ettiğini ve kendisinin de örgüte karşı sorumlu olduğunu düşünmesine dayalı bir bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990; Tetik, 2012).

Yapılan işe ve örgüte yönelik belirsizlikleri azaltmayı hedefleyen yöneltici dil söylemi (Özen, 2013a) sayesinde çalışanların normatif bağlılıkları artırılabilir. Şöyle ki; örgütü iyi temsil eden ve örgüt değerlerini açık bir dille ifade eden bir yöneticinin çalışanda “bu örgüt değerli ve her zaman yanımda” hissiyatı uyandırarak çalışanın normatif bağlılığını artırmada etkili olabileceği düşünülmektedir.

## **8. Empatik Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı kendini zorunlu hissetmesi duygusudur. Çünkü örgüt kendisini zor zamanında işe almıştır ve örgüte minnet borçludur (Yörük ve Sağban, 2012).

Empatik dil kullanan yönetici, insani duygularını karşı tarafla paylaşır (Mert, 2011). Çalışanlara şefkat gösterir, merhamet eder ve zor anlarında yanında olduğunu ona hissettirir. Bunu hem kendi adına hem de örgüt adına yapar. Çalışanın da yöneticinin bu tutumundan etkilenecek şekilde örgüte normatif bağlılık duyması beklenmektedir.

## **9. Anlam Oluşturucu Dil ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki**

Normatif bağlılık, düzgün ve ahlaklı olan şeyleri yapmaya odaklanır. Çalışanın ahlaki yönünü temel alır (Sığı, 2007).

Anlam oluşturucu dil, örgüt içinde anlam oluşması, çalışanın bu anlamdan etkilenmesi ve örgütle etkileşimi sonucu örgüte uyum sağlaması ve örgüt kimliğiyle kimliklenmesine yardımcı olur (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995; Özen, 2013a). Anlam oluşturucu dil kullanan yönetici, örgütsel değerleri çalışana aktararak çalışanın örgütsel kimlik kazanmasına ve örgüte ahlaken bağlanmasına yardımcı olabilir. Bu itibarla anlam oluşturucu dilin normatif bağlılığı artıracığı düşünülmektedir.

## **B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütsel bağlılık ve demografik faktörler arasındaki ilişkiler birçok çalışmada incelenmesine rağmen bu çalışmalarda genellikle farklı sonuçlar bulunmuştur. Örneğin Al-Fadlı (1997), Kuveyt'teki devlet dairelerinde yaptığı incelemede örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında negatif yönde bir ilişki tespit ederken, Abdullah ve Jaw (1999) Birleşik Arap Emirlikleri'nde yaptıkları araştırmada kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır (Özkaya vd., 2006). Bu çalışmada da kullanılan demografik faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ölçülmek istenmiştir. Bu itibarla sorgulanan faktörler sırasıyla aktarılacaktır.

**Yaş faktörü;** Ketchand ve Strawser (1998)'e göre örgütsel bağlılık yazını, yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere göre örgütlerine daha bağlı olduğunu savunur (Özkaya vd., 2006). Ancak bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasında yapılan incelemeler farklı sonuçlar vermektedir (Angle ve Perry, 1981; Durna ve Eren, 2005; Yalçın ve İplik, 2005; Bozkurt ve Yurt, 2013).

**Cinsiyet faktörü;** cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında yapılan incelemeler de genellikle farklı sonuçlanmıştır (Özkaya vd., 2006; Güçlü, 2006; Gider, 2010).

**Eğitim faktörü;** eğitim faktörü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin genellikle negatif yönde bir eğilim gösterdiği görülmektedir (İnce ve Gül, 2005; Saldamlı, 2009; Tayfun vd., 2010; Simmons, 2005).

**Medeni durum;** bu faktörün örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine fazla çalışma yapılmamakla birlikte yazında oluşan genel kanı, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı örgüte daha sıkı bağlandığı yönündedir (Özkaya vd., 2006; Durna ve Eren, 2005; Boylu vd., 2007; Saldamlı, 2009; Cengiz, 2001).

**Çalışılan süre;** çalışanların buldukları örgütte çalışma süresi arttıkça bazı hakları da artmaktadır. Emeklilik tazminatı, tatil imkânları, terfi olanakları bu bağlamda sayılabilir. Araştırmacılar, bu sebeplerden dolayı çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki beklemektedirler (Mathiev ve Zajac, 1990; Özkaya vd., 2006).

**Gelir;** yazındaki genel eğilim, aylık geliri yüksek çalışanların örgüte daha yüksek bağlılık göstereceği yönündedir. Özellikle devam bağlılığının yüksek olması beklenmektedir. Ancak bu konudaki araştırmalarda farklı sonuçlar bulunmuştur (Yeşilkaya, 2015; Tekin vd., 2014).

**Unvan;** çalışanların unvanı arttıkça buldukları örgüte bağlılıklarının da artacağı beklenmektedir. Ancak yapılan araştırmaların sonuçları farklılık göstermektedir (Boylu vd., 2007; Bozkurt ve Yurt, 2013).

**Memleket;** çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı daha önce yapılan birçok araştırmada

sorgulanmıştır (Özkaya vd., 2006). Ancak çalışanların memleketleri ile buldukları örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki ve etki olup olmadığı incelenmemiştir. Araştırmanın yapıldığı Çaykur'un yöre insanları tarafından ayrı bir anlam ifade ettiği gerek medya organları gerekse ilgili sempozyumlarda gündeme getirilmiştir. Tüm bunlar akıllara Rize'liler Rize'li olmayanlara göre örgütlerine daha yüksek bağlılık gösteriyor mu? sorusunu getirmiştir. Bu itibarla bu ilişkiyi ölçmek ve ilişki sonucuna göre araştırmacıların sonucu farklı boyutlarla değerlendirmesine katkı sağlamak istenmiştir.

Aktarılan teorik temeller ışığında geliştirilen hipotezlere göre; Çaykur Genel Müdürlük merkezi ve bağlı fabrikalarda çalışanların demografik özellikleri ve yöneticilerin motivasyonel dil kullanımları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik özellikleri ve yöneticilerin kullandığı motivasyonel dil düzeyinden etkilenmektedir.

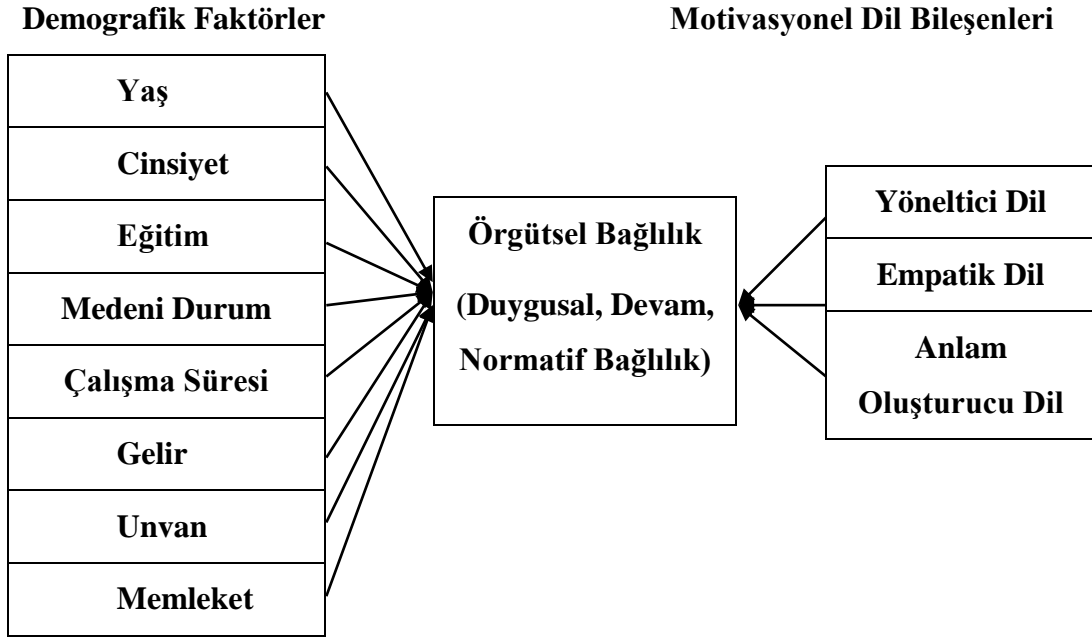
### **C.ARAŞTIRMAYA YÖNELİK HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırma kapsamında bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin ayrı ayrı hipotez oluşturmak yerine “örgütsel bağlılık” kavramı kullanılmıştır. Aynı şekilde bağımsız değişken olarak belirlenen motivasyonel dilin alt boyutları olan yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dile ilişkin “motivasyonel dil” ve demografik faktör grubundaki her bir değişkene ilişkin ayrı hipotez geliştirmek yerine “demografik faktörler” kavramı kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için oluşturulan ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>**= Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>**= Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada kullanılacak olan model aşağıda aktarılmıştır:



**Şekil 3: Araştırmanın Modeli**

## **II.ARAŞTIRMANIN KONUSU, PROBLEMİ, ÖNEMİ VE AMACI**

Araştırmanın konusu, problemi, önemi, amacı ve kısıtları belirlenerek aşağıda ifade edilmiştir.

### **A. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu araştırmanın konusu; yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin ortaya konulması, motivasyonel dil teorisi ve örgütsel bağlılık kavramlarının alt boyutları ile incelenmesinden oluşmaktadır.

### **B.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için önceden belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak zorundadırlar. Öte yandan günümüzde yaşanan yoğun rekabet, örgütleri amaç ve hedeflerine ulaşma yanında farklı arayışlara da itmektedir. Faaliyet gösterdikleri sektörde güç kazanmak ve büyümek isteyen örgütler, çalışanların da yardımını alarak fark yaratmak zorundadırlar (Koçel, 2010). Ancak çalışanlarla birlikte büyük ve güçlü bir örgüt oluşturmak için itici bir kuvvete

ihtiyaç vardır. Bu itici kuvvetin çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak olduğu düşünülmektedir (Özutku,2008). Bu bağlamda örgütlerin en önemli görevlerinden birinin, ihtiyaç duyulan rekabet gücüne ulaşmayı sağlamak üzere çalışanların örgüte bağlılığını artırmak olduğu söylenebilir. Bu itibarla son yıllarda örgütsel bağlılığın yükseltilmesine yönelik araştırmaların giderek arttığı ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin tespitine yönelik çalışmaların da yoğunlaştığı görülmektedir.

Burada “örgütsel bağlılığı artıracak faktörler nelerdir?” sorusu ile karşı karşıya kalmaktayız. Daha önce yapılan araştırmalarda görülmektedir ki örgütsel bağlılığı artırabilecek birçok faktörden söz edilebilir. Ancak çalışanların buldukları örgüte bağlılığında yöneticileri ile olan etkileşimlerinin önemli bir etmen olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgütler, belirlenen amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde olan insanların bir araya gelmesiyle oluşurlar (Şişman, 2004). Bu işbirliği sırasında yönetici ve çalışanlar arasında bir etkileşim yaşanır. Yönetici ile çalışanlar arasında oluşan bu lider-üye etkileşiminin en önemli kısmını yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişimin oluşturduğu söylenebilir.

İletişim çeşitli açılardan incelenebilir. Örgüt içi iletişimi; yatay, dikey ve çapraz yönlü kanallar aracılığıyla gerçekleşen biçimsel iletişim ile çalışanlar arası örgütlenme sonucu oluşan biçimsel olmayan iletişim şeklinde tanımlayan (Özarallı ve Torun, 2011) örgütsel iletişimciler, daha çok iletişimin işle ilgili talimatları aktararak belirsizliği azaltma (Robbins ve Coulter, 2003) yönü üzerinde durarak yöneticilerin kullandığı dili yani söylemlerin gücünü ihmal etmişlerdir.

Yöneticinin kullandığı dili önemli yapan etmenin “dilin motive edici özelliğe sahip olması” olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, yöneticiler kullandıkları dil ile çalışanları motive edebilirler mi? sorusu gündeme gelmektedir. Bu soruya yanıt aramak istendiğinde cevabın motivasyon teorilerinde yer aldığını söyleyebiliriz. Şöyle ki; Herzberg, geliştirdiği motivasyon-hijyen kuramı ile kişinin ihtiyaçlarını ve kişiyi tatmin eden faktörleri incelemiştir. Buna göre Herzberg; hijyen faktörleri örgüt politikası ve değerleri, maddi fırsatlar, yönetici ile ilişkiler ve güvenlik koşulları olarak belirlemiştir.

Motivasyon faktörleri ise; başarı, takdir görme, sorumluluk alma ve terfi olanaklarını içeren güdüleyici faktörler olarak tanımlamıştır (Noell, 1976:8'den naklen Ateş vd., 2012; Küçük, 2007).

Çalışanları özendiren ve yaptıkları iş ile örgütü benimsemelerine yardımcı olan motivasyonel faktörler kişinin başarı göstermesi ve bunun karşılığında yöneticilerinden takdir görmesi, kendine önem verildiğini hissetmesi ve yeteneklerinin genişletilmesi şeklinde kişiyi etkilemektedir. Yönetici tarafından sunulan uygun işleri başaran çalışan motive edilebilecektir (Pinder, 1984; Kurt, 2005).

Buna göre yönetici kullandığı dil ile çalışanları takdir ettiğini ve işiyle ilgili yetkilerini genişlettiğini ifade etmesi halinde bunun çalışanda yarattığı özgüven ve saygı görme duygusu çalışanda motivasyon etkisi oluşturabilir. Motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dil tam da bu ve benzer amaçlarla kullanılmaktadır. Yönetici bu dili kullanarak çalışanlara duygu aktarımında bulunur ve onlarda motive edici bir etki yaratır (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995).

Bu noktada; Çalışanlarda oluşturulan bu motive edici etki çalışanların örgütsel bağlılığını artırır mı? sorusu gündeme gelmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın başarılı bir çalışanı örgütte tutmada önemli bir role sahip olduğu söylenmektedir. Bu itibarla çalışanların bağlılığını demografik özellikleri yanında başarıma güdüsü, içsel motivasyon ve çalışma değerleri gibi faktörlerin etkilediği söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003).

Motivasyonel dil ile ilgili yapılan araştırmalar, yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların iş tatmini, iletişim memnuniyeti, örgütsel bağlılığı ve sadakati ile arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Mayfield, 2009; Mayfiel ve Mayfield, 2002; Mert vd., 2011).

Yazında yöneticilerin kullandığı dilin motive edici gücü ve bunun da çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyip etkilemediğine dair araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile yöneticinin kullandığı dilin çalışan

üzerinde yarattığı motivasyonel çıktı ve bunun da örgütsel bağlılığa etkisi araştırılarak ilgili alanda yapılan araştırmalara katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Motivasyonel Dil Kuramı ve teorik alt yapısı birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği düşünülmektedir.

Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde yapılan araştırmaların bu yönde olduğu görülmüş ve aktarılmıştır. Bu amaçla literatürde incelenmeyen memleket değişkeni de dâhil olmak üzere çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi ortaya koyularak katkı sağlamak hedeflenmektedir.

### **C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Rekabet halinde olan işletmelerin eşit düzeylere kolaylıkla ulaşabilmeleri teknik olarak kabul edilebilir. Ancak; işletmeleri birbirinden farklı kılan, çalışanlarının örgütü sahiplenmesi ve yaptıkları işi maksimum verimle yapması olduğu düşünülmektedir. Bunun da örgütsel bağlılıkla sağlanabileceğine inanılmaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütün amaçlarına inanmasını ve örgütle bütünleşmesini sağladığı söylenmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada çeşitli değişkenler bulunmakla birlikte son yıllarda yapılan bazı bilimsel çalışmalarda yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilin etkisine değinilmiştir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Mayfield, 2009). Bu araştırmada da bir Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan Çaykur çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilden ne derece etkilendiği irdelenmiştir.

Yöneticilerin örgütü başarıya ulaştıracak stratejiler geliştirmenin yanında kullandıkları dil ile de çalışanları harekete geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir. Günümüzde otokratik yönetim tarzı sona ermekte, yerini etkileşimli yönetime bırakmaktadır. Yönetici, motivasyonel dil kullanarak astlarıyla etkileşime geçerse, çalışanın mesajı doğru algılayarak iş verimliliğini artırması ve örgüte daha çok bağlanması beklenmektedir.



Motivasyonel dil kullanımı;

➤ Liderlikle ilgili literatürde özellikle 1950-1990 yılları arasında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin tüm çalışanlarla aynı şekilde iletişim kurduğu ve bu iletişimin de belirsizlikleri azaltmaya yönelik olduğu görüşünden farklı olarak yönetici ve çalışan etkileşimine yeni boyutlar kazandırması (Sullivan, 1988; Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995; Mayfield ve Kopf, 2009),

➤ Yöneticinin çalışanlarla etkileşiminde dilin işlevini çok boyutlu olarak tanımlaması ve dilin anlam oluşturucu yönüne dikkat çekmesi (Sullivan,1988),

➤ Yöneticinin söz edimlerini kullanmadaki başarısının çalışanlarla kurduğu etkileşimin kalitesini artırması (Sullivan, 1988),

Açılarından önemli bulunmuş ve Çaykur çalışanları üzerinde araştırmaya değer görülmüştür.

#### **D. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı; Motivasyonel Dil Teorisi ile Örgütsel Bağlılık konularını incelemek ve bir kamu işletmesi olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Bu amaç doğrultusunda Rize ilinde faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlüğü personeli ile genel müdürlüğe bağlı merkez ve ilçelerde yer alan dokuz çay fabrikasında çalışan idari personel araştırmaya dâhil edilmiştir. Genel müdürlük personeli ile çay fabrikalarında çalışan personelin örgütsel bağlılıklarının yöneticilerin kullandığı motivasyonel dilden ne derece etkilendiğini ortaya koymak ve bunlar arasındaki ilişkileri çeşitli değişkenler açısından irdeleyerek bilimsel olarak açıklamak hedeflenmektedir.

#### **E. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Motivasyonel dil teorisinin yerli yazında az sayıda çalışmaya konu olması ve yabancı yazındaki makalelere erişim sıkıntısı çalışmanın en önemli kısıtları olmuştur.

Çalışmanın hayata geçirilme sürecinde de bir takım güçlüklerle karşılaşmıştır. En başta araştırmının bir KİT'te yapılması çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan bölüm ve unvan gibi soruları kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesiyle yanıtlamak istememesine neden olmuştur. Yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışması sırasında hemen her çalışana bu konudaki endişelerini azaltacak açıklama yapılması, saha çalışmasının öngörülen süreden uzun sürmesine yol açmıştır.

Ayrıca KİT'lerde personelin görev tanımının kesin olması, üzerinde çalışılan motivasyonel dil teorisinin belirsizliği azaltmaya yönelik olan yöneltici dil alt boyutunun belirgin biçimde ölçümünü zorlaştırmıştır.

### **III.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaca ulaşmak için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yöneticilerin motivasyonel dil kullanım düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılarak çalışanların örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık) düzeylerinin en fazla hangi değişkenlerden (motivasyonel dil kullanımı, sosyo-demografik özellikler) etkilendiği ve etki derecelerinin ne olduğu ele alınmıştır.

Bu çerçevede, öncelikle örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel iletişim, motivasyon ve motivasyonel dil teorisine yönelik teorik çalışmalar incelenmiş, bu kuramlara ilişkin okumalar yapılmıştır. Yapılan okumalar neticesinde yapılacak araştırmının kapsamı belirlenerek motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Belirlenen konu kapsamında, motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelenmiş ve bu konularda ayrıntılı okuma ve literatür taraması yapılmıştır.

Literatür taraması esnasında yapılan okumalardan yararlanarak motivasyonel dil kullanımı ve örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin veri toplamak için kullanılan ölçeklerin incelenmesi mümkün olmuştur. Literatür taraması sonucunda, ilgili alanlarda en çok kullanılan ölçeklerin hangileri olduğu araştırılmış ve Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeği ile Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin en yaygın kullanılan ölçekler olduğu görülmüştür. Ölçeklerden Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Motivasyonel Dil Ölçeği daha önceki çalışmalarda Türk Kültürüne uyarlandığı için ayrıca dil geçerlilik analizi yapılmamıştır. Ancak güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu konular ilerleyen bölümde detaylı olarak aktarılacaktır (Gündoğan, 2009; Mert, Keskin ve Baş, 2011; Özen, 2013a).

### **A. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreni bir KİT olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü çalışanlarıdır. 2014 yılı itibariyle Çaykur Genel Müdürlük Merkezinde yönetici olan ve olmayan toplam 103 kadrolu ve 148 sözleşmeli olmak üzere toplam 251 memur, 135 daimi işçi çalışmaktadır. Taşra teşkilatında ise; 363 kadrolu ve 758 sözleşmeli olmak üzere toplam 1099 memur, 2434 daimi ve 3349 geçici olmak üzere toplam 5783 işçi çalışmaktadır.

Örneklem olarak ise, Rize ilinde faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlüğü ile Genel Müdürlüğe bağlı 9 çay fabrikasında çalışan 300 kişi seçilmiştir. Rize'deki fabrikaların seçilme nedeni; çalışmada zaman, maliyet, emek ve çalışanlara ulaşılabilirlik açısından araştırmacıya daha uygun olmasıdır. Veri toplamanın araştırmacı tarafından yüz yüze anket dağıtımı ve toplanması yoluyla gerçekleştirilmesi de araştırmanın Rize'de yapılmasını gerektirmiştir.

Araştırma, Çaykur Genel Müdürlük Merkezindeki personelin tamamı, bağlı çay fabrikalarında çalışanların ise yalnızca idari binada görev yapan kadrolu memur ve işçi personel üzerinde yapılmıştır. Uygulama kapsamında hazırlanan anket formu 300 katılımcıya dağıtılmış ve 260 anket geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı %87 olarak gerçekleşmiştir. Kullanılabilir durumda olmadığı gözlenen 6 adet anketin inceleme kapsamından çıkarılmasıyla toplam 254 adet kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

### **B. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER**

Çalışmada kullanılacak değişkenleri tespit etmeden önce örgütsel bağlılık, liderlik, motivasyon, örgütsel iletişim ve motivasyonel dil teorisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki

ilişkilere yönelik geniş literatür taraması yapılarak bu çalışmanın araştırma modelini oluşturacak değişkenler belirlenmiştir. Modelin bağımlı ve bağımsız değişkenleri aşağıda kısaca aktarılmıştır.

### **1. Bağımsız Değişkenler**

Çalışmada kullanılacak bağımsız değişkenler Mayfield, Mayfield ve Kopf tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Teorisi doğrultusunda üç alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar; *Yöneltilici Dil*, *Empatik Dil* ve *Anlam Oluşturucu Dil*'dir. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri de çalışmada ele alınan bağımsız değişkenlerdir.

### **2. Bağımlı Değişkenler**

Çalışmada ele alınan bağımlı değişkenler; Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleridir. Bunlar; *Duygusal Bağlılık*, *Devam Bağlılığı* ve *Normatif Bağlılık* başlıkları altında incelenmiştir.

## **C. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ**

Araştırmanın veri toplama tekniği, yüz yüze yapılan anket formudur. Verilerin toplanması aşamasında, araştırmanın örneklemini oluşturan Çaykur Genel Müdürlük merkezi ve dokuz farklı çay fabrikasının personel müdürlüğünden anket formlarının uygulanabilmesi için izin alma yoluna gidilmiştir. Örneklem içerisine giren çalışanlara anket formları, araştırmacı tarafından elden dağıtılması ve toplanması yoluyla uygulanmıştır.

Verilerin toplanması maksadıyla, araştırmanın Ek'ler bölümünde sunulan ve iki ayrı ölçek ile demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, aylık ortalama gelir ve memleket) içeren bir anket kullanılmıştır. Anket içerisindeki iki ayrı ölçekte de “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a uzanan 5’li Likert Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan anket uygulamasında kullanılan ölçekler sırasıyla Motivasyonel Dil Ölçeği (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Allen ve Meyer, 1990; Gündoğan, 2009)’dir. Her iki ölçekte de ast pozisyonundaki

personelin algısından yararlanılarak ölçüm yapılmıştır. Anket uygulamasında yer alan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### 1. Motivasyonel Dil Ölçeği

Yöneticilerin kullandığı motivasyonel dili ölçmek amacıyla, Sullivan (1988) tarafından yönetim bilimine aktarılan Motivasyonel Dil Teorisine dair ilk ve tek ölçek olan, Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen Motivasyonel Dil Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Mayfield vd. (1995) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte etkisöz edimi 10, edimsöz edimi 6 ve düzsöz edimi 8 madde ile tanımlanmıştır. Motivasyonel Dil Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Mert vd. (2011) ve Özen (2013a) tarafından yapılmıştır. Yapılan her iki çalışmada da Motivasyonel Dil Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerini karşıladığı görülmektedir.

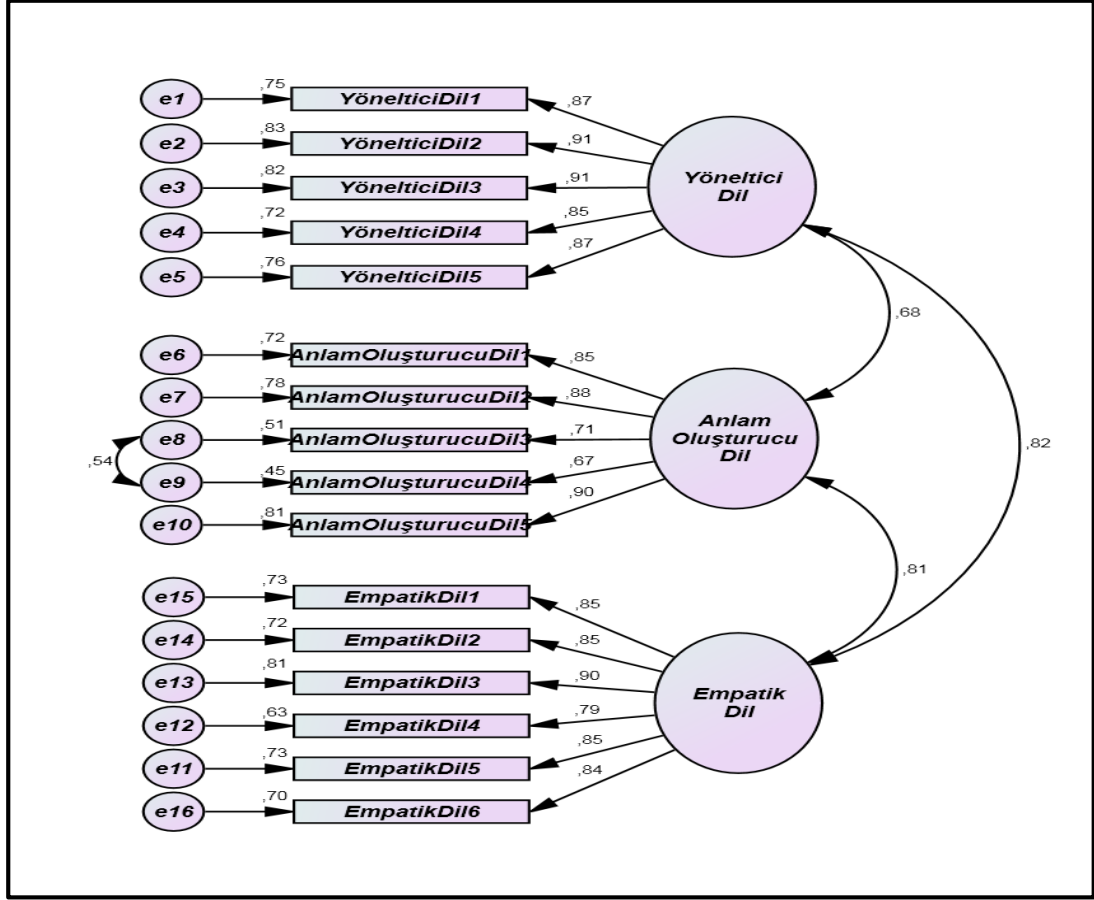
Bu çalışmada, Özen (2013a) tarafından Türkçeye uyarlanan, 24 maddeden oluşan Motivasyonel Dil Ölçeğinin kısaltılmış formu kullanılmıştır. Bu itibarla, alt boyutlardan yöneltici dil boyutu 5 madde, empatik dil boyutu 6 madde ve anlam oluşturucu dil boyutu 5 madde ile ölçülmüştür. Cevaplayıcıların her bir maddeye tepkilerini “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a uzanan 5 dereceli ölçek düzeyinde vermeleri beklenmektedir.

Tez çalışması kapsamında 254 kişilik örneklem grubuna uygulanan Motivasyonel Dil Ölçeğinin Croanbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3: Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları**

Alt Boyutlar	Güvenirlik Katsayıları
Yöneltici Dil	0,94
Empatik Dil	0,94
Anlam Oluşturucu Dil	0,91

Araştırmada kullanılan Motivasyonel Dil Ölçeğinin geçerliliği AMOS yazılımı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ölçülmüştür.



**Şekil 4: Motivasyonel Dil Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Motivasyonel Dil Ölçeğine dair yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında; RMSEA 0,10; CFI 0,93; IFI 0,93; NFI 0,91; GFI 0,85; AGFI 0,79 ve SRMR'nin 0,046 ile kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Kline, 2011; Bryne, 2010).

## 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada, orijinali Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve daha sonra Meyer ve Allen (2004:12-13) tarafından revize edilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık boyutundan oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türk çalışanlarına uygunluğunu belirlemek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır (örn. Gündoğan, 2009; Yıldırım, 2002). Ölçek, daha önce de birçok çalışmada kullanılmıştır (Bkz. Çöl, 2004; Kaya ve

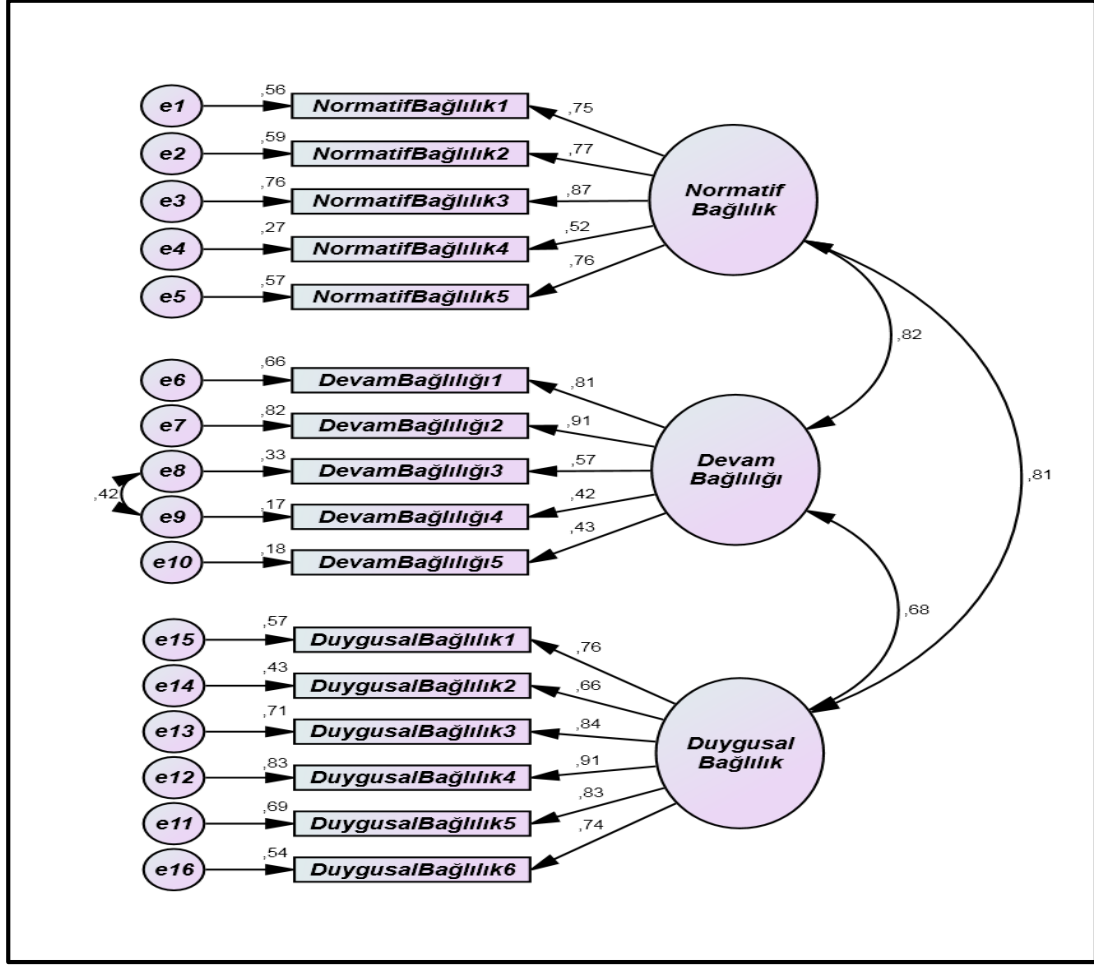
Selçuk, 2007; Özünlü, 2013; Durna ve Eren, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Uzun ve Yiğit, 2011; Turan, Karadağ ve Bektaş, 2011; Güçel, 2013; Demirkol, 2014). Bu çalışmalardan yararlanılarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığa ilişkin 6 madde, devam bağlılığına ilişkin 5 madde ve normatif bağlılığa ilişkin 5 madde olmak üzere toplam 16 madde ile cevaplayıcıların tepkileri ölçülmüştür. Her bir maddeye “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a uzanan 5 dereceli ölçek düzeyinde tepki vermeleri beklenmektedir.

Tez çalışması kapsamında 254 kişilik örneklem grubuna uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Croanbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları**

Alt Boyutlar	Güvenirlik Katsayıları
Duygusal Bağlılık	0,90
Devam Bağlılığı	0,78
Normatif Bağlılık	0,85

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliliği AMOS yazılımı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ölçülmüştür.



**Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Örgütsel Bağlılık Ölçeğine dair yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine bakıldığında; RMSEA 0,09; CFI 0,91; IFI 0,91; NFI 0,88; GFI 0,86; AGFI 0,81 ve SRMR'nin 0,074 ile kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Kline, 2011; Bryne, 2010).

#### **D. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZİ**

Teorik çerçevenin oluşturulmasında basılı metinler kullanıldığından nitel araştırma tekniklerinden tarama modeli yaklaşımı kullanılmıştır. Uygulama kısmında ise, anket uygulaması aracılığı ile elde edilen veriler SPSS (Statistical Packet for Social Sciences 20) paket programı kullanılarak işlenmiş ve araştırmacı tarafından değerlendirilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca AMOS paket programı kullanılarak, yararlanılan ölçeklerin geçerliliği Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçülmüştür.



Araştırmada kullanılacak analiz yöntemine karar vermek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi uygulanmıştır. Bu test ile örneklemin normal dağılıma uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Örneklemin normal dağılıma uygun olması, ana kütleyi temsil etmesi ve ölçek geçerliliğini desteklemesi olarak yorumlanmaktadır (Bircan vd., 2003).

**Tablo 5: Kolmogorov-Smirnov Z Testi Sonuçları**

Değerler	Motivasyonel Dil	Örgütsel Bağlılık
N	254	254
Parametreler (Ortalama)	2,609	2,795
Parametreler (SS)	0,891	0,868
Kolmogorov-Smirnov Z	1,042	0,582
P	0,228	0,888

\*p>0.05

Analiz sonuçları incelendiğinde, anlamlılık değeri olarak bilinen p; motivasyonel dil için 0,228, örgütsel bağlılık için 0,888 olarak ölçülmüştür. Bu değerlerin kritik seviye olarak belirlenen 0,05'ten büyük olması örneklemin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için ayrıca basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Kritik değer -1 ve +1 aralığıdır. Bu çalışmadaki verilere ait değişkenlerin çarpıklık değerleri belirlenen kritere uygunluk göstermektedir (Kalaycı, 2010).

Verilerin analizi aşamasında sırasıyla, örneklemin demografik özellikleri; güvenilirlik ve geçerlilik testleri; değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, ilişki var ise bu ilişkinin yönü, derecesi ve anlamlılığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin yapılabilmesi için değişkenlerin sürekli olmaları gerekmektedir (Büyüköztürk, 2005; Kalaycı, 2010). Bu itibarla bu çalışmada nitel ve kategorik özellik taşıyan bağımsız değişkenleri (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, gelir, unvan, çalışma süresi, çalışılan bölüm, çalışılan işletme ve çalışanın Rizeli olup olmama durumu) uygulanacak yöntemte entegre etmek için metrik yani nicel değişkenlere dönüştürerek 0 ve 1 değerlerini alan yapay (dummy) değişkenler oluşturulmuştur.

Çift değere sahip olan, cinsiyet gibi iki kategorili değişkenlerin yapay değişkene dönüştürülmesi kolaydır. Değişken ikiden fazla kategorili ise “*k-1*” (kategori sayısının bir eksiği) formülü ile birden fazla yapma değişken oluşturulur (Erdoğan, 2012:240). Bu çalışmada oluşturulan yapay değişkenlerin frekans değeri en yüksek olan kategori baz alınmış ve analizler bu kategori üzerinden yapılmıştır. Oluşturulan yapay değişkenler için baz alınan kategoriler şu şekildedir: Yaş için 31-40 yaş grubu, cinsiyet için erkek, medeni durum için evli ve çocuğu olanlar, eğitim için lisans, çalışılan yer için fabrikalar, unvan için memur, çalışma süresi için 11-20 yıl arası, gelir için 3000 TL ve üzeri olan grup ve memleket için Rizeli olanlardır ve bu gruplar 1 olarak kodlanmıştır. Bu kategorilerin dışında kalan gruplar ise 0 ile kodlanan referans gruplarıdır.

Ayrıca korelasyon analizi sonucunda demografik faktörlerden örgütsel bağlılıkla ilişkili olan değişkenlere detaylı inceleme yapmak için tek yönlü varyans analizi ve t testi uygulanmıştır.

Araştırma hipotezinin test edilmesine yönelik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bağlı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesini sağlar. Bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkeni açıklamasıyla ilgilidir. Bu çalışmada uygulanan çoklu regresyon analizinin denklemi aşağıdaki gibidir (Büyüköztürk, 2005; Şenel vd., 2009; Erdoğan, 2012):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon_i$$

*Y* = Bağımlı Değişken = Örgütsel Bağlılık

$\beta_0$  = Regresyon eğrisinin y eksenini kesim noktası (*X*=0 iken *Y*'nin alabileceği ortalama değeri veren sabit terim)

$\beta$  = *X*'deki bir birim değişime karşılık *Y*'deki değişim miktarını gösteren eğim ya da regresyon katsayısı

*X*<sub>1</sub> = Bağımsız Değişken = Motivasyonel Dil Bileşenleri

*X*<sub>2</sub> = Bağımsız Değişken = Demografik Faktörler

$\epsilon$  = Hata Katsayısı ( $\epsilon \neq 0$ ).

Çoklu regresyon analizi öncesinde gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir (Miran, 1992).

Bu itibarla öncelikle çoklu regresyon analizinin yapılabilmesi için bağımsız değişkenlerin sayısal değişkenler olmasını sağlamak amacıyla yukarıda belirtildiği gibi nitel değişkenler yapay değişkenlere dönüştürülmüştür. Bu analizde de yapay değişkenlerin kategorilerinden frekans değeri en yüksek olan grup baz alınarak analize dâhil edilmiştir.

İkinci olarak, örneklem sayısı bağımsız değişken sayısının beş katından fazla olması ön koşulu 254 örneklem sayısı ile sağlanmıştır.

Üçüncü olarak, örneklem dağılımının normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek için basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiş ve kolmogorov-smirnov z testi uygulanarak normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir.

Çoklu regresyon analizinin uygulanabilmesi için sağlanması gereken bir diğer koşul bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmamasıdır. Bu nedenle varyans şişirme faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. VIF'nün 10'dan büyük olması ve tolerans değerinin 0,10'dan küçük olması çoklu bağlantı sorunu olduğunu göstermektedir (Albayrak, 2005). Yapılan araştırmada yöneltici dil için VIF değeri 1,096-3,239 aralığında, tolerans değeri 0,309-0,856 aralığında; empatik dil için VIF değeri 1,110-3,241 aralığında, tolerans değeri 0,309-0,901 aralığında; anlam oluşturucu dil için VIF değeri 1,125-3,239 aralığında, tolerans değeri ise 0,349-0,889 aralığında bulunmuştur. Bu sonuçlar bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir.

Çoklu regresyon analizinde diğer ön koşul ise, değişkenler arasında otokorelasyon olmamasıdır. Bu itibarla durbin-watson istatistiği uygulanmıştır. Yöneltici dil için durbin-watson katsayısı 2,119; empatik dil için 1,957 ve anlam oluşturucu dil için 2,157 bulunmuştur. Bu değerlerin durbin-watson istatistiği için ideal değerler olan 0 ile 4 arasında olması, bu ön koşulun da sağlandığını göstermektedir.

Ayrıca araştırmada, bağımsız değişkenler olan motivasyonel dil kullanımı ve alt boyutları ile sosyo-demografik faktörlerin bağımlı değişken olan örgütsel

bağlılığı açıklamadaki önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

#### **IV. VERİLERİN FREKANS ANALİZİ**

Bu bölümde istatistiksel testlerin sonuçları ortaya konulmaktadır. Beşli likert tipi ölçek ile ölçülen ve daha önceki çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket uygulaması sonucu elde edilen veriler, SPSS 20 adlı paket programıyla ölçülerek değerlendirilmiştir.

Verilerin frekans analizi, bir KİT kuruluşu genel müdürlüğünde ve genel müdürlüğe bağlı fabrikalarda çalışmakta olan 254 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin verilerden oluşmaktadır.

#### **A. ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

Araştırma kapsamında Rize ilinde faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlük merkezi ile Çaykur kuruluşu olan 100. Yıl Çay Paketleme Fabrikası, Cumhuriyet Çay Fabrikası, Gündoğdu Çay Fabrikası, Çayeli Çay Fabrikası, Musadağı Çay Fabrikası, Büyükköy Çay Fabrikası, Sabuncular Çay Fabrikası, Aşıklar Çay Fabrikası ve Melyat Çay Fabrikasında çalışmakta olan müdür, şef, memur ve işçi kadrosunda bulunan çalışanlardan 254 çalışana anket formu uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan personelin cinsiyete göre dağılımı Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Analizi**

<b>Cinsiyet Değişkeni</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde%</b>
Erkek	164	64,6
Kadın	90	35,4
Toplam	254	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre genel dağılımı incelendiğinde, çalışanların %64,6 ‘sının erkek, %35,4’ünün ise kadın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin yaşa göre dağılımı Tablo 7’te sunulmuştur.

**Tablo 7: Yaş Değişkeninin Frekans Analizi**

Yaş Değişkeni	f	Yüzde%
30 yaş ve altı	29	11,4
31-40 yaş	87	34,3
41-50 yaş	76	29,9
51 ve üzeri	62	24,4
Toplam	254	100,0

Katılımcıları oluşturan Çaykur Genel Müdürlük ve bağlı fabrikalarda çalışanların yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmının (%34,3) 31-40 yaş aralığında olduğu, bu yaş aralığını 41-50 yaş (%29,4) ile 51 ve üzeri yaş aralığının (%24,4) izlediği görülmektedir. En düşük yaş aralığı %11,4 ile 30 yaş ve altıdır.

Araştırmaya katılan personelin eğitim durumuna göre dağılımı Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8: Eğitim Değişkeninin Frekans Analizi**

Eğitim Durumu Değişkeni	f	Yüzde%
İlköğretim	12	4,7
Lise	36	14,2
Yüksek Okul	59	23,2
Lisans	134	52,8
Lisansüstü	13	5,1
Toplam	254	100,0

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, çalışanların %52,8’inin lisans mezunu olduğu, %23,2’sinin yüksek okul mezunu, %14,2’sinin lise, %5,1’inin lisansüstü ve %4,7’sinin ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir.

Lisans mezunu oranının bu kadar yüksek olmasının sebebi, genel müdürlükle homojen dağılıma sahip olması için fabrikalardaki katılımcıların da idari binadan seçilmiş olmasıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9: Medeni Durum Değişkeninin Frekans Analizi**

Medeni Durum Değişkeni	f	Yüzde%
Evli	38	15,0
Bekâr	44	17,3
Evli ve çocuğu var	160	63,0
Boşanmış çocuğu var	12	4,7
Toplam	254	100,0

Tablo 9 incelendiğine, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı (%63,0) evli ve çocuk sahibidir. Bunu %17,3 ile bekâr olanlar izlemektedir. Evli olup çocuğu olmayan katılımcıların oranı ise %15'dir. Boşanmış olup çocuk sahibi olanlar ise en düşük (%4,7) orana sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüme göre dağılımı Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Çalışılan Bölüm Değişkeninin Frekans Analizi**

Çalışılan Bölüm Değişkeni	f	Yüzde%
İdari birim	161	63,4
Teknik birim	93	36,6
Toplam	254	100,0

Tablo 10'da görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir kısmı (%63,4) idari birimde çalışmaktadır. Bunun sebebinin araştırmanın idari bina çalışanlarına yönelik olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Katılımcıların %36,6'sı ise teknik birimde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: İşletmedeki Unvan Değişkeninin Frekans Analizi**

İşletmedeki Unvan Değişkeni	f	Yüzde%
Müdür	48	18,9
Şef	34	13,4
Memur	135	53,1
İşçi	37	14,6
Toplam	254	100,0

Tablo 11'e göre, katılımcıların büyük bir kısmı (%53,1) memurlardan oluşmaktadır. %18,9'u müdür, %14,6'sı işçi ve %13,4'ü işçilerden oluşmaktadır.

Memur oranının yüksekliği fabrikalarda çalışan personelin idari binadan seçilmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların Çaykur Genel Müdürlük ve bağlı fabrikalarda çalışma sürelerine ilişkin dağılımı Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12: İşletmede Çalışılan Süre Değişkeninin Frekans Analizi**

<b>İşletmede Çalışılan Süre Değişkeni</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde%</b>
5 yıldan az	32	12,6
5-10 yıl arası	47	18,5
11-20 yıl arası	99	39,0
21 yıl ve üzeri	76	29,9
Toplam	254	100,0

Katılımcıların çoğunluğunun (%39) buldukları işletmede 11-20 yıl arasında değişen bir süredir çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların önemli bir oranının da (%29,9) 21 yıl ve üzeri süreden beri çalıştığı görülmektedir. %18,5'inin 5-10 yıl arasında değişen bir süredir ve %12,6'sının da 5 yıldan az bir süredir buldukları işletmede çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların aylık ortalama gelir durumuna göre dağılımı Tablo 13'de sunulmuştur.

**Tablo 13: Aylık Ortalama Gelir Değişkeninin Frekans Analizi**

<b>Aylık Ortalama Gelir Değişkeni</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde%</b>
2000 TL'den az	55	21,7
2001-2500 TL arası	72	28,3
2501-3000 TL arası	42	16,5
3000 TL ve üzeri	85	33,5
Toplam	254	100,0

Katılımcıların aylık ortalama gelirlerine göre dağılımını içeren tablo 13 incelendiğinde, çoğunluğun (%33,1) 3000 TL ve üzeri aylık ortalama gelire sahip olduğu görülmektedir. %28,3'ünün aylık ortalama geliri 2001-2500 TL aralığında değişmektedir. %21,7'si 2000 TL'den az yani en düşük aylık ortalama gelire

sahip kesim özelliği göstermektedir. %16,5'inin ise 2501-3000 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların Rizeli olup olmama durumuna göre dağılımı Tablo 14'de sunulmuştur.

**Tablo 14: Çalışanın Memleketi Değişkeninin Frekans Analizi**

Çalışanın Memleketi Değişkeni	f	Yüzde%
Rizeli	145	57,1
Rize Dışından	109	42,9
Toplam	254	100,0

Tablo 14'te görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunun (%57,1) Rizeli olduğu, %42,9'unun ise Rize dışındaki memleketlerden olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan personelin genel müdürlük ve fabrikalarda çalışması durumuna göre dağılımı Tablo 15'de sunulmuştur.

**Tablo 15: Genel Müdürlük ve Fabrikalarda Çalışan Personel Değişkeninin Frekans Analizi**

Personelin Çalıştığı Yer	f	Yüzde%
Genel Müdürlük	126	49,6
Fabrikalar	128	50,4
Toplam	254	100,0

Tablo 15'e bakıldığında katılımcıların %50,4'ü Çaykur Genel Müdürlüğüne bağlı fabrikalarda çalışmaktadır.

## **V.ANKET VERİLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZİ**

Bu başlık altında öncelikle, ölçekler ile ilgili tanımlayıcı istatistiksel bilgiler ve her bir ölçek ile bu ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki farklara ilişkin bulgular sunulacaktır.



**Tablo 16: Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler**

Değişken Adı	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	254	2,99	0,97
Duygusal Bağlılık	254	2,54	1,04
Devam Bağlılığı	254	2,84	0,92
Normatif Bağlılık	254	2,99	0,97
Motivasyonel Dil	254	2,61	0,89
Yöneltici Dil	254	2,37	0,96
Empatik Dil	254	2,64	1,02
Anlam Oluşturucu Dil	254	2,82	0,97

Tablo 16’da görüldüğü gibi KİT’te çalışanların örgütsel bağlılık bileşenlerinden normatif bağlılık düzeyi en yüksek ortalamaya (2,99) sahiptir. Daha sonra devam bağlılığı (2,84), en sonda duygusal bağlılık düzeyi (2,54) gelmektedir. Normatif bağlılık düzeyinin yüksek olması çalışanların yaklaşık %70’inin 10 yıldan fazla bir süredir buldukları işletmede çalışıyor olmalarına bağlanmıştır. Aynı faktörün duygusal bağlılık üzerinde artı etki yaratmaması ise açıklanamamıştır.

Literatürdeki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin ortalamalar incelendiğinde, sonuçların araştırmanın yapıldığı sektöre göre değiştiği görülmektedir. Örneğin akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bir araştırmada en yüksek ortalamanın duygusal bağlılık ardından normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığına ait olduğu görülmektedir (Boylu vd., 2007). Öte yandan mobilya sektöründe yapılan bir araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın devam bağlılığına ardından normatif bağlılık ve son olarak da duygusal bağlılığa ait olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada ise çalışanların duygusal bağlılık değerlerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu bunu devam bağlılığı sonrasında da normatif bağlılığının izlediği görülmektedir (Demirel, 2008).

Motivasyonel dil bileşenlerinden anlam oluşturucu dil düzeyi en yüksek ortalamaya (2,82) sahipken bu değeri empatik dil düzeyi (2,64) izlemektedir. En düşük ortalamaya ise yöneltici dil düzeyi (2,34) sahiptir. Yöneltici dil düzeyinin düşük olması araştırma yapılan işletmenin KİT olmasına ve çalışan personelin iş akışının rutin düzeyde seyretmesine bağlanmıştır.

Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, banka çalışanlarının motivasyonel dil algılarını ölçen bir çalışmada en yüksek değerin yön verici dil, ardından empatik dil ve son olarak da anlam oluşturucu dile ait olduğu görülmektedir (Karaaslan, 2010). Eğitim sektöründe yapılan bir incelemede ise; en yüksek ortalamanın empatik dil ardından anlam oluşturucu dil ve son olarak da yön verici dil'e ait olduğu görülmektedir (zen, 2013).

## **VI.KORELASYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ**

Bu araştırma, bağımlı değerken ile bağımsız değerkenler arasında ilişki olup olmadığını, ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Korelasyon katsayısı 1,00 ile -1,00 arasında değerismektedir. Korelasyon katsayısının 1,00 olması mkemmел pozitif ilişkiyi, -1,00 olması mkemmел negatif ilişkiyi, 0,00 olması ise hiçbir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması, değerkenler arasında yüksek ilişki olduğunu; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005:32).

## **A.ÖRGÜTSEL BAğLILIK BİLEŞENLERİ İLE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR**

Araştırma kapsamında geliştirilen “alışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır”  $H_1$  hipotezine yönelik analizler aşağıda sunulmuştur.

Anket uygulamasının ilk bölümünde yer alan demografik faktörlere ilişkin sorulardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, işletmede çalışma süresi, işletmedeki unvan, aylık ortalama gelir ve memleket faktörleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca ilişkili değerkenleri daha detaylı incelemek için t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerleri Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17: Demografik Faktör Değişkenleri ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

Demografik Faktör Değişkenleri	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p
Cinsiyet	-0,193	0,002*	-0,017	0,782	-0,195	0,002*
Yaş	0,149	0,018*	0,039	0,540	0,098	0,119
Medeni Durum	-0,345	0,000*	-0,086	0,170	-0,206	0,001*
Eğitim Seviyesi	0,200	0,001*	0,140	0,026*	0,154	0,014*
İşletmede Çalışılan Süre	-0,019	0,763	-0,095	0,132	-0,078	0,214
İşletmedeki Unvan	0,265	0,000*	0,094	0,137	0,134	0,032*
Aylık Ortalama Gelir	-0,096	0,020*	0,754	0,038*	0,033	0,599
Memleket	-0,251	0,000*	-0,211	0,001*	-0,276	0,000*

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 17’de görüldüğü üzere Rize’de faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlük ve bağlı dokuz fabrikada cinsiyet değişkeni ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Cinsiyet ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi daha detaylı görmek için t testine başvurulmuştur. Buna göre; kadınların duygusal bağlılık düzeyi  $X=2,82$  iken erkeklerin  $X=2,40$  çıkmıştır. Öte yandan kadınların normatif bağlılık düzeyi  $X=3,25$  çıkmışken erkeklerin normatif bağlılık düzeyi  $X=2,85$  çıkmıştır. Bir diğer ifade ile kadınların ve erkeklerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir (Bkz. Ek2). Güçlü (2006), yaptığı araştırmada cinsiyetle yalnızca duygusal bağlılık arasında bir ilişki tespit etmiştir. Özkaya vd. (2006), yaptıkları araştırmada cinsiyet ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Topaloğlu vd. (2008)’nin yaptığı çalışmada ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır.

Yaş değişkeni ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yaş ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi daha

detaylı görmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda 30 yaş ve altı grubun duygusal bağıllık düzeyi  $X=3,64$  değeri ile anlamlı bir şekilde diğer yaş gruplarından ayrılmaktadır. Bu değeri  $X=2,76$  ile 31-40 yaş arası grup takip etmekte, akabinde ise  $X=2,35$  ile 41-50 yaş arası grup ve  $X=1,97$  ile 51 yaş ve üzeri grup gelmektedir. Bir diğer ifade ile çalışanların yaşı ilerledikçe duygusal bağıllık düzeyleri anlamlı bir şekilde düşmektedir (Bkz. Ek3). Bozkurt ve Yurt (2013) yaptıkları araştırmada 31 ve altı yaş grubunun örgütsel bağıllık düzeyinin 32 ve üstü yaş grubuna göre daha yüksek eğilim gösterdiğini tespit etmişlerdir. Durna ve Eren (2005) ise yaptıkları araştırmada çalışanların yaşı ile duygusal ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişken devam bağıllığı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Çaykur Genel Müdürlük ve bağlı fabrikalarda medeni durum değişkeni ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak devam bağıllığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi daha detaylı görmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Örneklem grubumuz; evli, bekâr, evli ve çocuklu ile boşanmış ve çocuklu olanlar olmak üzere dört gruba dağılmıştır. Bu analiz sonucunda bekâr olan çalışanlarda duygusal bağıllık düzeyi  $X=3,51$  iken diğer çalışanlarda bu düzey  $X=2,60$  civarında bulunmuştur. Normatif bağıllık düzeylerinin medeni duruma ilişkin sonuçları ise duygusal bağıllıkla benzer şekilde bekâr olanlar için  $X=3,65$  diğerleri için ise  $X=2,90$  civarında bulunmuştur (Bkz. Ek4). Benzer şekilde Özkaya vd. (2006), yaptıkları araştırmada çalışanların medeni durumu ile duygusal ve normatif bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Durna ve Eren (2005) de araştırmalarında çalışanların medeni durumları ile duygusal ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ancak bu ilişki evlilerin daha yüksek bağıllık gösterdiği yönündedir.

Eğitim seviyesi ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi daha detaylı görmek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; eğitim durumu lisansüstü olan çalışanların duygusal bağıllık düzeyinin  $X=2,78$ , lisans olanların  $X=2,74$ , yüksek okul olanların  $X=2,38$ , ilköğretim olanların  $X=2,25$  ve lise mezunu olanların  $X=2,10$  olduğu görülmektedir. Devam bağıllığı düzeyi ise, lisansüstü

mezunu çalışanlar için  $X=3,29$ , lisans olanlar için  $X=2,96$  ve diğerleri için  $X=2,60$  civarında bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyi ile eğitim durumu sonuçları ise, diğer bağlılık düzeyleri ile paralellik göstermektedir. Buna göre lisansüstü mezunlar  $X=3,57$ , lisans mezunları  $X=3,13$ , yüksek okul mezunları  $X=2,85$  ve diğerleri için  $X=2,61$  düzeyinde bulunmuştur (Bkz. Ek5). Genel olarak üç bağlılık türü içinde eğitim seviyesi düştükçe bağlılık düzeyinin de düştüğü söylenebilir. Tayfun vd. (2008) de bu çalışmada ki gibi eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulurken eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyinin arttığını tespit etmişlerdir. Gül (2003), yaptığı araştırmada çalışanların eğitim düzeyi ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

İşletmede çalışılan süre değişkeni ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Özutku (2008), yaptığı araştırmada kıdem ile duygusal ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulamamışken devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Rize’de faaliyet gösteren Çaykur Genel Müdürlüğü ve bağlı fabrikalarda çalışanların işletmedeki unvanları değişkeni ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu ilişkiyi daha detaylı incelemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; en yüksek duygusal bağlılık düzeyinin  $X=2,80$  ile memurlara ait olduğu bulunmuştur. Bunu  $X=2,65$  ile şef statüsünde çalışanlar takip etmektedir. İşçilerin duygusal bağlılık düzeyi  $X=2,24$ , müdürlerin ise  $X=1,99$  olarak bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise  $X=3,25$  ile en yüksek değerde şeflerin bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu değeri  $X=3,11$  ile memurlar takip etmektedir. İşçiler  $X=2,72$ , müdürler ise  $X=2,66$  ile en düşük düzeyde bağlılık göstermektedir (Bkz. Ek6). Örucü ve Kışlalıoğlu (2014) da aynı şekilde yaptıkları araştırmada çalışanların pozisyonu ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Çalışanların aylık ortalama geliri değişkeni ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Ancak normatif

bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Çalışanların aylık ortalama gelirine göre duygusal bağlılık düzeyleri tek yönlü varyans analizi ile incelendiğinde; 2501-3000 TL arası maaş alan çalışanların  $X=2,87$  ile en yüksek değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2001-2500 TL arası maaş alanlar ise  $X=2,71$  ile ikinci sırada yer almaktadır. 3000 TL ve üzerinde alanlar  $X=2,40$ , 2000 TL ve altında alanlar ise  $X=2,31$  değeri ile en düşük duygusal bağlılık düzeyine sahiptir. Devam bağlılığı değerleri ise 2501-3000 TL arası maaş alanlar için  $X=3,14$ , 2001-2500 TL maaş alanlar için  $X=2,90$ , 3000 TL ve üzeri alanlar için  $X=2,87$  ve 2000 TL'den alanlar için  $X=2,51$  düzeyinde bulunmuştur (Bkz. Ek7). Sakallı ve Arasan (2014), yaptıkları araştırmada çalışanların geliri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Çalışmaya göre; geliri 1000 TL'den az olanlar, geliri 1000-1500 TL olanlara kıyasla çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık göstermektedir.

Çalışanların memleketi (Rizeli olup olmama durumu) ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Detaylı inceleme ise t testi ile yapılmıştır. Buna göre en yüksek duygusal bağlılık düzeyi  $X=2,85$  ile Rize dışından olanlara aittir. Rizeli olanların duygusal bağlılık düzeyleri ise  $X=2,32$  olarak bulunmuştur. Devam bağlılık düzeyinde de aynı şekilde Rize dışından olan çalışanların devam bağlılığı düzeyi  $X=3,07$ , Rizelilerin ise  $X=2,67$  bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyleri ise Rize dışından olanlar için  $X=3,30$ , Rizeli olanlar için  $X=2,76$  düzeyinde olduğu görülmektedir (Bkz. Ek8).

Korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşıdığı için Tablo 17'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Bu itibarla, ilgili tabloda  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Gül, 2003:145).

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre; araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olan %95 güven aralığında demografik faktör değişkenlerinden cinsiyet ( $p:0,002<0,05$ ) ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında; yaş ( $p:0,018<0,05$ ) ile duygusal bağlılık arasında; medeni durum ( $p:0,000<0,05$ ;  $0,001<0,05$ ) ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında;

eğitim seviyesi ( $p:0,001<0,05$ ;  $0,026<0,05$ ;  $0,014<0,05$ ) ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında; işletmedeki unvan ( $p:0,000<0,05$ ;  $0,032<0,05$ ) ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında; aylık ortalama gelir ( $p:0,020<0,05$ ;  $0,038<0,05$ ) ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında; memleket ( $p:0,001<0,005$ ) ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden ilgili bu değişkenlerde  $H_1$  hipotezi kabul edilerek  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

## B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİ İLE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE AİT BULGULAR

Araştırma kapsamında geliştirilen “*Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır*”  $H_2$  hipotezine yönelik analizler aşağıda sunulmuştur.

Motivasyonel dil bileşenlerinden yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, eğer ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü tespit etmek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 18’te sunulmuştur.

**Tablo 18: Motivasyonel Dil Bileşenleri ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

Motivasyonel Dil Bileşenleri	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	P	r	p	r	p
<b>Yöneltici Dil</b>	0,250	0,000*	0,136	0,030*	0,272	0,000*
<b>Empatik Dil</b>	0,396	0,000*	0,210	0,001*	0,352	0,000*
<b>Anlam Oluşturucu Dil</b>	0,348	0,000*	0,174	0,006*	0,293	0,000*

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü)

Tablo 18 incelendiğinde, yöneltici dil ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde ancak düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç aykur Genel Müdürlük ve bağlı işletmelerde yöneticilerin yöneltici dil kullanması ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Empatik dil ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında pozitif yönde, orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Empatik dil ile devam bağıllığı arasında ise pozitif yönde ancak düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırmanın yapıldığı işletmelerde yöneticilerin empatik dil kullanımı ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağıllıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anlam oluşturu dil ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönde, orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Anlam oluşturu dil ile devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında ise pozitif yönde ancak düşük derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Çaykur Genel Müdürlüğü ve bağlı fabrikalarda yöneticilerin anlam oluşturu dil kullanımı ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağıllıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre, %95 güven aralığında motivasyonel dil değişkenlerinden; yöneltici dil ( $p:0,000<0,05$ ), empatik dil ( $p:0,000<0,05$ ) ve anlam oluşturu dil ( $p:0,000<0,05$ ) ile duygusal, devam ve normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki saptanmış olduğundan  $H_2$  hipotezi kabul edilerek  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

## **VII.REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ**

Çalışma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi ve çoklu regresyon analizi yöntemlerinden Hiyerarşik Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

Çoklu regresyon analizi, iki ya da daha çok bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle ilişkisine bağlı olarak, bağımlı değişkenlerin tahmin edilmesine ilişkin bir analiz türüdür. Hiyerarşik yöntemde, bağımsız değişkenler araştırmacının belirlediği sıra doğrultusunda analize dâhil edilir ve bu değişkenler, bağımlı değişkeni açıklama sıraları açısından değerlendirilirler (Büyüköztürk, 2005:98-100).



## A.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında geliştirilen “Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır” H<sub>1</sub> hipotezine yönelik analizler aşağıda sunulmuştur.

Demografik faktörlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı açıklamadaki önem derecelerini belirlemek amacı ile Çoklu Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Demografik faktörlerin içindeki değişkenlerin tamamının duygusal bağlılığı, devam bağlılığını, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı açıklamadaki önem sıralarını tespit etmek için ise Hiyerarşik Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

### 1.Duygusal Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Duygusal bağlılığa ait çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19’da aktarılmıştır.

**Tablo 19: Duygusal Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık		
	$\beta$	t	p
Cinsiyet	-0,122	-1,886	0,060
Yaş	0,047	0,752	0,453
Medeni Durum	-0,255	-4,225	0,000*
Eğitim Seviyesi	0,111	1,729	0,085
İşletmedeki Çalışma Süresi	-0,033	-0,508	0,612
İşletmedeki Unvan	0,099	1,486	0,139
Aylık Ortalama Gelir	-0,123	-1,933	0,054
Çalışılan İşletme	-0,018	-0,317	0,752
Memleket	-0,237	-3,867	0,000*
F	8,526		
R	0,489		
R <sup>2</sup>	0,239		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,211		

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 19’da demografik faktörlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo’daki F değeri modelin

anlamlılığını göstermektedir. F değerinin 8,526 olması, modelin  $p=0,01-0,05$  düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile demografik özelliklere ilişkin değişkenler arasındaki regresyon analizinde görüldüğü üzere R değeri 0,489'dur.  $R^2$  (belirlilik katsayısı) değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren bir ölçüttür. Analiz sonucunda  $R^2$  0,239 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları işletmeye olan duygusal bağlılıklarını %23,9 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden (demografik özellikler) medeni durum ve çalışanların Rizeli olup olmama durumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenlerin her ikisinin de p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu iki değişkenin standardize edilmiş Beta değerleri ( $\beta$ ) ise sırasıyla; -0,255, -0,237 olarak bulunmuştur.  $\beta$  katsayısının negatif olması (bağımlı değişkenle yapay değişken arasında negatif bir ilişki bulunması) oluşturulan yapay değişkende baz alınan grubun dışta tutulan referans gruba göre daha düşük duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005:92). Bu değerler Çaykur Genel Müdürlüğü ve bağlı fabrikalarda çalışan personelin medeni durumu evli ve çocuklu olanların diğer çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanlardan Rizeli olanlar Rizeli olmayanlara göre daha düşük duygusal bağlılık düzeyine sahiptir. Çaykur'un bölge halkı açısından yerel bir kuruluş olarak algılandığı ve çalışma açısından cazip bir iş fırsatı olarak değerlendirildiği düşünüldüğünde sonuç ilginç bulunmuştur. İlgili personelin duygusal bağlılıklarının düşmesine sebep olan, araştırılmaya değer çeşitli faktörler olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, ilgili değişkenler için (medeni durum, çalışanların memleketi) geçerli  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

## 2. Devam Bağlılığının Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Devam bağlılığına ait çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 20’de aktarılmıştır.

**Tablo 20: Devam Bağlılığının Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı		
	$\beta$	t	p
Cinsiyet	-0,035	-0,498	0,619
Yaş	0,019	0,275	0,784
Medeni Durum	-0,022	-0,326	0,745
Eğitim Seviyesi	0,078	1,097	0,274
İşletmedeki Çalışma Süresi	-0,096	-1,396	0,178
İşletmedeki Unvan	0,062	0,833	0,405
Aylık Ortalama Gelir	-0,051	-0,728	0,467
Çalışılan İşletme	-0,064	-0,994	0,321
Memleket	-0,186	-2,745	0,007*
F	2,100		
R	0,268		
R <sup>2</sup>	0,072		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,038		

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü)

Tablo 20’de demografik faktörlerin devam bağlılığı üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. F değerinin 2,100 olması modelin 0,01-0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığı ile demografik özelliklere ilişkin değişkenler arasındaki regresyon analizinde görüldüğü üzere R değeri 0,268’dir. R<sup>2</sup> değeri ise 0,072 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanların demografik özelliklerinin devam bağlılıklarını açıklama oranı %7,2’dir. Bu oran duygusal bağlılıkta %23,9’idi. Yani demografik özellikler devam bağlılığını duygusal bağlılıktan daha az oranda açıklamaktadır.

Ayrıca bağımsız değişkenlerden çalışanların Rizeli olup olmama durumu (p=0,007;  $\beta$ :-0,186) ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi çalışanlardan Rizeli olanlar Rizeli olmayanlara göre daha düşük devam bağlılığı göstermektedir. Diğer bağımsız değişkenler ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İlgili değişkenler için

(çalışanın memleketi) geçerli  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

### 3. Normatif Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Normatif bağlılığa ait çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21: Normatif Bağlılığın Demografik Faktörler Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık		
	$\beta$	t	p
Cinsiyet	-0,213	-3,142	0,002*
Yaş	0,040	0,607	0,544
Medeni Durum	-0,130	-2,046	0,042*
Eğitim Seviyesi	0,075	1,104	0,271
İşletmedeki Çalışma Süresi	-0,090	-1,343	0,180
İşletmedeki Unvan	0,019	0,275	0,783
Aylık Ortalama Gelir	-0,003	- 0,038	0,970
Çalışılan İşletme	-0,030	-0,493	0,622
Memleket	-0,245	-3,807	0,000*
F	5,208		
R	0,401		
R <sup>2</sup>	0,161		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,130		

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 21’de görüldüğü üzere, kurulan regresyon modelinde F 5,208 değeri  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.  $R^2$  değeri ise 0,161’dir. Yani demografik faktörlerin normatif bağlılığı açıklama oranı %16,1’dir.

Analizdeki bağımsız değişkenlerden cinsiyet ( $p=0,002$ ;  $\beta:-0,213$ ), medeni durum ( $p=0,042$ ;  $\beta:-0,130$ ) ve memleket ( $p=0,000$ ;  $\beta:-0,145$ ) ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılıktan farklı olarak normatif bağlılıkta cinsiyet ile anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ancak erkek çalışanlar bayanlara göre daha düşük normatif bağlılık düzeyine sahiptir. İlgili değişkenler için (cinsiyet, medeni durum, memleket)  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

## B.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında geliştirilen “*Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır*” H<sub>2</sub> hipotezine yönelik analizler aşağıda sunulmuştur.

Motivasyonel dil bileşenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı açıklamadaki önem derecelerini belirlemek amacı ile Çoklu Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Motivasyonel dil bileşenlerinin duygusal bağlılığı, devam bağlılığını, normatif bağlılığı ve örgütsel bağlılığı açıklamadaki önem sıralarını tespit etmek için ise Hiyerarşik Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

### 1.Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Duygusal bağlılığa ait çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 22’de aktarılmıştır.

**Tablo 22: Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Bağlılık		
	$\beta$	t	p
Yöneltici Dil	-0,180	-1,922	0,056
Empatik Dil	0,430	4,008	0,000*
Anlam Oluşturucu Dil	0,144	1,655	0,099
F	17,751		
R	0,419		
R <sup>2</sup>	0,176		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,166		

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü)

Tablo 22’de motivasyonel dil bileşenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları incelendiğinde yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların duygusal bağlılık düzeyi üzerinde

güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü F değerinin 17,751 olması modelin 0,01-0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile motivasyonel dil bileşenlerine ilişkin değişkenler arasındaki regresyon analizinde görüldüğü üzere R değeri 0,419'dur. R<sup>2</sup> (belirlilik katsayısı) değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren bir ölçüttür. Analiz sonucunda R<sup>2</sup> 0,176 olarak bulunmuştur. Buna göre çalışanların motivasyonel dil algıları, çalıştıkları işletmeye olan duygusal bağlılıklarını %17,6 oranında açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden empatik dil ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu değişkenin p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu değişkenin standardize edilmiş Beta değeri ( $\beta$ ) ise 0,430 olarak bulunmuştur. Diğer motivasyonel dil bileşenleri ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. İlgili değişkenler için (empatik dil) geçerli H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca motivasyonel dil bileşenlerinin tümünün birlikte duygusal bağlılık üzerindeki etkileri yapılan çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

**Tablo 23: Duygusal Bağlılığın Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Duygusal Bağlılık		
	$\beta$	t	p
Motivasyonel Dil	0,368	6,291	0,000*
F	39,571		
R	0,368		
R <sup>2</sup>	0,136		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,132		

\*P:0,05 düzeyinde anlamlıdır (İki yönlü)

Buna göre motivasyonel dil bileşenlerinin tümü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu değişkenin p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Motivasyonel dil bileşenlerinin standardize edilmiş Beta değeri ( $\beta$ ) ise 0,368 olarak bulunmuştur. Bu sonuç Motivasyonel Dil Teorisinde savunulan üç dilin birlikte kullanımında başarılı sonuç alınacağı görüşünü desteklemektedir (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995).

## 2.Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Devam bağlılığına ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 24’te aktarılmıştır.

**Tablo 24: Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı		
	$\beta$	t	p
Yöneltici Dil	-0,081	-0,802	0,423
Empatik Dil	0,236	2,047	0,042*
Anlam Oluşturucu Dil	0,049	0,531	0,596
F		4,127	
R		0,217	
R <sup>2</sup>		0,047	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,036	

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 24’de motivasyonel dil bileşenleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dil kullanımı ile çalışanların devam bağlılığı arasında 0,042 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi motivasyonel dil bileşenlerinden yöneltici dil ve anlam oluşturucu dil ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İlgili regresyon analizinde R<sup>2</sup> 0,047 bulunmuştur. Diğer bir ifade ile motivasyonel dil bileşenlerinin devam bağlılığını karşılama oranı %4,7’dir. Bu oran duygusal bağlılıkta %17,6 olarak bulunmuştu. Dolayısıyla bu sonuçtan hareketle motivasyonel dil bileşenlerinin devam bağlılığını duygusal bağlılığa oranla daha az karşıladığını ileri sürmek mümkündür. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 4,127 olarak bulunmuştur. Bu değer p<0,01-0,05 düzeyinde anlamlıdır. İlgili değişkenler için (empatik dil) geçerli H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca motivasyonel dil bileşenlerinin tümünün devam bağlılığı üzerine etkisi yapılan çoklu regresyon analiziyle incelenmiştir.

**Tablo 25: Devam Bağlılığının Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Devam Bağlılığı		
	$\beta$	t	p
Motivasyonel Dil	0,193	3,116	0,002*
F		9,712	
R		0,193	
R <sup>2</sup>		0,037	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,033	

\*p:0,05 düzeyinde anlamlıdır (İki yönlü).

Buna göre motivasyonel dil bileşenleri birlikte devam bağlılığını etkilemektedir ( $\beta=0,193$ ;  $p=0,002$ ). Bu sonuç Motivasyonel Dil Teorisinin savunduğu “Yönetici motivasyonel dil bileşenlerinin üçünü birlikte kullandığında daha başarılı sonuç alacaktır.” görüşünü desteklemektedir (Sullivan, 1988; Mayfield vd, 1995).

### 3.Normatif Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Normatif bağlılığa ilişkin çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26: Normatif Bağlılığın Motivasyonel Dil Bileşenleri Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Normatif Bağlılık		
	$\beta$	t	p
Yönetici Dil	-0,022	-0,231	0,817
Empatik Dil	0,316	2,863	0,005*
Anlam Oluşturucu Dil	0,072	0,805	0,422
F		12,067	
R		0,356	
R <sup>2</sup>		0,126	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,116	

\* p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tablo 26’da motivasyonel dil bileşenleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dil kullanımı ile çalışanların normatif bağlılığı arasında 0,005 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta ve devam bağlılığında olduğu gibi



motivasyonel dil bileşenlerinden yöneltici dil ve anlam oluşturuucu dil ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İlgili regresyon analizinde  $R^2$  0,126 bulunmuştur. Diğer bir ifade ile motivasyonel dil bileşenlerinin normatif bağıllığı karşılama oranı %12,6'dır. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 12,067 olarak bulunmuştur. Bu değer  $p < 0,01-0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

İlgili değişkenler için (empatik dil) geçerli  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

Ayrıca, motivasyonel dil bileşenlerinin tümünün normatif bağıllık üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile kontrol edilmiştir.

**Tablo 27: Normatif Bağıllığın Motivasyonel Dil Tarafından Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	Normatif Bağıllık		
	$\beta$	t	p
Motivasyonel Dil	0,335	5,728	0,000*
F		32,800	
R		0,339	
$R^2$		0,115	
Düzeltilmiş $R^2$		0,112	

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır (İki yönlü).

Buna göre yöneticiler motivasyonel dil bileşenlerinin üçünü birlikte kullandıklarında sonuç anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0,339$ ;  $p=0,000$ ).

Mert vd. (2011), banka çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada motivasyonel dil ölçeğinin tüm boyutları ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

### **C.DEMOGRAFİK FAKTÖRLER İLE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE HİYERARŞİK ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ**

Demografik faktör değişkenlerinin ve motivasyonel dil bileşenlerinin duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını içeren çoklu regresyon sonuçları yukarıda aktarılmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin ve motivasyonel dil bileşenlerinin örgütsel bağıllığın bütünü üzerindeki etkisini incelemek amacıyla örgütsel bağıllığa ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizinde ilk adımda demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa tek başına etkisine bakılmış, ikinci adımda ise motivasyonel dil alt boyutlarından biri girilmiştir. Böylece araştırma kapsamında belirlenen demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, işletmede çalışılan süre, aylık ortalama gelir, işletmedeki unvan ve çalışanın Rizeli olup olmama durumu faktörlerinin olası etkisi kontrol altına alınarak, motivasyonel dil bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha doğru tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Motivasyonel dil bileşenlerinden yöneltici dilin ve demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28: Yöneltici Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,417 <sup>a</sup>	0,174	0,147	0,80158	0,174	6,438	0,000*
0,474 <sup>b</sup>	0,224	0,196	0,77829	0,051	15,886	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Yöneltici Dil

Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 28 incelendiğinde demografik faktörlerin örgütsel bağlılığın %17,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör olarak ilave edilen yöneltici dil ile birlikte demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklama oranı ise %22,4’tür. Yöneltici dilin tek başına örgütsel bağlılıktaki varyansı açıklama oranı ise %5,1’dir.

Demografik faktörlere ilişkin F değeri 6,438 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05’ten küçüktür. Bu nedenle, demografik faktörler örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahiptir. Yöneltici dile ilişkin F değerindeki değişim ise 15,886 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer de, anlamlılık seviyesinin (0,05) altında olduğundan yöneltici dilin örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik faktörler ve yöneltici dile dair değişkenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin Beta katsayıları Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		19,206	0,000
Yaş	0,045	0,698	0,486
Cinsiyet	-0,132	-2,004	0,046
Eğitim	0,106	1,594	0,112
Medeni Durum	-0,158	-2,518	0,012
Çalışılan Süre	-0,084	-1,263	0,208
Gelir	-0,067	-1,008	0,314
Unvan	0,070	1,001	0,318
Memleket	-0,249	3,912	0,000
Sabit		13,113	0,000
Yaş	0,037	0,587	0,558
Cinsiyet	-0,108	-1,689	0,093
Eğitim	0,110	1,708	0,089
Medeni Durum	-0,151	-2,478	0,014
Çalışılan Süre	-0,104	-1,608	0,109
Gelir	-0,108	-1,655	0,099
Unvan	0,080	1,181	0,239
Memleket	-0,228	-3,681	0,000
Yöneltici Dil	0,231	3,986	0,000

Tablo 29’deki “Örgütsel Bağlılığı” en iyi açıklayan değişkenin belirlenmesi amacı ile Beta katsayısı, t değeri ve anlamlılık düzeylerini gösteren değerler incelendiğinde demografik faktörlerden “memleket”in en yüksek Beta katsayısı ve t değerine sahip olduğu ve örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,249$ ,  $t=3,912$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan ikinci değişken ise “medeni durum”dur. Medeni durum değişkeni de örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=-0,158$ ,  $t=-2,518$ ,  $p=0,012$ ). Demografik faktörlerden örgütsel bağlılığı açıklayan üçüncü değişken ise “cinsiyet”tir. Bu değişken de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=-0,132$ ,  $t=-2,004$ ,  $p=0,046$ ). Örgütsel bağlılığı açıklayan diğer değişkenler ise derecesine göre sırasıyla eğitim, çalışılan süre, unvan ve gelirdir. Ancak bu değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu sonuçlara sadece yöneltici dil alt boyutu için değil empatik dil ve anlam oluşturuçu dil alt boyutu için de ulaşılmıştır. O sebeple Tablo 31 ve Tablo 33’da bu değerler ayrıca sunulmamıştır.

Demografik faktörler ve yöneltici dil değişkeninin birlikte yer aldığı değişkenlerin Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığı açıklayan en iyi değişkenin “yöneltici dil” olduğu görülmektedir. Yöneltici dil,

örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan da anlamlıdır ( $\beta=0,231$ ,  $t=3,986$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan ikinci değişken “memleket”tir. Memleket de örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=-0,228$ ,  $t=-3,681$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı açıklayan üçüncü değişken ise “medeni durum”dur. Medeni durum da örgütsel bağlılığı açıklamada anlamlıdır ( $\beta=-0,151$ ,  $t=-2,478$ ,  $p=0,014$ ). Dördüncü olarak eğitim gelmektedir. Ancak eğitim örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta=0,180$ ,  $t=1,708$ ,  $p=0,089$ ). Örgütsel bağlılığı açıklamada önem sırasına göre cinsiyet, gelir, süre, unvan ve yaş gelmektedir ancak bu değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dilin demografik faktörlerle birlikte örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 30’da verilmiştir.

**Tablo 30: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,417 <sup>a</sup>	0,174	0,147	0,80158	0,174	6,438	0,000*
0,523 <sup>b</sup>	0,274	0,247	0,75291	0,100	33,698	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Empatik Dil

Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağlılık

\* $p < 0,05$  seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 30 incelendiğinde demografik faktörlerin örgütsel bağlılığın %17,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör olarak ilave edilen empatik dil ile birlikte demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklama oranı ise %27,4’tür. Empatik dilin tek başına örgütsel bağlılıktaki varyansı açıklama oranı ise %10’dur.

Demografik faktörlere ilişkin F değeri 6,438 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05’ten küçüktür. Bu nedenle, demografik faktörler örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahiptir. Empatik dile ilişkin F değerindeki değişim ise 33,698 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer de, anlamlılık seviyesinin (0,05) altında

olduğu için empatik dilin örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik faktörler ve empatik dile dair değişkenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin Beta katsayıları Tablo 31’de sunulmuştur. Birinci adımda yer alan demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklama oranları Tablo 29 ile eşdeğer olduğu için burada tekrar verilmemiştir. Yalnızca ikinci adım değerleri sunulmuştur.

**Tablo 31: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		12,554	0,000
Yaş	0,025	0,414	0,679
Cinsiyet	-0,102	-1,643	0,102
Eğitim	0,115	1,839	0,067
Medeni Durum	-0,147	-2,491	0,013
Çalışılan Süre	-0,110	-1,756	0,080
Gelir	-0,128	-2,034	0,043
Unvan	0,038	0,587	0,558
Memleket	-0,217	-3,621	0,000
Empatik Dil	0,329	5,805	0,000

Tablo 31’de görüldüğü üzere, demografik faktörler ve empatik dil değişkeninin birlikte yer aldığı değişkenlerin Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığı açıklayan en iyi değişken “empatik dil”dir. Empatik dil, örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan da anlamlıdır ( $\beta=0,329$ ,  $t=5,805$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan ikinci değişken “memleket”tir. Memleket de örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=-0,217$ ,  $t=-3,621$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı açıklayan üçüncü değişken ise “medeni durum”dur. Medeni durum da örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel anlamlıdır ( $\beta=-0,147$ ,  $t=-2,491$ ,  $p=0,013$ ). Dördüncü olarak gelir gelmektedir. Gelir de örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=-0,128$ ,  $t=-2,034$ ,  $p=0,043$ ). Örgütsel bağlılığı açıklamada önem sırasına göre “eğitim”, “süre” ve “cinsiyet” gelmektedir ancak bu değişkenler istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Son olarak “unvan” ve “yaş” değişkenleri gelmektedir. Bu iki değişken de örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Motivasyonel dil bileşenlerinden anlam oluşturuvcu dilin demografik faktörlerle birlikte örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini gösteren hiyerarşik regresyon analizi Tablo 32’da verilmiştir.

**Tablo 32: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,417 <sup>a</sup>	0,174	0,147	0,80158	0,174	6,438	0,000*
0,493 <sup>b</sup>	0,243	0,215	0,76880	0,069	22,340	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Anlam Oluşturucu Dil

Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 32 incelendiğinde, demografik faktörlerin örgütsel bağlılığın %17,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör olarak ilave edilen anlam oluşturuvcu dil ile birlikte demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklama oranı ise %24,3’e çıkmaktadır. Anlam oluşturuvcu dilin tek başına örgütsel bağlılıktaki varyansı açıklama oranı ise %6,9’dur. Bu oran diğer motivasyonel dil bileşenlerinin örgütsel bağlılığı açıklama oranları ile kıyaslandığında %10 olan empatik dil’den sonra ikinci en iyi açıklama oranı olduğunu göstermektedir.

Demografik faktörlere ilişkin F değeri 6,438 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05’ten küçüktür. Bu nedenle, demografik faktörler örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahiptir. Anlam oluşturuvcu dile ilişkin F değerindeki değişim ise 22,340 ve anlamlılık seviyesi 0,000’dır. Bu değer de, anlamlılık seviyesinin (0,05) altında olduğu için anlam oluşturuvcu dilin örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Demografik faktörler ve anlam oluşturuvcu dile dair değişkenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin Beta katsayıları Tablo 33’de sunulmuştur. Birinci adımda yer alan demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklama oranları Tablo 29 ile eşdeğer olduğu için burada tekrar verilmemiştir. Yalnızca ikinci adımdaki Beta katsayı değerleri sunulmuştur.

**Tablo 33: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		11,487	0,000
Yaş	0,040	0,634	0,526
Cinsiyet	-0,068	-1,048	0,296
Eğitim	0,087	1,365	0,173
Medeni Durum	-0,156	-2,599	0,010
Çalışılan Süre	-0,092	-1,448	0,149
Gelir	-0,100	-1,563	0,119
Unvan	0,065	0,973	0,332
Memleket	-0,244	-3,995	0,000
Anlam Oluşturucu Dil	0,274	4,727	0,000

Tablo 33’de ki demografik faktörler ve anlam oluşturucu dil değişkeninin birlikte yer aldığı değişkenlerin Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığı açıklayan en iyi değişkenin “anlam oluşturucu dil” olduğu görülmektedir. Anlam oluşturucu dil, örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan da anlamlıdır ( $\beta=0,274$ ,  $t=4,727$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı en iyi açıklayan ikinci değişken “memleket”tir. Ayrıca memleket örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan da anlamlıdır ( $\beta=-0,244$ ,  $t=-3,995$ ,  $p=0,000$ ). Örgütsel bağlılığı açıklayan üçüncü değişken ise “medeni durum”dur. Medeni durum da örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $\beta=-0,156$ ,  $t=-2,599$ ,  $p=0,010$ ). Dördüncü olarak “gelir” gelmektedir. Ancak gelir örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta=-0,100$ ,  $t=-1,563$ ,  $p=0,119$ ). Örgütsel bağlılığı açıklamada önem sırasına göre “çalışılan süre”, “cinsiyet”, “unvan” ve “yaş” gelmektedir ancak bu değişkenler de istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

#### **D.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİLEŞENLERİNİN DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE MOTİVASYONEL DİL BİLEŞENLERİ TARAFINDAN AÇIKLANMASINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME**

Duygusal, devam ve normatif bağlılığı; demografik faktörlerle birlikte motivasyonel dil bileşenlerinin açıklama oranlarının önem sıralarını belirlemek amacıyla hiyerarşik yöntemle göre yapılan çoklu regresyon analizi ile hesaplanan  $R^2$  değişim katsayılarının sonuçları Tablo 34’de verilmiştir. Ayrıntılı sonuçlar ek’ler (Ek9-26) bölümünde sunulmuştur.

**Tablo 34: Motivasyonel Dil Bileşenleri ve Demografik Faktörler ile Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığa İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

FAKTÖRLER	DUYGUSAL BAĞLILIK R <sup>2</sup> Değişimi	DEVAM BAĞLILIĞI R <sup>2</sup> Değişimi	NORMATİF BAĞLILIK R <sup>2</sup> Değişimi	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK R <sup>2</sup> Değişimi
Yöneltici Dil	0,054	0,016	0,055	0,051
Empatik Dil	0,120	0,036	0,089	0,100
Anlam Oluşturucu Dil	0,089	0,026	0,055	0,069
<b>TOPLAM</b>	<b>0,263</b>	<b>0,078</b>	<b>0,199</b>	<b>0,220</b>
<b>Demografik Faktörler</b>	<b>0,239</b>	<b>0,068</b>	<b>0,160</b>	<b>0,174</b>

Tablo 34 incelendiğinde duygusal bağlılığı üç motivasyonel dil bileşeninin açıklama oranının %26,3, demografik faktörlerin açıklama oranının ise %23,9 olduğu görülmektedir. Devam bağlılığını üç bileşenin toplam açıklama oranı %7,8, demografik faktörlerin açıklama oranı ise %6,8'dir. Normatif bağlılığın yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil tarafından toplam açıklanma oranı %19,9, demografik faktörler tarafından açıklanma oranı ise %16'dır. Örgütsel bağlılığın motivasyonel dil bileşenleri tarafından toplam açıklanma oranı ise %22, demografik faktörler tarafından açıklanma oranını ise %17,4'tür.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığı açıklamada yöneltici dil, empatik dil ve anlam oluşturucu dil bileşenlerinin ve demografik faktörlerin önem sırasına göre dağılımı Tablo 35'de verilmiştir.

**Tablo 35: Motivasyonel Dil Bileşenlerinin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığa göre Önem Sıralamaları**

ÖNEM SIRASI	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
1	Demografik Faktörler	Demografik Faktörler	Demografik Faktörler	Demografik Faktörler
2	Empatik Dil	Empatik Dil	Empatik Dil	Empatik Dil
3	Anlam Oluşturucu Dil	Anlam Oluşturucu Dil	Anlam Oluşturucu Dil	Anlam Oluşturucu Dil
4	Yöneltici Dil	Yöneltici Dil	Yöneltici Dil	Yöneltici Dil

Tablo 35 incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel bağlılığı açıklamada ilk sırada demografik faktörler, ikinci sırada empatik dil, üçüncü sırada anlam oluşturucu dil ve dördüncü sırada yöneltici dilin yer aldığı görülmektedir.



Duygusal bağılığı açıklamada; demografik faktörlerden memleket ve medeni durum değişkenlerinin diğer bileşenlerden önemli oranda öne çıktığı görölmektedir. Devam bağılığını açıklamada ön planda olan demografik değişkenler; memleket ve çalışma süresidir. Normatif bağılığı açıklamada ön planda olan demografik faktörler ise gelir, cinsiyet ve memlekettir. Genel olarak örgütsel bağılığı açıklamada ön planda olan demografik faktörler ise memleket, medeni durum ve cinsiyet değişkenleridir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Teknolojik gelişmelerin arttığı ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler hayatta kalabilmek için kendilerini yenilemek ve çevrelerinde yaşanan değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütlerde değişim yöneticilerin stratejik tutumlarıyla sağlanabilir. Şüphesiz yöneticinin bu değişim ve yeniliği tek başına gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir (Helvacı, 2008). Bunun için örgütler çalışanlarının yardımına ihtiyaç duyar. İnsan kaynağını doğru yönetebilen bir yöneticinin örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirmede zorlanmayacağı düşünülmektedir. İnsan kaynağının başarılı bir şekilde yönetimi için etkin iletişim becerilerine sahip olmak zorunda olan yöneticilerin, çalışanların zihinsel ve duygusal gücünü örgüt hedefleri doğrultusunda kullanabilmek ve çalışan motivasyonunu sağlayabilmek için uygun bir dil kullanması gerektiği düşünülmektedir.

Yöneticinin kullandığı dilin çalışanları motive edici etkiye sahip olması, çalışanlarda olumlu etki yaratmaktadır (Sullivan, 1988). Motive olan çalışanların örgüte daha iyi uyum sağladığı ve örgüt değerlerini benimseyerek işlerine devam ettikleri değerlendirilmektedir. Motivasyonun oluşturulmadığı örgütlerde ise çok başarılı çalışanlar bile yoğun iş temposundan kaçınmaktadırlar (Clark, 2003'den naklen Uysal ve Yıldız, ts). Çalışanları değişime ve başarıya yöneltebilecek ve motivasyonlarını artıracak bir dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığında da önemli yer tutacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticinin iletişim şeklinin, yoğun iş çevresindeki değişimin yakalanabilmesi ve rekabet avantajı elde edilebilmesi için örgütsel bağlılığı oluşturmada son derece önemli olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların buldukları işletmenin verimliliğini artırması ve işten ayrılma niyetlerini azaltması sebebiyle yaklaşık yarım asırdır gerek araştırmacılar gerekse işletme sahipleri tarafından incelenen ve üzerindeki ilgi azalmayan önemli bir konu olagelmiştir (Allen ve Meyer, 2009; Karahan, 2008). Nitelikli insan kaynağına sahip olmak kadar bu kaynağı elinde tutmak da son derece önemlidir. İşletmelerin entelektüel sermayelerini oluşturan insan

kaynağını kaybetmemek için çeşitli stratejiler geliştirerek örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmayı hedefledikleri bilinmektedir.

Bu stratejiler arasında, son yıllarda birçok araştırmaya konu olan yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı yer almaktadır. Yöneticinin kullanacağı motivasyonel dil ile çalışanlarda oluşacak motivasyonun örgütsel bağlılığı artırıcı etki yarattığı ifade edilmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002; Mert vd., 2011).

Araştırmada geliştirilen “*Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varılmaktadır:

Yapılan araştırmada yöneticilerin motivasyonel dil kullanımları ile her üç bağlılık türü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dilin duygusal ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ( $r:0,396$ ;  $0,348$ ), devam bağlılığı ile aralarında düşük düzeyde ( $r:0,210$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer motivasyonel dil bileşenleri, örgütsel bağlılık türleri ile düşük düzeyde ilişkilidir.

Yöneticiler tarafından kullanılan motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dilin örgütsel bağlılık bileşenlerinin üçünü de artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca Motivasyonel Dil Teorisi araştırmacılarının savunduğu üç dil söyleminin birlikte kullanıldığında daha başarılı sonuç vereceği (Sullivan, 1988; Mayfield vd., 1995; Mayfield ve Mayfield, 2009) görüşünü test etmek için uygulanan analizde motivasyonel dilin her üç bağlılık türünü de etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç, Mayfield ve Mayfield (2002)'in motivasyonel dilin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair söylemleri ile uyumludur. Empatik dil, çalışana kendini değerli hissettiren ve yöneticinin duygularını çalışana aktarmasını sağlayan bir söylemdir. Bu dil sayesinde çalışanlarda örgüte dair olumlu fikirler geliştirilebilir (Mert, 2011). Yapılan araştırma sonucunda bu dilin örgütsel bağlılık üzerinde etkili çıkması, yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinde başvurdukları duygu aktarımının çalışanların motivasyonunda ve bağlılığında önemini ortaya koymaktadır.

Bu itibarla yöneticinin empatik dil kullanarak çalışanların tatmin düzeyini yükseltecek etki yaratabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu etkinin

çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine de olumlu yansıdığı söylenebilir. Çünkü motivasyon faktörlerin varlığı çalışanların yaptıkları işi ve örgütü benimsemelerini kolaylaştırır. Çalışanın başarısı karşılığında yöneticilerden aldığı takdir dolu sözler çalışanın kendine güveninin artmasına yardımcı olarak motive olmasını sağlayabilecektir (Kurt, 2005).

Bunun yanında, Çaykur'daki yöneticilerin çalışanlarla iletişiminde kullandığı dilin anlam oluşturma açısından yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Anlam oluşturma dilin çalışanların motivasyonuna en önemli katkısı, örgütsel değerleri ve kuralları özümseyerek çalışanın örgüte olan aidiyet duygusunu geliştirmesidir (Özen, 2013a). Bu itibarla, anlam aktarımının olmadığı bir ortamda yöneticinin örgüt kültürünü ve değerlerini çalışanlarla paylaşmasının zor olacağı düşünülmektedir. Hâlbuki yönetici bu dili kullanarak çalışanların örgütü benimsemesini ve faaliyetlere daha yüksek bir motivasyonla katılmasını sağlayabilir.

Ayrıca Çaykur yöneticilerinin yöneltici dil kullanımı bakımından da zayıf kaldığını görmekteyiz. Daha önce de aktarıldığı gibi yöneltici dil, çalışanları yaptıkları işle ve örgütle ilgili konularda bilgilendirme ve belirsizlikleri azaltma amacıyla kullanılır (Mayfield vd., 1995). Çaykur'da yöneticiler tarafından bu dilin düşük kullanılması Çaykur'un KİT olmasına ve çalışanların görev tanımlarının yönetmeliklerle sabit olmasına bağlanmıştır.

Yöneticinin çalışanlarla iletişimi sırasında kullandığı dil; belirsizliği azaltma, duygu aktarımı yoluyla empati kurma ve anlam oluşturma söylemlerini içermektedir. Yönetici, çalışanlarla başarılı bir iletişim kurmak için bu üç söylemi birlikte kullanmalıdır (Mayfield ve Mayfield, 2009). Bu çalışmada da motivasyonel dil bileşenlerinin üçünün birlikte örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren Çaykur'da değişim artık bir ihtiyaç haline gelmiştir. Çünkü Çaykur, birçok ayrıcalığı elinde bulundurmasına rağmen son altı yıldır zarar etmektedir. Çaykur'un KİT olduğu düşünüldüğünde birinci yetkilinin yöneticiler olduğu ve örgütle ilgili tasarruflardan yöneticilerin sorumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin Çaykur'da arzu edilen bu

değişimi oluşturmaları için motivasyonel dil bileşenlerini etkin bir şekilde kullanmaları gerektiği düşünülmektedir.

Aslında motivasyonel dil teorisi, yöneticilerin günlük iletişimlerine kolayca adapte edebilecekleri, oturmuş ve geçerliliği kanıtlanmış bir yönetsel iletişim modelidir (Mayfield, 2009; Karaaslan, 2010). Örgütler bu dilin ayrıcalığından yararlanarak çalışanlarda motive edici güç oluşturabilir ve onların örgüte bağlılıklarını sağlayabilirler. Örgüte bağlı çalışanların varlığı ile örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir. Bu itibarla Çaykur'daki yöneticilere, bu bağlılığı tesis etmek için motivasyonel dil kullanımından yararlanmaları tavsiye edilmektedir.

Ayrıca çalışmanın bir diğer hipotezi “*Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır*” şeklindedir. Bu hipotez ile ilgili elde edilen sonuçlara göre şunlar söylenebilir:

Demografik özelliklerden cinsiyet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır. Ayrıntılı inceleme için t testine başvurulduğunda bayanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum bayanların daha duygusal olmalarına bağlanabilir. Demografik faktörlerden yaş ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan t testi sonucuna göre ise en yüksek ortalamaya 30 yaş ve altı grubun sahip olduğu görülmüştür. Gençlerin daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesi iş hayatının başında olmaları ve kariyer hedeflerinin işe karşı heyecan duymalarına yol açabileceği şeklinde açıklanabilir. Yaşı ilerlemiş çalışanlarda düşük bağlılık görülmesi; tükenmişlik sendromu kavramını akla getirmektedir. Bu konunun ayrıca araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Medeni durum ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönde ve normatif bağlılık ile arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre en yüksek ortalamaya bekâr çalışanların sahip olduğu görülmüştür. Genellikle evli olanlarda ekonomik sorumluluklarından dolayı yüksek bağlılık beklenir (Özkaya vd., 2006), ancak Çaykur'da tersi durum gözlenmiştir. Eğitim seviyesi ile her üç bağlılık türü arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan tek

yönlü varyans analizi sonuçlarına göre her üç bağlılık türünde de en yüksek ortalamaya lisansüstü çalışanların sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, eğitim seviyesi yüksek çalışanların ulaşılabilir kariyer hedefleri olabileceğini ve bu yüzden örgütlerine diğer çalışanlardan daha yüksek düzeyde bağlılık duyabileceklerini düşündürmektedir. Unvan ile duygusal ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre duygusal bağlılıkta en yüksek ortalamaya memurların, normatif bağlılıkta ise şeflerin sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç şef ve memurların yükselme arzusuna, müdürlerin ise zaten kariyerlerine ulaşmış olmasına bağlanmıştır. Gelir ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ve devam bağlılığı ile arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre her iki bağlılık türünde de en yüksek ortalamaya 2501-3000 TL arası maaş alan çalışanların sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışanların daha yüksek maaş almak için ulaşılacak bir hedefleri olduğu ve bu yüzden yüksek bağlılık gösterdikleri düşünülebilir. 3000 TL üzerinde maaş alanların ise bir sonraki hedeflerinin olmaması bu yüzden örgüte tek düze bağlılık duyabilecekleri şeklinde düşünülebilir. Son olarak memleket değişkeni ile her üç bağlılık türü arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan t testi sonucuna göre her üç bağlılık türünde de Rize dışından olan çalışanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Çaykur'un yerel kimlikle özdeşleşmiş olduğu düşünüldüğünde ilginç bulunmuştur.

Ayrıca yapılan çalışmada çalışanların cinsiyeti, medeni durumu ve memleketlerinin örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; Çaykur çalışanlarının cinsiyeti normatif bağlılıklarını etkilemektedir. Bayanlar erkeklere göre daha fazla normatif bağlılık duymaktadır. Angle ve Perry (1981) de yaptıkları çalışmada, kadınların iş ve şirket değişikliğinden hoşlanmadıkları için, çalıştıkları örgüte erkeklerden daha fazla bağlılık duyduklarını tespit etmişlerdir. Çaykur Genel Müdürlüğü ve bağlı dokuz fabrikanın idari binalarında yapılan bu araştırma sırasında, yöneticilere de anket uygulama fırsatı bulunmuştur. Örgüt üst yönetimi hariç diğer personel araştırmaya dâhil edilmiştir. Dikkat çeken nokta, Çaykur'daki yöneticilerin çoğunluğunun

erkeklerden oluşmasıdır. Fabrikalarda hiç fabrika müdürüne rastlanmazken, yalnızca bir fabrikada müdür yardımcısı bayandır. Bayanların normatif bağlılığının daha yüksek olduğu göz önünde bulundurulduğunda onların bu bağlılığından yönetsel olarak yararlanmanın Çaykur'a ivme kazandıracığı düşünülmektedir.

Ayrıca, çalışanların medeni durumunun duygusal ve normatif bağlılıklarını etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, evli ve çocuk sahibi olan çalışanlar örgütlerine diğer çalışanlarına göre daha az bağlılık göstermektedir. Medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sorgulandığı araştırmalarda genellikle evlilerin daha yüksek bağlılık gösterdiği bulunmuştur (Özkaya vd., 2006; Durna ve Eren, 2005). Bu sonuç tarafımızca öngörülen beklentinin dışındadır. Genel kabul, evli olan çalışanların hele de çocukları var ise onlara karşı ekonomik sorumluluklarından dolayı örgütlerine daha sıkı bağlandığı yönündedir.

Demografik faktörlerden örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir diğer faktör çalışanların memleketidir. Daha önceki çalışmalarda örgütsel bağlılığa etkisi sorgulanmayan bu faktöre göre Rizeli olmayan çalışanlar Rizeli olan çalışanlara göre her üç bağlılık türünde de daha yüksek bağlılık göstermektedir. Yöre halkının yerel bir kuruluş olarak gördüğü Çaykur'da Rizeli olanların Rizeli olmayanlara göre daha düşük bağlılık göstermesi ilginç bulunmuştur. Buna, Rizeli olan çalışanların Çaykur'a aşırı anlam yüklemeleri ve beklenti içine girmelerinin ve bu beklentilerinin karşılanmamasının sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu itibarla yöneticilere düşen görev, örgüt amaç ve hedeflerinin yerel unsurlardan daha önemli olduğunun çalışanlara uygun bir dil seçilerek anlatılmasıdır.

Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar dikkate alındığında Çaykur yöneticilerinin örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar oluşturmak için çalışanların bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmaları, başarılarını, üzüntülerini ve sorunlarını paylaşarak; örgüt adına yanlarında olduklarını söylemleriyle yansıtmaları Çaykur için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Örgütlerin rekabet ettiği çevrede fark yaratmasında en önemli etken insan kaynağıdır. Bu kaynağın doğru yönetilmesi büyük başarılar getirdiği gibi bu

kaynaktan yeterince yararlanmamak da örgüt ve çalışanlar açısından kayıplara sebep olacaktır (Mert, 2011). İnsanın gücünden etkili bir şekilde yararlanılmadığında çalışanlar örgüt içinde motive olamayacak ve potansiyel güçleri zayi olabilecektir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarla iletişiminde çalışanlara karşı motive edici bir dil kullanması hem çalışanların motivasyonunu hem de örgütsel bağlılıklarını artırabilir.

Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanlarda oluşturacağı motivasyonel güçten yararlanmak isteyen Çaykur yönetimine, birim yöneticilerine yönelik olmak üzere düzenli aralıklarla, uzmanlar tarafından hizmet içi eğitim verilmesini sağlaması önerilmektedir. Bu eğitimlerle yöneticilerin çalışanlara karşı kullandığı dilin nasıl motive edici bir etki yaratacağının öğretilmesi sağlanabilir. Çünkü İnsan yapısı hakkındaki bilgimiz ve algımız arttıkça beynimizin nasıl çalıştığı, bireysel farklılıklarımızın neler olduğu, acılarımız ve öfkelerimizle nasıl başa çıktığımızı dair daha fazla bilgi elde ettikçe, motivasyonu artırma ve örgütsel bağlılığı sağlama konusundaki yeteneğimiz de gelişmeye devam edebilecektir.



## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Prodüktivite Merkezi.
- Ada, N., ve Atlı, İ. A. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize ve Sanayi Bölgesinde Yeralan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation*. Great Britain: Kogan Page.
- Afşar, S. T. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi:Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji A.B.D (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Akbaş, B. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. *Akademik Bakış Dergisi* (32), 1-21.
- Akşehirli, S. (2011). Söz Edimleri Kuramı Açısından Kurgusal Anlatı Metinlerinde Söz Aktarımı. *Turkish Studies*, 6 (2), 143-162.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 105-126.
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal Business Research*, 26 (1), 46-91.

- Altun, Y. (2013). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Arslan, T. (2008). Yöneticilerin Statüleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Arslantürk, G., ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Maniye İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*, 17 (2), 229-239.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi (Güz)* (5), 1-17.
- Atak, M. (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Ateş, H., Yıldız, B., ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılamalarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.
- Austin, J. L. (2007). *Söylemek ve Yapmak*. (R. L. Aysever, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.

- Aven, F. F., Parker, B., & McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis. *The Journal of Business Research*, 26, 63-73.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karaman: Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aysever, R. L. (2002). Kratylos: Adların Doğruluğu ve Bilgi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 191 (2), 153-166.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 29-44.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli ÖRGÜTSEL BAĞLILIK Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, (7), 1-30.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Bakır, A. A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 237-246.

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başol, G., ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress*, 2, 497-507.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), 125-139.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bircan H., K. Y. (2003). Ki-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Similasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerine Karşılaştırılması. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 69-80.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.
- Bozkaya, E. (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS*. New York: Routledge.
- Camcı, C. (ts). Pragmatizm, Dil, Betimleyebilirlik ve Etik. *Felsefe Dergisi* , 11-36.

- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki ilişki: Ampirik Bir İnceleme. Afyonkarhisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Cingöz, A. (2006). Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen İşletmelerde Çalışan İşgörenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi).
- Conger, J. A. (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership. *Academy of Management*, 5 (1), 31-45.
- Çakar, N. D., ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çelik, C., ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Cinsiyet ve Eğitim Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Çöl, G., ve Ardıç, K. (2010). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 157-174.

- Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (8), 115-132.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 179-194.
- Demirkol, A. Y. (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 1-15.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Dionne, L. (2000). Leader- Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., & Moon, H.-C. (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 77-99.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu ili örneği). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67-79.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 245-270.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erol, S. I. (2012). İktisadi Kalkınmada Değerlerin Rolü (İbn Haldun'un Perspektifinden). *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 49-65.
- Esterhammer, A. (1999). *Performative language and Speech-act Theory: A Companion to Romanticism*. Wu, Duncan (ed). Blackwel Publishing.

- Fidan, D. (2007). Türkçe Ezgi Örüntüsünde Duygudurum ve Söz Edimi Görünümü. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *Yönetim*, 21 (65), 81-105.
- Göksel, A., ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 247-271.
- Göztok, K. (2007). Özsaygının Liderlik Tarzı ve Liderin İş Yapma Tutumları ile İlişkisinin İncelenmesi ve Türk Deniz Kuvvetlerinde Bir Uygulama. İstanbul: Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. J. HUNT, & L. LARSON (Dü) içinde, *Leadership* (s. 143-165). Kent State University Press.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 173-190.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi* (6), 147-159.
- Gül, H. (2003a). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi (Celal Bayar Üniv. İİBF Dergisi)*, 10 (1), 73-83.
- Gül, H. (2003b). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).



- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2 (1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış* (15), 1-11.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Hatay İli Örneği. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yasar Universty*, 4(16), 2637-2660.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-20.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul:Der Yayınları
- Gürkan, C. (2013). Modern Maliye Teorisinin Klasik Kökenleri:İbni Haldun'dan "Post Kameralizm'e" Mali Düşünce. *Maliye Dergisi* (164), 1-26.
- Gürül, B. (2013). Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Haldun, İ. (1989). *Mukaddime 2*. (Z. K. Ugan, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Helvacı, M. A. (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 173-183.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., ve Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 254-265.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Mersin: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karadağ, İ. (2013). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 145-162.
- Karataş, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89. *Yönetim Dergisi*, 20(63).
- Karcıoğlu, F. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-. *Yönetim Dergisi*, 20(63).
- Kaşlı, M., ve Seymen, O. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122

- Kaya, E. (2013a). Çalışan Bedensel Engelli Bireylerin Yaşam İatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kaya, N. (2013b). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kaya, N., ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kılıç, R., ve Çoban, M. (2015). Herzberg'in Motivasyon Teorisi ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki: Banka Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 365-380.
- Kılıç, G., ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1011.
- Kılınç, T. D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlç. Örn. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Kılınçarslan, S. (2013). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi. *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49 (10), 1345–1363.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Mamedov, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., & Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 37 (4), 235-248.

- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment. *American Business Review* , 89-97.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivational language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32 (4), 329-344.
- Mayfield, J. (2009). Motivating Language: A Meaningful Guide for Leader Communications. *Development and Learning in Organizations*, 23(1), 9-11.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 197-214.
- Mert, İ. S., Keskin, N., ve Baş, T. (2011). Motivasyonel Dil (MD) Teorisi ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 243-255.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide. 1-16. The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miran, B. (1992). *Regresyon Analizinde Ortaya Çıkabilecek Hatalar ve Bazı Çözümü Önerileri*. 12 25, 2014 tarihinde [http://journal.tarekoder.org/archive/1992/1992\\_01\\_11.pdf](http://journal.tarekoder.org/archive/1992/1992_01_11.pdf) adresinden alındı
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Noell, N. H. (1976). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction, Study Project Report. *Defense Systems Management Collage*, 76(1), 1-38.

- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. USA: The Dryden Press.
- Ordun, G., ve Aktaş, H. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 120-135.
- O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oruç, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Örücü, E., ve Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkisini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Özcan, K., ve Barca, M. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi? *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 113-130.
- Özen, H. (2013a). Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 87-103.

- Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram. D. Taşçı, U. Koç, Y. Sayılar, Ç. Önder, N. Wastı, Ş. Özen, et al. içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 120-139). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Karaa, E. (2006). *Yönetim ve Ekonomi (Celal Bayar Üniv. İİBF)*, 13 (2), 77-96.
- Özkılıç, İ. (2006). İbn Haldun'da İktisadi Kalkınmanın Dinamikleri ve Girişimcilik. *Akademik Bakış* (10), 1-14.
- Özler, D. E., ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış* (8), 1-29.
- Özmen, H. (2009). Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özünü, D. (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

- Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation Theory, Issues and Applications*. USA: Haroercollins Publisher.
- Polatoğlu, A. (ts). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 62-76.
- Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Robbins, P. S. & Coulter, M. (2003). *Updates Management*. New Jersey: Pentice Holl.
- Sağcan, A. (2013). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Sağsan, M. (2002). Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli: İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde "İnsan". *Bilgi Dünyası*, e-ISSN:2148-354x, 3(2).
- Sakallı, S., ve Arasan, B. N. (2014). Konak İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Book of Proceedings* (s. 646-656). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sargut, A., Danışman, A., Fıkrkoca, A., Sözen, H., Basım, H., Yeloğlu, H., vd. (2012). *Örgüt Kuramları*. (H. Sözen, ve H. Basım, Dü) Ankara: Beta Basım Yayım.
- Sargut, A., Özen, Ş., Gökşen, N. S., Oğuz, F., Önder, Ç., Üsdiken, B., vd. (2010). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.



- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L., & Taylor, S. E. (1998). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Selvitopu, A., ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 14 (2), 171-189.
- Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Simmons, E. S. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontological Society of America*, 45 (2), 196-205.
- Sims, H. P., D.Szilagyı, A., ve Keller, R. T. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 19 (2), 195-212.
- Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2381-2402). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4 (15).
- Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
- Süzer, H. D. (2003). Zorunlu Sadakat. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi* .
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. 523-547.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (1), 24-39.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Şenel, T., Cengiz, M. A., Savaş, N., ve Terzi, Y. (2009). Çoklu Doğrusal Regresyonda Model Seçiminde Genelleştirilmiş Toplamsal Modellerin Kullanımı. *EÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 217-227.

- Taşkaya, S., ve Şahin, B. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi. *H.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 165-185.
- Tayfun, A., Palavar, K., ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.
- TDK, (2014). <http://tdk.gov.tr> [12.10.2014]
- Tekin, Ö. A., ve Aydın, A., ve Özmen, M., ve Yaykaşlı, M. (2014). Tükenmişlik Sendromu ve Örgütsel Bağlılık: Su Ürünleri İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 135-158.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 275-286.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modernlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Topaloğlu, M., Koç, H., ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş*, 9 (4).
- Tsui, A. S., Egan, T. D., ve O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.
- Turan, S., Karadağ, E., ve Bektaş, F. (2011). Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dergi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4), 627-638.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (ts). Özveri-Çıkar İkliminde Örgütsel Bağlılık Retoriği Üzerine Kuramsal Bir Analiz. *Sakarya İktisat Dergisi* (4), 1-18.

- Uğurlu, C. T., Sincar, M., ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 266-281.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 71-85.
- Uysal, H. T., ve Yıldız, M. S. (ts). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 835-849.
- Uzun, Ö., ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (1), 181-213.
- Ünler, E. (2006). Örgütsel Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 98-123.
- Ünüvar, Ş., ve Bilge, A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği:Örnek Bir Alan Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 55-72.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:2.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. *Social Forces*, 73 (3), 811-840.
- Wasti, A. (2003). Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 125-145.

- Weiner, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 31-55.
- Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yalçın, N. Y. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yavuz, E. (2009a). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yavuz, Ş. (2009b). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yazgan, C. (2007). Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Liderlik Tiplerinin İncelenmesi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.

- Yeşilkaya, M. (2015). Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Demografik Özellikler Açısından Gösterdiği Farklılıkların İstatistiksel Yöntemlerle İncelenmesi. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(9), 185-194.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yılmaz, A., ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 1-19.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkar Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yörük, S., ve Kocabaş, İ. (ts). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Yörük, S., ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. *Turkish Studies*, 7(3), 2795-2813.
- Yumuşak, H. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdire (mobbing) Yaşama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yusein, R. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama). *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2).

## EKLER

### Ek1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, yüksek lisans tezi olarak hazırlanmakta olan bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı; yöneticilerin motivasyonel dil kullanımının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini saptamaktır. Araştırma sonuçları bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır.

Değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

#### Tez Danışmanı:

Dr. Ali Rıza Saklı  
İşletme Bölümü

#### Tezi Hazırlayan: Yrd. Doç.

Neslihan Latifoğlu RTEÜ  
RTEÜ İşletme Bölümü

Yaşınız:..... Cinsiyetiniz: Bayan ( ) Bay ( ) Memleketiniz:.....

Eğitim Durumunuz:

İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz: ..... Kaç yıldır iş hayatındasınız: .....

Çalıştığınız Bölüm: .....(lütfen yazınız)

İşletmedeki Unvanınız: .....(lütfen yazınız)

Aylık Ortalama Geliriniz:

2000 TL'den az ( ) 2001-2500 TL ( ) 2501-3000 TL ( ) 3000 TL ve üstü ( )

Medeni Durumunuz: Evli ( ) Varsa çocuk sayınız: .....Bekar ( )

**Bölüm 1:** Aşağıda, yöneticilerin “Motivasyonel Dil Kullanımı”na yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere, şu anda çalıştığınız işletme açısından ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Amirim, işimle ilgili konularda yararlı açıklamalarda bulunur.					
2.Amirim, işimi nasıl yapacağım konusunda faydalı direktifler verir.					
3.Amirim, işimle ilgili problemlerin çözümünde yol gösterici davranır.					
4.Amirim, mesleğimde daha başarılı olmam için faydalı öğütler verir.					
5.Amirim, işim konusunda anlaşılabilir açıklamalarda bulunur.					
6.Amirim, işle ilgili çabalarımda beni takdir ve teşvik ettiğini gösterir.					
7.Amirim, yaptığım işten tatmin olup olmadığım ile ilgilenir.					
8.Amirim, mesleki gelişimimi desteklediğini her fırsatta ifade eder.					
9.Amirim, bana güvendiğini gösterir.					
10.Amirim, işyerinde beni cesaretlendirir.					
11.Amirim, iyi yaptığım iş için beni över.					
12.Amirim, işyerinde nasıl davranmam gerektiği konusunda bana tavsiyelerde bulunur.					
13.Amirim, işyerinde diğer kişilerle iyi ilişkiler kurmam konusunda bana tavsiyelerde bulunur.					
14.Amirim, işyerinin geçmişindeki önemli olayları anlatır.					
15.Amirim, işyerinde daha önce önemli başarılar göstermiş kişilerden bahseder.					
16.Amirim, bu işyerinin diğer çalışanlarına nasıl uyum sağlayabileceğime dair önerilerde bulunur.					

**Bölüm 2:**Aşağıda “Örgütsel Bağlılığa” ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere, şuanda çalıştığınız işletme açısından ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Kariyerimin kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2.Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3.Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
4.Bu işletmeye karşı güçlü bir “duygusal bağlılık” hissediyorum.					
5.Bu işletmenin benim için kişisel anlamı büyüktür.					
6.Bu işletmeden başka bir işletmeye bağlanabileceğimi sanmıyorum.					
7.İstesem bile şuan bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8.Şuan bu işletmeden ayrılmaya karar versem, hayatım büyük ölçüde alt üst olurdu.					
9.Şuanda bu işletmede çalışmaya devam etmem, benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur da.					
10.Bu işletmeden ayrılmak için çok fazla seçeneğim olmadığını düşünüyorum.					
11.Bu işletmeye kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım başka bir işletmede çalışmayı düşünebilirdim.					
12.Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
13.Bu işletmeden ayrılamam çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum					
14.Benim için avantajlı olsa bile, bu işletmeyi terk etmeyi doğru bulmuyorum.					
15.Sık sık işletme değiştirmeyi doğru bulmuyorum.					
16.Bu işletmeden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					



**Ek2: Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t testi)**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	90	2,817	0,915	-3,120	0,002
	Erkek	164	3,398	1,076		
Devam Bağlılığı	Kadın	90	2,867	0,744	-0,278	0,782
	Erkek	164	2,833	1,012		
Normatif Bağlılık	Kadın	90	3,247	0,832	-3,154	0,002
	Erkek	164	2,852	1,015		

**Ek3: Yaş ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova)**

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	30 ve altı	29	3,644	1,060	24,664	0,000
	31-40 Yaş	87	2,760	0,977		
	41-50 Yaş	76	2,355	0,937		
	51 ve üzeri	62	1,968	0,718		
Devam Bağlılığı	30 ve altı	29	3,510	0,849	8,904	0,000
	31-40 Yaş	87	2,894	0,788		
	41-50 Yaş	76	2,824	0,997		
	51 ve üzeri	62	2,490	0,879		
Normatif Bağlılık	30 ve altı	29	3,869	0,929	14,673	0,000
	31-40 Yaş	87	3,124	0,796		
	41-50 Yaş	76	2,835	0,941		
	51 ve üzeri	62	2,590	0,973		

**Ek4: Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova)**

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	38	2,570	1,129	20,076	0,000
	Bekâr	44	3,511	0,971		
	Evli ve Çocuklu	160	2,272	0,881		
	Boşanmış Çocuklu	12	2,597	0,914		
Devam Bağlılığı	Evli	38	2,674	1,003	2,817	0,040
	Bekâr	44	3,191	0,814		
	Evli ve Çocuklu	160	2,784	0,910		
	Boşanmış Çocuklu	12	2,933	1,032		
Normatif Bağlılık	Evli	38	2,879	1,066	9,015	0,000
	Bekâr	44	3,650	0,840		
	Evli ve Çocuklu	160	2,839	0,907		
	Boşanmış Çocuklu	12	2,983	1,035		

**Ek5: Eğitim Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova)**

Alt Boyutlar	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	İlköğretim	12	2,250	0,698	3,780	0,005
	Lise	36	2,102	0,956		
	Yüksekokul	59	2,381	1,092		
	Lisans	134	2,742	1,024		
	Lisansüstü	13	2,782	0,982		
<b>Devam Bağlılığı</b>	İlköğretim	12	2,567	0,983	2,797	0,027
	Lise	36	2,628	0,971		
	Yüksekokul	59	2,658	0,831		
	Lisans	134	2,967	0,916		
	Lisansüstü	13	3,292	0,989		
<b>Normatif Bağlılık</b>	İlköğretim	12	2,617	1,060	4,161	0,003
	Lise	36	2,617	0,974		
	Yüksekokul	59	2,851	0,982		
	Lisans	134	3,133	0,916		
	Lisansüstü	13	3,569	0,930		

**Ek6: Unvan ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova)**

Alt Boyutlar	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Müdür	48	1,986	0,814	9,484	0,000
	Şef	34	2,647	1,070		
	Memur	135	2,805	1,037		
	İşçi	37	2,239	0,950		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Müdür	48	2,542	0,912	2,929	0,034
	Şef	34	3,065	1,062		
	Memur	135	2,926	0,870		
	İşçi	37	2,740	0,932		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Müdür	48	2,667	0,971	4,402	0,005
	Şef	34	3,253	1,085		
	Memur	135	3,114	0,893		
	İşçi	37	2,730	1,006		

**Ek7: Gelir ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova)**

Alt Boyutlar	Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	2000 TL'den az	55	2,306	0,912	3,531	0,015
	2001-2500 TL arası	72	2,708	1,137		
	2501-3000 TL arası	42	2,869	0,966		
	3000 TL ve üstü	85	2,406	1,020		
Devam Bağlılığı	2000 TL'den az	55	2,509	0,886	4,117	0,007
	2001-2500 TL arası	72	2,897	0,901		
	2501-3000 TL arası	42	3,143	0,920		
	3000 TL ve üstü	85	2,871	0,922		
Normatif Bağlılık	2000 TL'den az	55	2,688	0,955	3,181	0,025
	2001-2500 TL arası	72	3,003	0,945		
	2501-3000 TL arası	42	3,281	0,859		
	3000 TL ve üstü	85	3,038	1,016		

**Ek8: Çalışanların Memleketi ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (t testi)**

Alt Boyutlar	Memleket	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Rizeli	145	2,321	0,964	-4,118	0,000
	Rize Dışından	109	2,847	1,065		
Devam Bağlılığı	Rizeli	145	2,676	0,925	-3,431	0,001
	Rize Dışından	109	3,070	0,879		
Normatif Bağlılık	Rizeli	145	2,760	0,929	-4,561	0,000
	Rize Dışından	109	3,301	0,942		

**Ek9:Yöneltici Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,489 <sup>a</sup>	0,239	0,214	0,92160	0,239	9,615	0,000*
0,541 <sup>b</sup>	0,293	0,267	0,89019	0,054	18,596	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Yöneltici Dil

Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

### Ek10: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		10,537	0,000
Yaş	0,041	0,677	0,499
Cinsiyet	-0,093	-1,525	0,129
Eğitim	0,118	1,923	0,056
Medeni Durum	-0,248	-4,258	0,000
Çalışılan Süre	-0,055	-0,887	0,376
Gelir	-0,165	-2,652	0,009
Unvan	0,110	1,709	0,089
Memleket	-0,214	-3,622	0,000
Yöneltici Dil	0,239	4,312	0,000

### Ek11:Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,489 <sup>a</sup>	0,239	0,214	0,92160	0,239	9,615	0,000*
0,599 <sup>b</sup>	0,359	0,336	0,84738	0,120	45,800	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Empatik Dil

Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

### Ek12: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		9,726	0,000
Yaş	0,027	0,478	0,633
Cinsiyet	-0,085	-1,457	0,146
Eğitim	0,123	2,110	0,036
Medeni Durum	-0,243	-4,383	0,000
Çalışılan Süre	-0,063	-1,062	0,289
Gelir	-0,190	-3,204	0,002
Unvan	0,066	1,066	0,288
Memleket	-0,201	-3,568	0,000
Empatik Dil	0,361	6,768	0,000

### Ek13:Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,489 <sup>a</sup>	0,239	0,214	0,92160	0,239	9,615	0,000*
0,573 <sup>b</sup>	0,328	0,304	0,86753	0,089	32,495	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Anlam Oluşturucu Dil

Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık  
\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

#### Ek14: Duygusal Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		8,754	0,000
Yaş	0,043	0,729	0,467
Cinsiyet	-0,045	-0,736	0,462
Eğitim	0,093	1,542	0,124
Medeni Durum	-0,253	-4,467	0,000
Çalışılan Süre	-0,044	-0,726	0,468
Gelir	-0,160	-2,659	0,008
Unvan	0,094	1,502	0,134
Memleket	-0,230	-4,001	0,000
AnlamOluşturucuDil	0,311	5,700	0,000

#### Ek15: Yöneltili Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,261 <sup>a</sup>	0,068	0,038	0,90709	0,068	2,239	0,025*
0,290 <sup>b</sup>	0,084	0,050	0,90110	0,016	4,268	0,040*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Yöneltili Dil

Bağımlı Değişken=Devam Bağlılığı

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

#### Ek16: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		11,142	0,000
Yaş	0,022	0,318	0,751
Cinsiyet	-0,009	-0,131	0,896
Eğitim	0,089	1,277	0,203
Medeni Durum	-0,018	-0,272	0,786
Çalışılan Süre	-0,112	-1,592	0,113
Gelir	-0,072	-1,017	0,310
Unvan	0,069	0,935	0,351
Memleket	-0,169	-2,510	0,013
Yöneltili Dil	0,130	2,066	0,040

**Ek17: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,261 <sup>a</sup>	0,068	0,038	0,90709	0,068	2,239	0,025*
0,322 <sup>b</sup>	0,104	0,071	0,89142	0,036	9,693	0,002*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Empatik Dil  
Bağımlı Değişken=Devam Bağlılığı

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

**Ek18: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		10,659	0,000
Yaş	0,015	0,214	0,831
Cinsiyet	-0,005	-0,066	0,947
Eğitim	0,092	1,332	0,184
Medeni Durum	-0,015	-0,234	0,815
Çalışılan Süre	-0,116	-1,670	0,096
Gelir	-0,086	-1,220	0,224
Unvan	0,044	0,609	0,543
Memleket	-0,162	-2,428	0,016
Empatik Dil	0,196	3,113	0,002

**Ek19: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,261 <sup>a</sup>	0,068	0,038	0,90709	0,068	2,239	0,025*
0,306 <sup>b</sup>	0,094	0,060	0,89640	0,026	6,878	0,009*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Anlam Oluşturucu Dil  
Bağımlı Değişken=Devam Bağlılığı

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

**Ek20: Devam Bağlılığına İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		9,856	0,000
Yaş	0,023	0,336	0,737
Cinsiyet	0,017	0,235	0,815

Eğitim	0,076	1,084	0,279
Medeni Durum	-0,021	-0,319	0,750
Çalışılan Süre	-0,106	-1,516	0,131
Gelir	-0,069	-0,986	0,325
Unvan	0,060	0,823	0,412
Memleket	-0,178	-2,661	0,008
AnlamOluşturucuDil	0,166	2,623	0,009

**Ek21: Yöneltili Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,400 <sup>a</sup>	0,160	0,133	0,90405	0,160	5,847	0,000*
0,463 <sup>b</sup>	0,215	0,186	0,87600	0,055	16,943	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Yöneltili Dil

Bağımlı Değişken=Normatif Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

**Ek22: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları**

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		12,781	0,000
Yaş	0,035	0,550	0,583
Cinsiyet	-0,182	-2,817	0,005
Eğitim	0,083	1,285	0,200
Medeni Durum	-0,123	-1,997	0,047
Çalışılan Süre	-0,114	-1,746	0,082
Gelir	-0,044	-0,672	0,502
Unvan	0,030	0,449	0,654
Memleket	-0,221	-3,548	0,000
Yöneltili Dil	0,240	4,116	0,000

**Ek23: Empatik Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,400 <sup>a</sup>	0,160	0,133	0,90405	0,160	5,847	0,000*
0,499 <sup>b</sup>	0,249	0,221	0,85665	0,089	28,860	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Empatik Dil

Bağımlı Değişken=Normatif Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

#### Ek24: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		12,389	0,000
Yaş	0,025	0,397	0,692
Cinsiyet	-0,178	-2,823	0,005
Eğitim	0,087	1,375	0,170
Medeni Durum	-0,119	-1,989	0,048
Çalışılan Süre	-0,117	-1,841	0,067
Gelir	-0,059	-0,925	0,356
Unvan	-0,009	-0,141	0,888
Memleket	-0,213	-3,491	0,001
Empatik Dil	0,310	5,372	0,000

#### Ek25: Anlam Oluşturucu Dilin ve Demografik Faktörlerin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R <sup>2</sup> Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
0,400 <sup>a</sup>	0,160	0,133	0,90405	0,160	5,847	0,000*
0,463 <sup>b</sup>	0,215	0,186	0,87601	0,055	16,936	0,000*

a=Demografik Faktörler

b=Demografik Faktörler ve Anlam Oluşturucu Dil

Bağımlı Değişken=Normatif Bağlılık

\*p< 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

#### Ek26: Normatif Bağlılığa İlişkin Beta Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Beta	t	p
Sabit		11,489	0,000
Yaş	0,038	0,605	0,546
Cinsiyet	-0,149	-2,271	0,024
Eğitim	0,062	0,959	0,339
Medeni Durum	-0,128	-2,094	0,037
Çalışılan Süre	-0,100	-1,543	0,124
Gelir	-0,031	-0,472	0,637
Unvan	0,016	0,232	0,817
Memleket	-0,238	-3,834	0,000
Anlam Oluşturucu Dil	0,243	4,115	0,000



## ÖZET

Bu araştırma, Çaykur Genel Müdürlüğü ve Genel Müdürlüğe bağlı dokuz çay fabrikasının idari binalarında çalışan personelin algılarına göre yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak; “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Motivasyonel Dil Ölçeği” kullanılmıştır. Çaykur Genel Müdürlüğü ve bağlı dokuz çay fabrikasında çalışan 254 personele anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak; frekans, yüzde analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve t testi analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık bileşenleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, unvan, gelir ve çalışanın memleketi) arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı arasındaki ilişki incelendiğinde; motivasyonel dil teorisinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkileyen demografik faktörler incelendiğinde anlamlı sonuç veren üç faktör belirlenmiştir. Bunlar; cinsiyet, medeni durum ve çalışanların memleketidir. Araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu ise; yöneticilerin motivasyonel dil kullanımı alt boyutlarından “empatik dil” boyutunun, örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkilediğidir.

Bu araştırmaya göre; Çaykur Genel Müdürlüğü yöneticilerinin empatik dil kullanımı arttıkça çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri artmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Bağlılık, Motivasyonel Dil Kullanımı, Motivasyon

## **ABSTRACT**

This research, has been carried out in order to show the effects of managers' motivational language use on the organizational commitment according to the perception of staff working at the General Directorate of Tea Enterprises (Çaykur) and the management buildings of the nine subsidiary tea factories of the General Directorate.

As the data collection tools, "Personal Information Form", "Organizational Commitment Scale" and "Motivational Language Scale" were used. A questionnaire was conducted with 254 members of staff working at the General Directorate of Tea Enterprises and its subsidiary nine tea factories. The data collected were then transferred to SPSS and analyzed with frequency, percentage, correlation analysis, multiple regression, one-way analysis of variance and t-test analyses.

As a result of the research, a meaningful relationship between the organizational commitment components and demographic factors (gender, age, marital status, education level, title, income and hometown of the employee) was identified. In addition, after the observation of the relationship between the employees' organizational commitment and the managers' motivational language use, it was also determined that there is a meaningful relationship between the sub-dimensions of the motivational language theory and organizational commitment.

Within the scope of the research, three factors were identified with the observation of the demographic factors affecting the sub-dimensions of the employees' organizational commitment. These are gender, marital status and the hometown of the employees. Another result of the research is that sub-dimensions of the organizational commitment are affected by the "emphatic language" dimension of the sub-dimensions of the motivational language use.

According to the research, when the emphatic language use of the managers at the General Directorate of Tea Enterprises increases, so do the emotional, continuance and normative commitment levels.

**Keywords:** Organizational Commitment, Motivational Language Use, Motivation

## ÖZGEÇMİŞ

Neslihan LATİFOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### Eğitim

Lisans	2011	Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü
	2003	Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Gıda Teknolojisi Bölümü

### İş

2006-2007	İşletme Müdürü, Rize Üçel Helva Gıda San.
2004-2006	Kalite Sorumlusu, Düzce Akfen Holding, Kalite&Güvence Departmanı

### Kişisel Bilgiler

Doğum yeri: Düzce

Doğum Tarihi: 15/06/1981

Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil: İngilizce