

İŞ MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİNİN İNCELENMESİ: SULTANGAZİ/İSTANBUL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Feyza Çağla ORAN

Kadir Has Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, caglaoran@hotmail.com

Seyhan BİLİR GÜLER

Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, seyhanguler@trakya.edu.tr

Pervin BİLİR

Çukurova Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor YO, fatmapervinbilir@gmail.com

Özet

Son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalarda, 'iş motivasyonu' ve 'örgütsel bağlılık' kavramlarının örgütlerin başarısının ve etkinliğinin artırılmasında önemli rolü olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonlarına olan etkisinin incelenmesidir. Araştırmada ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 306 öğretmen araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Çalışmanın verileri; 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ve 'İş Motivasyonu Ölçeği' ile toplanmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının iş motivasyonu alt boyutlarına olan etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışmada iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığın içsel ve dışsal iş motivasyonu yordamada katkısı olan bir değişken olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin iş motivasyonunu artırmak için duygusal bağlılıklarının artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İş Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen, İlköğretim Okulu

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEACRH AT PRIMARY SCHOOLS IN SULTANGAZI/İSTANBUL

Abstract

It is stated that in the recent scientific studies that the concepts of 'job motivation' and 'organizational commitment' have a significant role in enhancing the success and effectiveness of organizations. The main purpose of this study is to analyze the effect of organizational commitment to job motivation of the teachers working in primary education school system. Three hundred six teachers employed in the primary education school in the Sultangazi sub-province of Istanbul province have formed the sample group of the research. The research data have been collected by using 'Organizational Commitment Scale' and 'Job Motivation Scale'. Regression models have been formed in order to determine effects of the organizational commitment sub-dimensions to job motivation sub-dimensions. It has been noted in this study that there is a positive correlation between job motivation and organizational commitment. It has been determined that emotional commitment is a significant variable in assessing internal and external job motivation. In conclusion, it can be proposed that in order to enhance the job motivation of the teachers, their emotional organizational commitment should be increased.

Key Words: *Job Motivation, Organizational Commitment, Teacher, Primary School*

Giriş

Çalışanların emeğinden etkili ve verimli yararlanabilmek, onların motivasyon durumları ile yakından ilişkilidir. Yöneticilerin, iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek, etkili insan kaynakları stratejileri oluşturarak çalışanları motive etmek en öncelikli işlerindedir. Motivasyon sağlamadaki unsurların saptanması örgütlerin verimliliğine önemli katkılar sunabilmektedir. Hizmet ve endüstri işletmelerinde, yapılan çalışmalar göstermiştir ki, iş motivasyonunun verimlilik üzerinde etkisi vardır (Örücü ve Kambur, 2008: 85). İş motivasyonunu etkileyen birçok faktörün yanı sıra örgütsel bağlılık ve çalışanların demografik değişkenleri, iş motivasyonunu etkileyen unsurlar olarak son yıllarda incelenmeye değer konular arasında görülmektedir. İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramları örgüt psikolojisinin çalışma alanına girmektedir. Örgüt psikolojisinin gelişimi 1950'li yıllardan sonra sosyal psikoloji alanında çok sayıda bilimsel çalışmanın yapılması ile hızlanmıştır (Ağca ve Ertan, 2008: 137). Değişen koşullar ve dünya düzeni sonucunda iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık alanında farklı teoriler üretilmiş ve konuyu ele alış şekillerine bağlı olarak değişimler yaşanmıştır. İş motivasyonu örgütsel ortamlarda davranışları açıklamak ve çözümlenmek amacıyla kavramsallaştırılmış ve bu konuda çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Başlangıçta iş motivasyonu, çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarına odaklanırken daha sonraları çevre koşulları altında şekillenerek, motivasyona etki eden farklı unsurlar öne sürülmüş ve kapsam ve süreç teorileri altında gruplandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık 1960'larda sadece maddi nedenler dolayısı ile var olduğu görüşü kabul görürken 1970'li yıllara gelindiğinde duygusal bağlılığın varlığı üzerinde durulmuştur (Güçlü, 2006: 12). Bağlılık kavramının bu şekilde ifadesi toplumsal iç güdünün duygusal bir anlatım biçimidir ve Balay'a göre (2000: 12) bağlılık, "bir kişiye, düşünceye veya bir kuruma karşı yerine getirmek zorunda olan bir yükümlülüğü ifade etmektedir" (aktaran Çöl ve Gül, 2005: 292). Mowday ve diğerleri (1982: 219-229), çalışanların bağlılıklarının yükseltilmesinin verimliliği yükselttiği ve bunun örgüt performansını da etkilediğini belirlemişlerdir.

İş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkisinin incelenmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmuştur. Çalışmada öncelikle iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramları ve çalışmanın teorik dayanağı açıklanmaya çalışılmış olup devamında kamu sektöründe çalışan öğretmenlerden toplanan veriler çözümlenmeye çalışılmıştır.

İş Motivasyonu

İş motivasyonunun tanımı üzerinde bir fikir birliği olmamasına rağmen, çalışma motivasyonu genel olarak; kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilişkili davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi, şeklinde tanımlanmıştır (Donovan, 2009: 61-78). İş motivasyonunu kişisel bir olay olarak gören Koçel (2005:633, 634), esas itibari ile motivasyonun; kişilerin kendilerine performansları

hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgili olduğunu ve motivasyonu etkileyen faktörlerin, kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilceğini belirtmektedir.

İnsanlar gereksinimlerini karşılama konusunda istekli olabilirler ancak bir örgütte çalıştıklarında örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda aynı isteği gösterme eğiliminde olmayabilirler. İşte bu noktada onların isteklendirme işi motivasyonu devreye girmektedir. İş motivasyonu alanının 1930'larda gelişme göstermesinden bu yana örgütsel ortamlardaki motive edilmiş davranışları hem açıklamak hem yordayan değişkenleri bulmak için farklı teoriler ortaya konulmuştur. İş motivasyonu, yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal motivasyon olarak iki farklı boyut olarak ele alınarak incelenmekte bu boyutların da temel aldığı teoriler olduğu görülmektedir. Kapsam teorileri olarak adlandırılan teorilerde içsel faktörlere öncelik verilirken; süreç teorileri olarak adlandırılan teoriler ise dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2005: 634). Kapsam teorilerinin temel aldığı nokta çalışan insanın işteki bireysel beklenti ve ihtiyaçlarıdır. Yöneticiler çalışanları belirli davranışlara yönlüten unsurları farkında olurlarsa bu davranışları örgüt amaçları için yönlendirebilirler (Keser, 2006: 12). İş motivasyonu açısından işin niteliği incelendiğinde, işine değer verildiğini hisseden çalışanın performansı artacaktır. (Eren, 2008: 516). İçsel motivasyonda işin kendisi motive edici bir güçtür ve bu durumda çalışan yaptığı işten zevk alır (Littlejohn, 2008: 214-225; Millette ve Gagne, 2008: 11-12; Gagne vd. 2010: 628-646) İçsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörler de çalışanların motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005: 633-655). Kapsam teorileri çalışanların ihtiyaçlarına odaklanırken; süreç teorileri çalışan davranışının ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçleri temel alır ve inceler (Keser, 2006: 11). İş motivasyonu açısından işin niteliği incelendiğinde, çoğu çalışanlar değer verdikleri bir işe sahip olduklarında daha çok çalışırlar ve böyle bir durumda böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarları ve işverenleri için çalışmış olmazlar, değerli bir işi görmenin mutluluğunu da yaşarlar. Eren (2008), yaptığı işten başkalarının da memnuniyetini gören çalışanların fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçlerinin arttığını ifade etmektedir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi üretim ve tüketimin aynı zamanda gerçekleştiği hizmet örgütlerinde müşteri tatmininin yaşanması ve örgüt başarısı açısından çalışanların motivasyonu önemli bir konudur. Yöneticilerin, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri ve amaçlarını incelemesi ve bu sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur (Ölçer, 2005: 2).

Motivasyon çalışmalarında çalışanların motivasyonunu etkileyen farklı etkenler araştırılmıştır. Türkiye'de farklı sektörlerde içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının çalışanları pozitif yönde motive ettiği ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 57-67; Ölçer, 2005: 3-75; Dündar vd., 2007: 105-119; Karakaya, Ay 2007: 55-67; Cabar ve Serinkan, 2009: 50-66; Naldöken vd., 2011: 283-295; Yıldırım, 2011: 71-85). 1990'lı yılların sonlarına doğru uluslararası yapılan

çalışmalarda çalışanların beklentileri ile yöneticilerin bu beklentiler ile ilgili düşünceleri arasında fark olduğu ve çalışanların manevi unsurları maddi unsurlara tercih etikleri gözlemlenmektedir (Hangs, 1999: 114). Bu manevi olan unsurlar içinde çalışanların kişisel gelişimlerinin yer aldığı görülmektedir. Görmüş ve Kahya (2014: 37-49) çalışmalarında; hizmet içi eğitim gibi kişisel gelişimi artıran uygulamaların çalışanların daha verimli çalışmasını, kuruma bağlılıklarını ve işe olan motivasyonları arttırdığı saptamasında bulunmuşlardır. Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar yerli yazında mevcuttur (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 3-14; Tanrıverdi, 2007: 57-59; Yılmaz, 2009: 20-25; Receptoğlu, 2013: 575-588). Öğrencilerin başarılı olmasında önemli bir etken öğretmenlerin iş motivasyonudur. Bu bağlamda iş motivasyonunu etkileyen faktörlerin araştırılması önemli ve gereklidir.

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarının iş motivasyonu ve düzeylerini ne kadar etkilediği, ele alınmış ve incelenmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanların arasındaki uyum olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak ve başarının elde edilmesi için çalışanların gösterdikleri çabalardan oluşan duygusal bir ilişki olarak görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61-98). Örgütsel bağlılık alan yazında çalışanların görevinden çok, örgütüne ve bu örgütün amaçlarına yönelik güçlü bir bağlı ifade etmektedir (Jaivisarn, 2010: 106-120; Sezgin, 2010:142-159; Yalçın ve İplik, 2011: 483-500). Örgütsel bağlılık, çalışan davranışlarının ve arzu edilebilir yöndeki iş ilişkilerini açıklayan en önemli göstergelerden biri olarak düşünülmektedir (Choi, 2011: 479-500). Küreselleşen ekonomik süreç ve rekabet; entelektüel sermaye adı ile anılan insan unsurunun (Özdevecioğlu, 2003: 113-130) yönetilebilmesini ve örgüte bağlılıklarının geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin verimlilik derecesini gösteren iyi bir gösterge olarak örgütsel bağlılık konusu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık psikolojik bir istikrar sağlayıcıdır veya nazik bir zorlayıcıdır. Örgütsel kuvvetin hedefi ile ilgili hareketlerin nedenlerinde bireysel bir bağlayıcıdır (Shagholi vd., 2010: 250-254). Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına inanma, örgüte amaçlarına ulaşma noktasında katkı sağlamaya hazır olma ve örgütte çalışmaya istekli olmaktır. Bağlı çalışan, her koşulda örgütte kalan, işine düzenli devam eden, zamanının fazlasını iş yerinde geçiren örgütü koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer ve Allen, 1997: 9-10).

Meyer ve Allen (1991: 61-98) tarafından örgütsel bağlılık üç alt bileşenli bir yapı olarak incelenmiştir: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın işini içsel bir motivasyonla yapması ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi bağlamında değerlendirilmektedir. Normatif bağlılık; sorumluluk, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır ve çalışan örgütte kalmayı bir görev ve zorunluluk olarak görür (İnce ve Gül, 2005; Saldamlı, 2009; Akbaş, 2010: 121-137; Yılmaz, 2010: 236-250; Weng vd., 2010: 391-400). Devam bağlılığı

çalışanın örgütten ayrılma maliyetini temel alır. Çalışanların ihtiyacı olduğundan dolayı örgütsel bağlılıklarının sürdürürler. Devam bağlılığında çalışanlar; kişisel statü, kıdem, ücret (veya ödül), emeklilik ve diğer edinilen kazançlar gibi avantajlardan dolayı örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Aksi takdirde bunlardan vazgeçmiş olacaktırlar (Weng vd., 2010: 391-400). Randall, (1987: 460-471) çalışanların iş tatmini, motivasyon, katılımçılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ve bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki söz olduğunu belirtmektedir.

Alan yazında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları diğer örgütsel kavramlarla ele alınıp incelenmiştir. Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010: 57-78) örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Erdem (2010: 511-536), öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılığının ilişkili olduğunu belirlemiştir. Sezgin (2010: 142-159) okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile duygusal ve normatif bağlılıklarının pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Serin ve Buluç'un (2012: 435-459) çalışmasında öğretmenlerin üst düzeyde bağlılık duydukları ve öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Alan yazında farklı örgütlerde örgütsel bağlılık farklı değişkenler açısından ele alınıp incelenmiştir. Özkaya vd. (2006: 77-96) demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir. Şirin vd. (2013: 65-71) kamu sektöründe yaptıkları çalışmada iş performansı ile örgüte devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılığın işgücü devriyle de ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Mathieu ve Zajac, (1990: 171-194) örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin çok düşük ve performans eğilimlerinin çok yüksek olduğunu göstermişlerdir. Çakar ve Ceylan (2005: 52-66) yaptıkları çalışmada, çalışanların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azalmakta olduğunu gözlemlemişlerdir. Katsikea vd. (2010: 221-233) ise örgütsel bağlılığın iş doyumu ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Çöl ve Gül, (2005: 291-306) Türkiye'deki devlet üniversitelerinde yaptıkları çalışmada duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı üzerinde kişisel özelliklerin etkisine bakılmıştır. Araştırmada kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık türleri çerçevesinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur.

Meyer ve Allen (1991: 61-98) ise, bağlılığın bir sonucu olarak yalnızca işgücü devrine odaklanmanın dar açılı bir yaklaşım olacağını ve çalışanların iş motivasyonunun da en az örgütte kalma veya ayrılma kararları kadar önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Türkiye'den Ertan (2008), Kaya vd. (2014:59-75), Ağca ve Ertan (2008:135-156) gibiyazarlar örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında ilişki olduğunu yada motivasyonun örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Ertan (2008: 170) çalışmasında eğitim düzeyi arttıkça normatif bağlılığın, iş performansının ve içsel motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Fırat (2012: 74) tezinde iş motivasyonunun örgütsel bağlılık ve mesleki yabancılaşma algıları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunmuş ve iş motivasyonunun kısmi aracı değişken konumunda olduğunu saptamıştır. Örgütsel bağlılığa iş

motivasyonunun etkisinin eklenmesi ile işe yabancılaşma durumunun ortadan kalktığını savunmuştur. Kalay (2015: 122) tezinde örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yusein (2013: 137) tezinde örgütsel bağlılık ile motivasyon değişkenleri arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alan yazınındaki yabancı yazarlarında konu ile ilgili benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Kuvaas (2006: 365) iş performansı ve duygusal bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğunu ve içsel motivasyonun da bu duruma kısmen aracılık ettiğini tespit etmiştir. Posey vd. (2015: 200) duygusal bağlılık ve motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Mohan ve Sharma (2015: 1) araştırmalarında örgütsel bağlılık ile çalışma motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuş ve örgüt ikliminin de etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Austen ve Zacny (2015: 30) araştırmalarında yöneticilerin örgütsel bağlılığın geliştirilmesinin örgütsel iklim ve motivasyon ile sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Bahrami vd. (2016: 3) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Motive edici faktörler olan iş çeşitliliği, geri bildirim ve özerklik geliştirildiğinde, örgütsel bağlılığın üç bileşeni üzerinde pozitif yönlü bir gelişme olacağını belirtmişlerdir. Camilleri ve Heijden (2007: 249, 254) araştırmasında çalışanların örgütsel değerleri kabul ederken motive olmak için çaba harcadıklarını ve duygusal bağlılıklarının da bu şekilde gerçekleştiğini ve örgütte kalmak için güçlü bir bağlılık oluştuğunu belirtmişlerdir. İş motivasyonu ve örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Moon (2000: 189) araştırmasında kamu ve özel sektörü karşılaştırarak yaptığı araştırmasında kamu sektöründe içsel motivasyon faktörlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiş ve hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Johnson, Chang ve Yang (2010: 241) çalışmalarında amirlerin birey odaklı hareket etmesinin motivasyonu arttıracaklarını ve çalışanlarında bağlılıklarının bu şekilde sağlanacağını belirtmişlerdir.

Materyal ve Yöntem

İlişkisel tarama modelinde olan bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş motivasyonunun; örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisi ve örgütsel bağlılığın iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Çalışma, İstanbul ili Sultangazi ilçesinde zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesinden dolayı seçkisiz örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk vd. (2012: 80-85) ilçesinde yapılmıştır. İlçe ilköğretim okullarında görev yapan 2119 öğretmenden kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 306 öğretmen ile yüz yüze görüşülmüş ve örneklem grubu oluşturmuştur. Örnekleme yer alan öğretmenlerin % 50,98'i kadın % 49,02'si erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında % 78,80'inin 35 yaşın altında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin % 85,90'ı 10 yıl ve altında kurumdaki hizmet süresine sahiptir.

Çalışmanın verileri; hazırlanan 'Kişisel Bilgi Formu', örgütsel bağlılık için; Meyer ve Allen (1991: 61-98) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000: 401-410) tarafından ek sorular ile zenginleştirilerek Türkçe'ye uyarlanan 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği', iş motivasyonu için; Ertan'ın (2008: 86-146) geliştirmiş olduğu 'İş Motivasyonu Ölçeği' ile toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan ve toplamda 38 sorudan, iş motivasyonu ölçeği ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutta olup 24 sorudan oluşmuştur. Wasti'nin ek maddeleri ile değerlemeye alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik iç tutarlılık katsayıları; duygusal bağlılık için 0,75, devamlılık bağlılığı için 0,72 ve normatif bağlılık için 0,74 olarak (Sürgevil, 2007: 65) bu çalışmada ise; duygusal bağlılık için 0,58, devamlılık bağlılığı için 0,70 ve normatif bağlılık için 0,80 olarak belirlenmiştir. Ertan'ın (2008: 99) iş motivasyonu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak belirlenmişken, bu çalışmada içsel motivasyon için 0.78 ve dışsal motivasyon için 0.81 güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir.

Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistikler ile örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisi için 'Pearson Korelasyon Tekniği' kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları ve iş motivasyonu alt boyutları için regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada, iş motivasyonu bağımlı, örgütsel bağlılık ise bağımsız değişken olarak ele alınıp incelenmiştir. Bu çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- İş motivasyonu alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişki vardır.
- İçsel motivasyonu, örgütsel bağlılık bileşenleri yordamaktadır.
- Dışsal motivasyonu, örgütsel bağlılık bileşenleri yordamaktadır.

Bulgular

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerinin puanlarının ortalamaları incelendiğinde, içsel motivasyon düzeyi puanlarının ortalamasının, dışsal motivasyon düzeyi puanlarının ortalamasına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Öğretmenlerin İş Motivasyon Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

İş Motivasyonu	n	Min.	Maks.	Ort.	SS.
İçsel motivasyon düzeyi	306	2	5	4,35	0,54
Dışsal motivasyon düzeyi	306	1,4	5	3,35	0,71

Tablo 2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarının ortalamasının en yüksek, normatif bağlılık puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık	n	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Duygusal bağlılık	306	1	4,91	3,55	0,73
Devamlılık bağlılığı	306	1	4,92	3,20	0,71
Normatif bağlılık	306	1,2	4,87	3,18	0,72

Tablo 3'e bakıldığında öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile içsel ve toplam iş motivasyon puanları hariç diğer boyutlar arasında pozitif bir ilişki vardır. İçsel ve dışsal motivasyon ile duygusal bağlılığın daha yüksek bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3: İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Toplam İş Motivasyonu
Duygusal Bağlılık	,421**	,498**	,552**
Devamlılık	,024	,134*	,102
Bağlılığı			
Normatif Bağlılık	,227**	,418**	,398**
Toplam Bağlılık	,292**	,458**	,459**

* p<0.05; **p<0.01

Tablo 4'de örgütsel bağlılık alt boyutlarının içsel motivasyonu yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel bağlılık alt boyutlarının içsel motivasyona etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=21,25, p<0,001). Örgütsel bağlılık alt boyutlarının üçü içsel motivasyondaki toplam varyansın yaklaşık % 15'ini açıklamaktadır (R² =0,15). Duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerinde etkisi anlamlı, diğerlerinde anlamsız görülmekte duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerinde 0,28 derecede etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 4: İçsel Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	p	R ²
İçsel Motivasyon	Sabit	3,34	20,56	0,00	21,35	0,001	0,15
	Duygusal Bağlılık	0,28	6,604	0,00			
	Devamlılık Bağlılığı	-0,02	-0,569	0,57			
	Normatif Bağlılık	0,02	0,549	0,58			

* p<0.05; **p<0.01

Tablo 5'de örgütsel bağlılık alt boyutlarının dışsal motivasyonu yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında; örgütsel bağlılık alt boyutlarının dışsal motivasyona istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etki ettiği (F=047,21; p<0,001). Örgütsel bağlılık alt boyutlarının üçü dışsal motivasyondaki toplam varyansın yaklaşık % 37'sini açıklamaktadır (R² =0,37). Duygusal ve normatif bağlılığın dışsal motivasyon üzerinde anlamlı yordayıcı değişkenler olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Dışsal Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	p	R ²
Dışsal Motivasyon	Sabit	1,37	6,90	0,00	47,21	0,00	0,37
	Duygusal Bağlılık	0,37	7,08	0,00			
	Devamlılık Bağlılığı	-0,02	-0,45	0,65			
	Normatif Bağlılık	0,24	4,23	0,00			

* p<0.05; **p<0.01

Tartışma ve Sonuç

Motivasyon çalışanın örgüt amaçlarına yönelmesi veya harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyon düzeylerinin ve faktörlerinin belirlenmesi etkili ve verimli örgüt oluşturmada önemli bir göstergedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin iş motivasyon puanlarının ortalamaları incelendiğinde içsel motivasyon puanlarının ortalamasının, dışsal motivasyon puanlarının ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Yerli alan yazında benzer sonuçlar görülmektedir. Dünder ve diğerlerinin (2007: 105-119) yaptıkları çalışmada içsel motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gagne vd. (2010:628-646) içsel motivasyona sahip bir bireyin bir işi zevkli ve ilginç olduğu için yaptığını vurgulamaktadır. İçsel motivasyonda, işin kendisinin itici bir güç olarak algılandığı ve işin severek yapıldığı düşünülürse öğretmenlik mesleğini yapmanın en önemli koşullarından birinin de bu olduğu vurgulanabilir. Yerli yazında farklı sektörlerde farklı bulgulara da ulaşılmıştır. Cabar ve Serinkan (2009: 50-66) çalışmalarında hemşirelerin daha çok para faktörüyle motive oldukları, diğer faktörlerin motivasyonu etkilemede fazla etkili olmadıkları belirlenmiştir. Öztürk ve Dünder (2003: 57-67) çalışmalarında kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdiklerini ifade etmektedirler. Receptoğlu (2013: 575-588) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri öğretmenlerin yaşına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına bakıldığında, duygusal bağlılık alt boyutu puanlarının ortalamasının en yüksek, normatif bağlılık puanlarının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Örneklemimizdeki öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarında duygusal bağlılığın ön plana çıktığı ifade edilebilir. Balay'ın (1999: 243) öğretmen ve yönetici bağlılığını inceleyen çalışmasında içselleştirme bağlılık düzeyi, bu çalışmanın duygusal bağlılık sonuçlarıyla örtüşmektedir. Karataş ve Güleş'in (2010: 74-89) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olup, örgütsel bağlılıkta duygusal faktörler daha etkili olarak belirlenmiştir. Serin ve Buluç'un (2012:435-459) çalışmasında da öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları görülmüştür. Karakaya ve Kılınç (2014: 11-18) spor liselerinde yaptıkları araştırmada çalışanların kurumlara karşı bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisini inceleyen Yüceler (2009: 445-458) çalışmasında üniversitede görev yapan akademisyenlerin duygusal bağlılığını devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre daha yüksek bulunmuştur. Yağcı'nın (2007: 114-129) çalışmasında farklı bir sektörde yaptığı çalışmada iş görenler örgütsel bağlılığı sadece normatif boyutta algıladıkları görülmüştür.

Bu çalışmada oluşturulan hipotez testleri sonuçlarına göre; öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile içsel ve toplam iş motivasyon puanları hariç diğer boyutlar arasında pozitif ilişki vardır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arttıkça içsel, dışsal ve toplam iş motivasyonunun da artacağı ifade edilebilir. Duygusal bağlılığın içsel ve dışsal motivasyon ile diğer boyutlara göre daha yüksek bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Oluşturulan birinci hipotez bu bulgular doğrultusunda kısmen desteklenmiştir. Yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar bulunmaktadır. Kaya ve diğerlerinin (2014: 59-75), öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilerek motivasyonlarının artırılmasına yönelik yaptıkları çalışmada öğretmenlerin görev

sevgisinin örgütsel bağlılığı artıran bir durum olduğu belirtilmektedir. Görev sevgisi duygusal bağlılık ile örtüşmektedir.

Çalışmanın diğer bir bulgusu; örgütsel bağlılık alt boyutlarının içsel motivasyon ile düşük ancak, anlamlı bir ilişki içinde olduğu yönündedir. Duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerinde daha etkili olduğu bir değişken olduğu belirlenmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılık alt boyutlarının içsel motivasyonu yordadığına yönelik oluşturulan ikinci hipotez de kısmen desteklenmiştir. Ağca ve Ertan (2008: 135-156) çalışmalarında da otel çalışanlarının duygusal bağlılıkla içsel motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının dışsal motivasyonu yordadığına ilişkin olarak oluşturulan üçüncü hipotezin bulguları ise; örgütsel bağlılık alt boyutlarının dışsal motivasyon ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve duygusal ve normatif bağlılığın dışsal iş motivasyonu yordayan, devam bağlılığını ise yordamayan bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu durumda bu hipotez de kısmen desteklenmiştir. Devam bağlılığında çalışanlar maddi ve manevi edinilen kazançlar gibi avantajlardan dolayı örgütte kalmayı sürdürdükleri ve zorunlu olarak örgütte kaldıkları için bu boyutun içsel ve dışsal motivasyonu etkilemediği söylenebilir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık alt boyutlarının içsel ve dışsal motivasyonu etkilediği ortaya konulmuştur. Örneklemde yer alan öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının ve içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini etkiledikleri ifade edilebilir. Bu çalışmanın bulguları, duygusal bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin motivasyonlarının artabileceği yönünde işaretler vermektedir. Bu durumda öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını artırmaya yönelik yapılan her etkinlik motivasyonu da etkileyecektir. Steyrer vd. (2008: 346-374), örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımlarının da yüksek olduğunu ve bu kişilerin örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler ortaya koyduklarını ifade etmektedirler. Ancak motivasyon konusunu etkileyen çok unsur olduğu unutulmamalıdır. Bu unsurların belirlenip etkisinin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Durumsallık teorilerine göre her örgüt yapısı içinde bu faktörlerin farklılaştığını belirtmek gereklidir.

Çalışanların neyi motive ettiği ve yöneticilerin bunlar hakkındaki fikirleri de farklılık gösterebilmektedir. Hangs (1999:114) şunu ifade etmektedir: “Yöneticilerin çalışanları motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanları gerçekte neyin motive ettiği arasındaki uçurumu” göstermektedir. Bundan yola çıkılarak, yöneticilerin çoğu, davranışların kökenlerinin ne olduğu ile ilgili çözümlenmede bulunmaları zor olmaktadır. Çalışanların iş güvencesi, iş çalışana uygun olması ve iş ile hayat dengesi gibi konuların maddi unsurlardan daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yıldırım (2011: 71-85) yaptığı çalışmada okul yöneticilerini, içsel olarak vatan sevgisi, işin takdir edilmesi ise dışsal olarak en fazla motive etmektedir. Maddi imkânsızlıklar ve üst yönetimin ilgisizliği ise en fazla motivasyon bozucu iki unsur olarak belirlenmiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda yönetici pozisyonundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile iş motivasyon arasındaki ilişkisine ve demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık ile iş motivasyonlarının incelenmesi önerilebilir.

Kaynakça

Ağca V., Ertan H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 135-156. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_2/7.pdf, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Akbaş, T.T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kmusekad/article/viewFile/5000134389/5000123201>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. DOI:10.1006/jvbe.1996.0043

Austen, A., Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*. 19(2), 21- 34. <http://www.degruyter.com/view/j/manment.2015.19.issue-2/manment-2015-0011/manment-2015-0011.xml>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Bahrami, M., Aghaei, A., Barati, O., Tafti, A.D., Ezzatabadi, M.R. (2016). Job motivation potential score and its relationship with employees' organizational commitment among health professionals. *Osong Public Health Res Perspect*. 1/6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.001>

Balay, R. (1999). İş görenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 11.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Cabar, H., Serinkan, C. (2009). Hemşirelerin çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler: Denizli devlet hastanesinde yapılan bir araştırma. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 44(4), 50-66.

Camilleri, E., Heijden, B.I.J.M.V.D., (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*. 31(2). 241-274. URL: <http://www.jstor.org/stable/20447673>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. DOI: 10.1002/hrm.20434

İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma

Çakar, N.D., Ceylani A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66. <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/141/157>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Çöl, G., Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/atauniiibd/article/download/1025003631/1025003460>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.

Donovan, J.J., (2009). *İş motivasyonu, endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı*. Derleyenler: Anderson, N.I-Ö., Sinangil, D., H., Kepir-Viswesvaran, C.. 1. Basım, Ankara: Literatür Yayıncılık.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119. <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=133343>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 511-536. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050538/5000047796>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11.Basım, İstanbul: Beta Basım.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Fırat, Y.B., (2012). *Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. DOI: 10.1177/0013164409355698

Görmüş, A. Ş., Kahya, V. (2014). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 37-49. <http://acikerisim.usak.edu.tr:8080/xmlui/handle/usak/341>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1681, Yayın No: 9, Eskişehir: Eskişehir Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Yayınları.

Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Çev: Can İkizler, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

İnce, M. ve Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.

Jaivisarn, V. (2010). How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influences japanese-speaking Thai employees' organizational commitment. *Journal of International Business and Economics*, 10(1), 106-120.

Johnson, R., E., Chang, C., H., Yang, L., Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*. 35(2). 226-245. URL: <http://www.jstor.org/stable/25682410>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Karakaya A., Ay, F.A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 55-67. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1488.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Karakaya E.Y. ve Kılınç, H.H. (2014). Spor Liselerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fak Dergisi*, 12(1), 11-18. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/17/1955/20467.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Karaköse T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14. <http://eku.comu.edu.tr/article/view/1044000045/1044000005>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Karataş, S., Güleş H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usaksosbil/article/download/5000035925/5000034847>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Katsikea E., Theodosiou, M., Perdakis, N., Kehagias J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233. DOI: 10.1016/j.jwb.2010.11.003.

Kaya F., Polat F., Kaya, S. (2014). Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri Elazığ ili örneği. *Milli Eğitim*, 202, 59-75.

İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma

Keser A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*, İstanbul: Alfa Akademi.

Koçel T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arkan Basım.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*. 27(3), 365-385. DOI: 10.1002/job.377.

Littlejohn A. (2008). The tip of the iceberg: factors affecting learner motivation. *Regional Language Centre Journal*, 39(2), 214-225. DOI: 10.1177/0033688208092185.

Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 2(108), 171-194. DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.171.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Millette, V., Gagne, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22. DOI: 10.1007/s11031-007-9079-4.

Mohan, V., Sharma, D. (2015). Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment. http://www.voiceofresearch.org/doc/Dec-2015/Dec-2015_11.pdf, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Moon, M., J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management. *Public Performance & Management Review*. 24(2). 177-194. DOI: 10.2307/3381267.

Mowday, RT., Porter, LW., Steers, RM. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Naldöken Ü., Ekinci H., Biçer E.B. (2011). Bir devlet hastanesinde ek ödeme yapılmasının işgören motivasyonu üzerindeki etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 283-295. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/birdevlethastanesindeekdemeyapilmasnngrenmotivasyonuzerindekietkileri.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 3-75. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/folcer.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir

çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069203/5000064107>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130. http://dergi.iibf.deu.edu.tr/index.php/cilt1-sayi1/article/view/149/pdf_134, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Özkaya O.M., Kocakoç D.İ., Karaa E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*. 13(2), 77-96. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yonveek/article/view/5000069148/5000064052>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Öztürk, Z., DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67. [http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/Örgütsel motivasyon ve kamu Çalışanlarını motive eden faktörler.pdf](http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/Örgütsel%20motivasyon%20ve%20kamu%20çalışanlarını%20motive%20eden%20faktörler.pdf), Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Posey, C., Roberts, T., L., Lowry, P., B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214. DOI:10.1080/07421222.2015.1138374.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471. URL: <http://www.jstor.org/stable/258513>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588. http://www.kefdergi.com/pdf/21_2/21_2_12.pdf, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Saldamlı, A.(2009). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Serin, M.K., Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/download/5000050495/5000047753>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Sezgin F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/248/22>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., Moayed, F. (2010). Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for

developing organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 250-254. DOI:10.1016/j.sbspro.2010.03.006.

Sürgevil, O., (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang R. (2008). Organizational commitment-a missing link between leadership behavior and organizational performance. *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374. DOI:10.1016/j.scaman.2008.04.002.

Şirin Y., Bilir P., Karademir T. (2013). The effect of organizational commitment on job performance: the case of the kahramanmaraş provincial directorate of youth services and sports. *International Journal of Academic Research*, 5(4), 65-71.

Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Wasti A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *8.Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 401-410.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. DOI:10.1016/j.jvb.2010.05.003.

Yağcı K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129. <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt9.say%C4%B13/9.3%20ya%C4%9Fc%C4%B1.pdf>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Yalçın, A., İplik, F.N. (2007). A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/465/447>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/aibuefd/article/viewFile/5000091566/5000084957>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve extra rol davranışı arasındaki ilişkiler: imalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Feyza Çağla ORAN, Seyhan BİLİR GÜLER, Pervin BİLİR

Yusein, R. (2013). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki: Bir şirket uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/download/300/282>, Erişim Tarihi: 07.08.2016.