



T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ**

ASLI ÖZTÜRK
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

KIRIKKALE-2022



T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ**

ASLI ÖZTÜRK
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

KIRIKKALE-2022

Aslı ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

İşletme, Kırıkkale Üniversitesi

İmza:.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Başkan : Doç. Dr. Selim CENGİZ

İşletme, Çankırı Karatekin Üniversitesi

İmza:.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye : Doç. Dr. İbrahim BOZACI

İşletme, Kırıkkale Üniversitesi

İmza:.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

İşletme, Çankırı Karatekin Üniversitesi

İmza:.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

İşletme, Kırıkkale Üniversitesi

İmza:.....

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 23/06/2022

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(İmza)

Aslı ÖZTÜRK

23.06.2022

ÖZET

ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Haziran 2022, 135 sayfa

Bu çalışmanın amacı, iş görenlerin örgütsel etik iklim algılarının iş gören motivasyonuna etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın evreni, Çankırı’da kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan iş görenlerden oluşmaktadır. Evren içerisinden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 620 kamu çalışanına anket uygulanmış ve kullanılabilir nitelikte olan 572 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ile yapı güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında belirlenmiş olan hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde ve aracı değişken etkisinin olup olmadığının test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling, YEM) kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmanın beş ana hipotezinin desteklendiğini, aracılık etkisi hipotezlerinin ise kısmen desteklendiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın ilgili literatüre ve iş görenlerin motivasyonlarını artırmak isteyen kurumlara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel etik iklim, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE ON EMPLOYEE MOTIVATION

Kırıkkale University

Institute of Social Sciences

Department of Business, Ph. D. Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İsmail GÖKDENİZ

June 2022, 135 pages

The aim of this study is to determine the mediating role of organizational identification and job satisfaction in the effect of employees' perceptions of the organizational ethical climate on employee motivation. The population of the research consists of employees working in public institutions and organizations in Çankırı province. A questionnaire was applied to 620 public employees selected by convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, and 572 usable questionnaires were evaluated. In the analysis of the data obtained in the research, first of all, the construct reliability and validity of the scales used in the research were tested with confirmatory factor analysis. SPSS and AMOS statistical packages programs were used to analyze the data. The hypotheses determined within the scope of the research were tested with structural equation modeling. In the study, Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the relationships between variables and to test whether there is a mediating variable effect. The findings obtained from the research reveal that the five main hypotheses of the research are supported, and the mediation effect hypotheses are partially supported. It is thought that this study will make important contributions to the related literature, institutions that want to increase the motivation of employees.

Keywords: Organizational ethics climate, motivation, organizational identification, job satisfaction.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim sürecinde bana yol gösteren, bilgisi ve deneyimlerini esirgemeyen çok değerli danışmanım Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ başta olmak üzere, tez izleme komitemde yer alan Doç. Dr. İbrahim BOZACI ve Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL'a, Çankırı Karatekin Üniversitesi'nin kıymetli öğretim üyeleri Doç. Dr. Selim CENGİZ ve Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR'a, lisans eğitimimden bu yana ışığıyla yolumu hep aydınlatan Doç. Dr. Hakan KOÇ'a, tez yazma sürecinde yaptıkları önerileri ve katkıları için çok teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca, desteklerini ve gölgelerini bizden esirgemeyen Sevgili Annem Nejla ARSLAN ve Babam Hasan Hüseyin ARSLAN'a, tezimle birlikte büyüyen kızım Gülce'ye, doktora yeterlilik sınavına hazırlanırken birlikte ders çalıştığım oğlum Metehan'a, tezimin anket uygulamasında bana destek olan ve bu hayatta 'insan biriktirmenin' ne kadar kıymetli olduğunu gösteren tüm dostlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca 'hayat' adı verilen bu yolculukta, nereye gittiğimin değil, kiminle gittiğimin ne kadar önemli olduğunu gösteren yol arkadaşım, sevgili eşim Dr. Yakup ÖZTÜRK'e, göstermiş olduğu sabır, anlayış ve desteği için sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|---|------------|
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| TEŞEKKÜR | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| ÇİZELGELER DİZİNİ | ix |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xi |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Araştırmanın Amacı | 2 |
| 1.2. Araştırmanın Önemi | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Varsayımları | 4 |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları | 4 |
| 2. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM | 5 |
| 2.1. Etik ve Ahlak Kavramları..... | 5 |
| 2.2. Örgüt İklimi Kavramı..... | 6 |
| 2.3. Örgütsel Etik İklim Kavramı..... | 7 |
| 2.4. Örgütsel Etik İklim Modelleri | 8 |
| 2.4.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi..... | 8 |
| 2.4.2. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli | 9 |
| 2.4.3. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli..... | 11 |
| 2.4.4. Trevino'nun Örgütsel Etik İklim Modeli..... | 12 |
| 2.4.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli | 13 |
| 2.4.6. Schwepker'in Örgütsel Etik İklim Modeli..... | 14 |
| 3. MOTİVASYON KAVRAMI | 17 |
| 3.1. Motivasyon Kavramı | 17 |
| 3.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler | 18 |
| 3.2.1. Ekonomik Faktörler | 19 |
| 3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler | 20 |
| 3.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler | 21 |
| 3.3. Motivasyon ile İlgili Teoriler | 21 |
| 3.4. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri | 22 |
| 3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.2. Alderfer'in ERG Teorisi | 23 |
| 3.4.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi | 24 |
| 3.4.4. David McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisi | 25 |
| 3.4.5. McGregor'un X ve Y Teorisi..... | 26 |
| 3.5. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri..... | 27 |
| 3.5.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi..... | 28 |
| 3.5.2. John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi..... | 29 |
| 3.5.3. Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi | 30 |
| 3.5.4. Burhus Frederik Skinner'in Şartlandırma/Pekiştirme Teorisi | 30 |
| 4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | 33 |
| 4.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı, Önemi | 33 |
| 4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler | 34 |
| 4.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi | 34 |
| 4.2.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi | 35 |
| 4.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık | 36 |
| 4.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri | 37 |
| 4.4.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli..... | 37 |
| 4.4.2. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli..... | 38 |
| 4.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri..... | 40 |
| 4.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları | 42 |
| 5. İŞ TATMİNİ..... | 43 |
| 5.1. İş Tatmini Kavramı | 43 |
| 5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler | 44 |
| 5.2.1. Kişisel Faktörler..... | 44 |
| 5.2.2. Örgütsel Faktörler | 46 |
| 6. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ | 49 |
| 6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler | 49 |
| 6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi | 53 |
| 6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler..... | 54 |
| 6.4. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi..... | 55 |
| 6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları | 56 |
| 6.5.1. Örgütsel Etik İklim Ölçeğinin Sonuçları | 57 |
| 6.5.2. İş Tatmini Ölçeğinin Sonuçları | 58 |

| | |
|--|------------|
| 6.5.3. İş Gören Motivasyonu Ölçeğinin Sonuçları | 59 |
| 6.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları | 61 |
| 6.6. Güvenirlilik Analizi Sonuçları..... | 62 |
| 6.7. Araştırma Bulguları..... | 64 |
| 6.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri..... | 64 |
| 6.7.2. Demografik Analizler | 65 |
| 6.7.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler | 71 |
| 6.7.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aracılık Testleri..... | 71 |
| 6.7.4.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi..... | 72 |
| 6.7.4.2. Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi | 78 |
| 6.7.5. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları | 83 |
| 6.8. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma | 84 |
| 7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER | 89 |
| KAYNAKLAR | 95 |
| EKLER..... | 115 |
| EK-1: Etik Kurul İzni | 116 |
| EK-2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu | 117 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 119 |

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

| | |
|---|----|
| Çizelge 2.1: Kohlberg'in bilişsel ahlâki gelişim modeli | 9 |
| Çizelge 2.2: Etik çalışma iklimleri matrisi | 10 |
| Çizelge 4.1: Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri..... | 40 |
| Çizelge 4.2: Örgütsel özdeşleşmenin ardılları | 42 |
| Çizelge 6.1: Yapısal eşitlik modelinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri | 56 |
| Çizelge 6.2: Etik iklim ölçeğinin uyum değerleri..... | 58 |
| Çizelge 6.3: İş tatmini ölçeğinin uyum değerleri..... | 59 |
| Çizelge 6.4: İş gören motivasyonu ölçeğinin uyum değerleri | 60 |
| Çizelge 6.5: Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin uyum değerleri..... | 61 |
| Çizelge 6.6: Ölçeklerde yapılan değişiklikler..... | 62 |
| Çizelge 6.7: Verilerin dağılımı ve güvenilirliğine ilişkin bulgular..... | 63 |
| Çizelge 6.8: Demografik özelliklere göre dağılımlar | 64 |
| Çizelge 6.9: Cinsiyete göre ölçek farklılıklarının incelenmesi..... | 65 |
| Çizelge 6.10: Medeni duruma göre ölçek farklılıklarının incelenmesi | 66 |
| Çizelge 6.11: Eğitim durumu gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi | 67 |
| Çizelge 6.12: Yaş gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi | 69 |
| Çizelge 6.13: Çalışma süresi gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi | 70 |
| Çizelge 6.14: Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları | 71 |
| Çizelge 6.15: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri..... | 73 |
| Çizelge 6.16: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları | 73 |
| Çizelge 6.17: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri..... | 74 |
| Çizelge 6.18: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları | 74 |
| Çizelge 6.19: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri | 75 |
| Çizelge 6.20: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları..... | 75 |

| | |
|---|----|
| Çizelge 6.21: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri..... | 76 |
| Çizelge 6.22: Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları | 77 |
| Çizelge 6.23: İş Tatmini ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri | 78 |
| Çizelge 6.24: İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları..... | 78 |
| Çizelge 6.25: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri..... | 80 |
| Çizelge 6.26: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları | 80 |
| Çizelge 6.27: İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri | 81 |
| Çizelge 6.28: İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları..... | 82 |
| Çizelge 6.29: Araştırma modeline ait tüm hipotez sonuçları..... | 83 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

| | | |
|--------------------|--|----|
| Şekil 2.1: | Trevino'nun örgütte etiksel karar verme modeli..... | 13 |
| Şekil 2.2: | Örgütsel etiğin sonuçları, öncülleri ve yönleri arasındaki ilişki..... | 14 |
| Şekil 3.1: | Skinner'ın pekiştirme kuramı | 31 |
| Şekil 4.1: | Genişletilmiş özdeşleşme modeli | 37 |
| Şekil 4.2: | Scott vd.'nin yapısal özdeşleşme modeli..... | 39 |
| Şekil 6.1: | Araştırma modeli | 53 |
| Şekil 6.2: | Etik iklim ölçeğinin ölçüm modeli | 57 |
| Şekil 6.3: | İş tatmini ölçeğinin ölçüm modeli | 58 |
| Şekil 6.4: | İş gören motivasyonu ölçeğinin ölçüm modeli | 60 |
| Şekil 6.5: | Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ölçüm modeli | 61 |
| Şekil 6.6: | Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli..... | 72 |
| Şekil 6.7: | Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli..... | 74 |
| Şekil 6.8: | Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli | 75 |
| Şekil 6.9: | Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli | 76 |
| Şekil 6.10: | İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli | 77 |
| Şekil 6.11: | Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli..... | 79 |
| Şekil 6.12: | İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli | 81 |
| Şekil 6.13: | Aracı değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri | 83 |

1. GİRİŞ

Motivasyon kavramı, yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanında uzun yıllardır önemini ve güncelliğini koruyan bir kavramdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için, iş görenlerin motivasyonu önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, iş gören motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemek ve geliştirmek için çalışmalar yürütülmektedir. Bir davranışın nedenleriyle ilgili olan ve genellikle değişen koşullara rağmen davranışı yöneten, destekleyen ve teşvik eden içsel bir güç olarak tanımlanan motivasyon, bir bireyin davranışını istenen çıktılarda elde edilmesini sağlayacak şekilde yönlendiren bir uyarıcı, teşvik, sebep ve süreç olarak da tanımlanabilir (Hitka, Lorincova, Potkany, Balazova ve Caha, 2021, s. 120). İşletmelerde, yüksek verim elde etmek ve istenen sonuçlara ulaşabilmek için iş görenlerin doğru araçlarla ve yöntemlerle motive olmaları sağlanmalı, motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkileyen faktörler tespit edilmelidir. Bu çalışmada, iş görenlerin motivasyon düzeylerine, algıladıkları örgütsel etik iklimin etkisi ve bu etkide örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin aracı rolü olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Örgütsel etik iklim, iş görenlerin örgütte var olan normlar ve politikalar dahilinde, örgütte yaşanan olaylar karşısında sergilenen doğru ve yanlış tutumların bütünü olarak değerlendirilebilir. İş görenlerin, örgütte karşılaştıkları sorunların çözümünde sergileyecekleri davranışların ne derecede kabul edilebilir olduğu, örgütte var olan etik iklim ile belirlenir. Örgütsel etik iklim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütte var olan etik iklimin iş görenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyetleri gibi konularda etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme kavramı, iş görenlerin kendilerini örgüt ile aynı şekilde tanımlamasıdır. Örgütte oluşan değişimleri, kendisinde oluşan değişimler gibi algılaması ve hissetmesidir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür incelendiğinde,

örgütsel özdeşleşmenin iş görenlerin iş tatmini, iş performansları gibi örgütsel davranış konuları üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

İş tatmini, iş görenin işine karşı hissettiği olumlu duyguları, iş tatminsizliği ise olumsuz duyguları içermektedir. İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan literatür taramasında, iş tatmini kavramının iş görenlerin motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı gibi konularda önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel etik iklim kavramı ve modelleri tüm detayları ile incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyon kavramı, motivasyonu etkileyen faktörler ve motivasyon teorileri ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşmenin dayandığı teoriler, örgütsel özdeşleşme modelleri, örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları incelenmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, iş tatmini kavramı ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren, örneklem, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma verilerinin analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Son olarak, sonuç ve öneriler kısmı ile araştırma sonlandırılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, iş görenlerin örgütsel etik iklim algılarının iş gören motivasyonuna etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracılık rolünü belirlemektir. İlgili literatürde motivasyon, örgütsel etik iklim, iş tatmini konularını içeren çok fazla araştırma bulunmaktadır. Ancak örgütsel etik iklimin motivasyon düzeyine etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracılık rolünü inceleyen araştırma bulunmamaktadır. Yazındaki boşluğu gidermek üzere bu çalışma, iş görenlerin algıladıkları örgütsel etik iklimin, motivasyon düzeylerine etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracılık rolünün ne derece belirleyici ve katkı sağlayıcı olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda, çalışanların organizasyonları ile ilgili olarak algıladıkları örgütsel etik iklim, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, çalışanların motivasyon düzeylerine olan etkisini belirlemek ve ilgili değişkenlerin, iş gören motivasyonuna

nasıl etki ettiğini ve örgütler için hangi açılardan faydalar sağlayabileceğini belirlemede araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Küresel ölçekteki gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgütler açısından kılavuz olma özelliğini sürdürmesi nedeniyle etik iklim olgusu, tüm örgütlerde önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Toplumun her alanında olduğu gibi örgütlerde de gözlemlenen etik olmayan davranışlar ve ihlallerin engellenmesine yönelik düzenlemelerin, kamuoyu nezdinde işletme itibarını artırmada, etik davranışı destekleyen örgüt içi normlardan biri olan etik iklimin önemi örgütler açısından daha da artırmıştır. Yapılan araştırmalar, etik değerleri yüksek olan kurumların, diğer kurumlardan görece avantajlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle etik iklim, birçok organizasyonda önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Çalışanların tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan etik iklim algısı, iş gören performansını ve örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemekte, iş tatminine olumlu etki sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Hefny, 2021, s. 1).

Kurumsal başarının elde edilmesi ve sürdürülebilirliğinde, tüm organizasyonlar açısından nitelikli işgücüne sahip olmak en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu açıdan kişisel beceriler, yetenekler ve iş tatmini, insan kaynakları yönetiminde kabul edilen önemli değerlerden bazılarıdır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının iş tatmini ve performanslarının sürekli iyileştirilmesine odaklanmalıdır. Bu noktada performans etkinliğinin birer ölçüsü olarak değerlendirilen iş tatmini ve iş gören motivasyonu, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli birer gereksinim olarak değerlendirilmektedir (Mahdı, Ahmed ve Rasheed, 2021, s. 465). Bu nedenle iş tatmini ve iş gören motivasyonu arasındaki ilişkiler birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir.

Bununla birlikte, literatürde etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkilerinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan literatür taraması doğrultusunda hazırlanan çalışma, algılanan etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde çalışanların, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin aracı rolünün incelenmesi nedeniyle Türkiye’de yapılmış çalışmalar açısından öncül olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla bu

çalışmanın ilgili literatüre yapacağı katkılar nedeniyle de önemli olduğu düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın hazırlanmasında şu varsayımlar temel alınmıştır:

- a. Araştırma örneklem grubunun, evreni temsil niteliğine sahip olduğu, araştırma sırasında uygulanan ölçeklerin, katılımcılar tarafından içtenlikle ve dikkatli bir şekilde yanıtlandığı,
- b. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tamamının geçerli ve güvenilir olduğu, ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü,
- c. Araştırmaya katılan katılımcıların, kurumlarındaki toplam çalışma sürelerinin etik iklim algısı, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve motivasyon düzeylerini değerlendirmeye yeterli olduğu,
- d. Araştırmada kullanılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin, gerçeği yansıttığı,
- e. Literatür taramasında ulaşılan bilgilerin, araştırmanın problemini açıklamada yeterli olduğu,
- f. Örneklem grubundan elde edilen bulgular ışığında, çalışma sonuçlarının genellenebileceği varsayılmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında yer alan sınırlılıklar şu şekildedir:

- a. Araştırmanın, Çankırı ilinde kamu sektöründe çalışanların oluşturduğu, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen örneklem grubuna uygulanmış olması,
- b. Araştırma sonuçlarının, Çankırı iliyle sınırlı olması ve tüm Türkiye'deki kamu kurumlarında çalışanlara genellenememesi,
- c. Araştırmada incelenen değişkenlerin, örgütsel etik iklim ölçeği, örgütsel özdeşleşme ölçeği, iş tatmini ölçeği ve iş gören motivasyonu ölçeği sonucu elde edilen verilerle sınırlı olması,
- d. Araştırma sonuçlarının, araştırmanın yapıldığı Aralık 2021 – Mart 2022 tarihleri ile sınırlı olmasıdır.

2. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM

2.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Türkçe'ye Fransızca *éthique* kelimesinden geçmiş olan etik kelimesinin kaynağı Yunanca *etikos* (ἠθικός) kelimesinden gelmektedir ve Antik Yunanca'da “ahlak, ahlaki olan, ahlaki karakter” anlamlarına gelmektedir. Bu kelimenin kökeni ise “âdet, alışkanlık, huy” anlamlarına gelen *ethos*'tur ve “alıştırmak, alışkanlık haline getirmek” anlamlarına gelen *ethizô* (ἐθίζω) fiilinden türetilmiştir (Özturan, 2011, s. 170).

Günümüz koşulları dikkate alındığında sıkça karşılaştığımız etik, kişinin hayatındaki gerçek hedefinin ne olduğunu anlamaya çalışan, ahlaklı ve fazilet sahibi olarak hayatı devam ettirmenin hangi kriterleri içerdiğini bulmaya çalışan felsefe bilimidir (Uzun, 2007, s. 12). “Etik” teriminin “ahlâk sistemi, ilke, insan davranışı, gelenek” anlamlarını ifade ettiği belirtilmektedir (Aktaş, 2014, s. 23). Etik, insanların, toplumların doğrular ve yanlışlar alanında ne yaptığının ya da ne yapması gerektiğinin tanımlanmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Etik, doğrular ve yanlışlar alanı üzerinde hüküm yürütme, müzakere yapabilme, tahayyül edebilme kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili tüm zihinsel faaliyetleri ifade eder. İdeal anlamda etik, “evrensel olarak” doğru davranışı tanımlayan bir olgudur (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği [TUSİAD], 2005, s. 42). Etiğe uygun eylemde bulunan ve davranan kişi, nesiller boyu aktarılan geleneksel eylem kurallarını ve değer ölçütlerini sorgulamadan yerine getirmeyen, aksine üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir (Pieper, 2012, s. 31).

Etik sözcüğü ile ahlak sözcüğünün, gerek Türkçe'de gerekse de Batılı dillerde, birbirinin yerine kullanılan, eş anlamlı sözcüklermiş gibi düşünülmesine karşın bu iki kavramın, farklı iki var olana işaret ettiğini belirtmek gerekir. Etik terimi, bir bilgi alanını ifade etmektedir. Bu alan, felsefenin ilk ve temel alanlarından birisidir. Ahlâk terimi ise, tarihsel ve toplumsal nitelikli bir olguyu adlandırmaktadır (İyi, 2019, s. 7).

Etimolojik açıdan bakıldığında ahlak, Arapça “hulk”, Latince “mos” ve Yunanca “ethos” kelimelerine dayanmakta ve kökenini Latince olan “morale”den almaktadır. Türkçe anlamında, insanın doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, iyi-kötü davranışları olarak tanımlanmaktadır. İngilizcede ise, ahlak kelimesinin karşılığı olarak “ethics” ve “morality” kullanılmaktadır. Bu kelimelerin ortak özelliklerine bakıldığında gelenek, görenek, huy ve alışkanlık anlamlarına geldikleri görülmektedir (Büyüktaş Gayır, 2019a, s. 11). Ahlak ve etik arasında kapsam bakımından, teori ve pratik bakımından bir farklılık vardır. Etiğin günlük yaşam pratiğine yansımaları olan ahlak, bir kurallar silsilesidir (Büyüktaş Gayır, 2019b, s. 436). Ahlaki değerler ve bu doğrultuda oluşan ilkeler yereldir, toplumdan topluma değişebilir özelliği sebebiyle görecelidir. Etik ise geçerliliği herkes tarafından kabul edilen, uyulması gereken evrensel kurallardır. Etik, ahlaki değerlerin kabul edilebilirliğini inceleyen, ahlaki tartışmaları da içinde barındıran felsefi bir disiplindir (Arslan ve Bektaş, 2020, s. 55).

2.2. Örgüt İklimi Kavramı

Uzun yıllardır birçok araştırmaya konu edinilen örgüt iklimi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alan araştırmalarında oldukça popüler bir konudur. Örgüt iklimi çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili yıllar içinde birçok tanımlama yapılmıştır. Örgütün özgün karakteri olduğu, örgütü oluşturanların örgüte ilişkin bakış ve algı toplamı, üyelerin aldıkları etkiye karşılık davranış geliştirip yansıttıkları çevre olarak ifade edilebilmektedir (Gürçay, 2019, s. 44). Verbeke, Volgering ve Hessels (1998)’in, örgüt iklimi kavramının zaman içinde farklı yazarlar tarafından nasıl tanımlandığı ile ilgili yapmış oldukları bir içerik analizi sonunda (Çakar, 2020, s. 12), temel kavram olarak örgütsel iklimin, insanların algı şeklinin yeniden algılanması ve insanların çevrelerinin özelliklerini tanımlaması şeklinde olduğunu belirtmişlerdir (Verbeke vd., 1998, s. 321).

Shacklock, Manning ve Hort (2011, s. 52), örgüt iklimi kavramını; inovasyon, özerklik, destek, uyum, güven, tanınma ve adalet gibi faktörlere ilişkin çalışanların kolektif algılarını bünyesinde barındıran kalıcı bir özellik olarak tanımlamışlardır. İşletme içindeki “hava” ya da “psikolojik iklim” olarak çeşitli şekillerde adlandırılan (Üstün ve Ersolak, 2020, s. 437) örgüt iklimi kısaca, iş ortamındaki örgüt atmosferinin örgütlenme süreçleri, politikaları, prosedürleri, liderlik, karar verme ve uygulamalarla ilgili algılarını, eylemlerini ve düşüncelerini etkileyen atmosferi

tanımlamaktadır (Akgemci, Abdul-Kareem ve Kızıloğlu, 2020, s. 66). Genel olarak çalışanların davranış ve ilişkilerinden oluşan örgüt iklimi, bir örgütteki çalışanların kurumda, dolaylı ya da doğrudan yaratmış oldukları çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu anlamda örgüt iklimi gözle görülüp elle tutulamamakta, ancak hissedilebilmekte ya da algılanabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013, s. 1).

2.3. Örgütsel Etik İklim Kavramı

Etik iklim; örgütlerde etik kodların ne olduğu ve örgütlenmede etik konuların ne şekilde ele alınması gerektiğine yönelik ortak algılar olarak tanımlanmaktadır. Etik iklim, ahlaki davranışlarla ilgili olan örgütsel değerleri, uygulamaları ve işlemleri içermektedir (Çiçek ve Söylemez, 2020, s. 642). Örgütsel etik iklim, bir örgütün yerinde tutum ve davranışlarına dayalı kuralların bütünü olarak tanımlanmaktadır. İş ortamındaki etik davranışları belirleyen iş iklimi, aslında örgütün örgütsel etik iklimidir (Victor ve Cullen, 1988, s. 110). Örgüt içindeki çatışmaları azaltan, etik standartları destekleyen, etik değerlere önem ve öncelik veren örgüt kültürünün bir parçası olan etik iklim, kurumsallaşmış örgütsel değerler, uygulamalar ve süreçlerle ilgili paylaşılan genel algıdır (Özden, Gürol Arslan, Ertuğrul ve Karakaya, 2019, s. 1212). Örgütün sahip olduğu iklim; ayrıştırıcı nitelik unsuru olan örgüte has kalıcı özelliklerle, örgütün iş görenlerinin dayanışma, özerklik, güven, birliktelik ve tanınma gibi ortak algılamalarından oluşmaktadır (Aydoğan, 2003, s. 210). Temel olarak değerlendirildiğinde bir örgütün nesnel niteliklerinin örgüt üyelerince algılanması olarak ifade edilebilecek olan örgütsel iklim; algılamalarda karşılaşılabilecek sorunlara etkin çözümler sunmakta etkilidir (Abbey ve Dickson, 1983, s. 362). Bir örgütteki etik iklim, çalışanların etik problemleri nasıl ele alacaklarına ve bunlarla nasıl başa çıkacaklarına etki eden, doğru davranışın ne olduğuna dair ortak kabullerdir (Bartels, Harrick, Martell ve Strickland, 1998, s. 800). Örgütsel etik iklim, çalışanlara “ahlaki bir ikilemle karşılaştığında yapılması gerekenin ne olduğu hakkında veya etik sorunları çözmeye yardımcı olmak gibi birçok yarar sağlamaktadır (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003, s. 128). Etik değerlerin uygulanması konusunda örgütte zorunlu bir durum söz konusu olmamasına rağmen, gösterilen etik davranışlar olumlu örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütte etiğe gösterilen önem azaldığı zaman,

çalışanlarda güven eksikliği, motivasyonda azalma, performansta düşüş, işe devamsızlıkta artış gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Erbaş Kelebek, 2021, s. 12).

2.4. Örgütsel Etik İklim Modelleri

Örgütsel iklim literatürüne göre, örgütlerde farklı birçok iklim türleri bulunmakta, iş görenlerin örgütteki etik iklim algılamaları, örgütün politikaları, prosedürleri ve ödüllendirme sistemlerinden etkilenmektedir (Çiçek, 2016, s. 92). Örgütler; yaratıcılık, liderlik, güvenlik, başarı ve hizmet için bir iklim dahilinde birçok iklime sahip olabilmektedir (Shacklock, Manning ve Hort, 2011, s. 53).

Etik karar verme ile ilgili olarak geliştirilen modellerin çoğu Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelini temel almıştır (Kayapalı Yıldırım, 2016, s. 19). Buradan hareketle ilk olarak Kohlberg'in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modeli açıklanacak, sonrasında ise bu modelden hareketle geliştirilip literatürde önemli yer tutan diğer modeller ele alınacaktır.

2.4.1. Kohlberg'in Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi

Lawrence Kohlberg, etik psikolojisi alanında en tanınmış bilim adamlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Etik iklim kavramının teorik temeli Amerikalı bilim insanı Lawrence Kohlberg'in Ahlâkî Gelişim Teorisine dayanmaktadır (Maesschalck, 2004, s. 3). Kohlberg, kendinden sonra gelen çoğu ahlak kuramcısını oldukça etkilemiş olan bir isimdir ve evrensel bir ahlak kuramı geliştirme çabası ile tanınmıştır. Kohlberg ahlaka tekçi (monist) bir yaklaşım sergilemiş, en önemli erdemini adalet (justice) olduğunu önermiş ve ahlakın içeriğinin kültürden kültüre göre değişebileceğini ama yapısının aynı kalması gerektiğini ifade etmiştir (Cesur, Tepe, Piyale, Sunar ve Biten, 2020, s. 116). Kohlberg'in geliştirdiği Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modeli bireylerin çocukluktan yetişkinliğe doğru ahlâkî yönden gelişimlerini incelemektedir. Kohlberg, bireyin çocukluk aşamasından yetişkinlik aşamasına kadar ahlaki olarak geliştiğini, bu süreç içerisinde farklı etik ölçütler kullandığını ve farklı şekillerde davranışlar gösterdiğini öne sürmektedir (Kılıç, 2013, s. 40).

Kohlberg, bilişsel ahlâkî gelişimi ve onun çocukluk çağından yetişkinliğe kadar geçirdiği dönüşümleri açıklamak üzere 3 kapsamlı düzey önermektedir. Bu üç kapsamlı düzeyin her biri kendi içinde 2'şer evreye ayrılmaktadır (Trevino, 1986, s. 604).

Çizelge 2.1: Kohlberg'in bilişsel ahlâki gelişim modeli (Kohlberg ve Hersh, 1977, s. 54-55)

| Düzye | Seviye | Sosyal Yönelim |
|-----------------------------------|--------|---|
| I. Düzye: Gelenek Öncesi Ahlak | 1 | Ceza ve itaat yönelimi |
| | 2 | Bireysellik, Araçsallık ve Değişim |
| II. Düzye: Geleneksel Ahlak | 3 | Karşılıklı beklentiler, iyi ilişkiler (İyi Kadın/Erkek) |
| | 4 | Sosyal düzeni korumak (Hukuk ve Düzen) |
| III. Düzye: Gelenek Sonrası Ahlak | 5 | Sosyal Sözleşme (Sosyal kontrat ve bireysel haklar) |
| | 6 | İlkeli Vicdan (Evrensel değerler) |

Çizelge 2.1’de de görüldüğü üzere gelenek öncesi birinci basamakta otoriteye uyum ve cezadan kaçınma akıl yürütmede belirleyici iken; ikinci basamakta karşılıklı değişim ve bireysel çıkarlar öndedir. İkinci dönem üçüncü basamakta odak değerleri ve kişiler arası ilişkiler üzerine dördüncü basamakta toplumsal düzen/sürdürüm belirleyicidir. Üçüncü dönem beşinci basamakta ise, birey toplumsal düzeyi aşarak bireyi merkeze alan toplumsal sözleşme ve sosyal fayda üzerinden ahlaki yargısını oluşturur. Son olarak ise adalet, saygı gibi evrensel ilkeler üzerine odaklanır (Ekşi, 2006, s. 30).

2.4.2. Victor ve Cullen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Victor ve Cullen, Kohlberg’in çalışmalarından esinlenerek, etik iklim konusunda çok boyutlu etik iklim modelini ortaya çıkarmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 271). Victor ve Cullen (1988), örgütsel etik iklimi, çalışanların etik bağlamda örgütsel uygulamalar ve prosedürler hakkındaki görüşleri olarak tanımlamakta ve bir örgütteki etik iklimin, yönetimin tutum ve davranışlarını yansıttığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla bir örgütün yönetiminde etik konularda hâkim olan görüş, örgüt üyelerinin sergileyecekleri tutum ve davranışlara yön vermektedir.

Çalışmalarını büyük ölçüde Ahlaki Gelişim Felsefesine dayandıran Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen etik iklim modelinde, dikey ekseninde “egoizm”, “iyilikseverlik” ve “ilkelilik ” olarak üç temel etik tutum yer almaktadır. Yatay ekseninde ise, çıkar odakları boyutunu temsilen; kişisel, örgütsel (yerel) ve evrensel (toplumsal) kategorileri bulunmaktadır. Bu iki boyutun kesişimi dokuz potansiyel etik iklim tipini ortaya çıkarır (Elçi ve Alpkan, 2006, s. 143). Etik iklim modelinin katmanları Çizelge 2.2’de görüldüğü gibidir.

Çizelge 2.2: Etik çalışma iklimleri matrisi (Elçi ve Alpkan, 2006, s. 145)

| | | ÇIKAR ODAKLARI (Locus of Analysis) | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| | | Kişisel (Individual) | Örgütsel (Local) | Evrensel (Cosmopolitan) |
| ETİK TUTUMLAR (Ethical Criteria) | Egoizm (Egoism) | KİŞİSEL ÇIKAR SELF-INTEREST <i>Araçsallık</i> , (Instrumental) | KURUM ÇIKARI COMPANY PROFIT <i>Araçsallık</i> | VERİMLİLİK EFFICIENCY |
| | İyilikseverlik (Benevolence) | ARKADAŞLIK FRIENDSHIP <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i> (Caring) | TAKIM ÇIKARI TEAM INTEREST <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i> | SOSYAL SORUMLULUK SOCIAL RESPONSIBILITY |
| | İlkelik (Principle) | KİŞİSEL AHLAK KURALLARI PERSONAL MORALITY <i>Bağımsızlık</i> (Independence) | KURUMSAL AHLAK KURALLARI COMPANY RULES AND PROCEDURES <i>Kurallar</i> (Rules) | KANUNLAR VE MESLEKİ AHLAK KURALLARI LAWS AND PROFESSIONAL CODES <i>Kanun ve Kodlar</i> (Law and Codes) |

Firmaların etik iklimleri konusundaki çalışmalara öncülük etmiş olan Victor ve Cullen (1988), faktör analizi sonucunda beş faktörden oluşan Etik İklim Ölçeğini (ECQ-1988) geliştirmişlerdir (Taner ve Elgün, 2015, s. 100). Bu boyutlar; başkalarının iyiliğini isteme, araçsallık, bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlardır (Victor ve Cullen, 1988, s. 112).

Victor ve Cullen modeline göre, örgütün etik iklimi; egoist iklimler, iyiliksever iklimler ve ilkesel iklimler olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

Egoist İklimler: Modelde ilk ve en önemli yapı olan egoizm, bencillik ve bencilliği maksimize etmeye çalışan davranışların üzerinde yoğunlaşmaktadır (Mumcu ve Döven, 2016, s. 117). Egoist ölçütün hâkim olduğu işletmelerde kişinin kendi çıkarlarına olan ilgisi, etik iklimlerde karar vermenin temelini oluşturur (Wimbush ve Shepard, 1994, s. 638). Egoist bir iklim içerisinde etik karar verme süreci, bireyin kendi bireysel çıkarları, örgütsel çıkarlar ya da toplumsal çıkarlar (verimlilik) temelinde gerçekleşecektir (Barnett ve Vaicys, 2000, s. 353). Bu tarz iklimlerin hâkim olduğu iş yerlerinde bireysel menfaat çok fazla ön planda olduğu için çalışanların etik kavramına pek uymayan davranışlar sergilemeleri ve etik çerçevesinden uzaklaşmaları mümkün olacaktır (Victor ve Cullen, 1988, s. 106). Egoist iklimlerde kişilerin salt kendi fayda ve çıkarları üzerinde yoğunlaşmaları ahlaki ve ideal olarak kabul görmektedir. Bu iklime sahip olan örgütlerde örgütsel bağlılığın, iş performansının gelişmesi beklenemez, çalışanlar ve yöneticiler bireysel

kazançlar üzerine yoğunlaştığından, örgütte birlik ve beraberlik ruhunun yansıtılması zordur (Akbaş, 2010a, s. 123).

İyiliksever İklimler: İyilikseverlik ikliminin merkezinde, bireylerin eylem veya davranış sonuçlarında örgütün içinde ve dışında olan diğer bireylerin beklentilerini, çıkarlarını sağlayacak kararlar verilmesi yer almaktadır (Çevik Tekin ve Çelik, 2017, s. 75). Bu iklim tipinin görüldüğü örgütlerde çalışanlar kendileri dışındaki diğer çalışanların faydaları ile ilgilenirler (Cullen vd., 2003, s. 130). Bu durumun yaşandığı örgütlerde çalışanlar karar verirken, bu kararları uygulamaları ile birlikte kendileri dışında kalan diğer bireylerin nasıl etkileneceğine önem vererek hem diğerlerinin yararını gözetir hem de onların çıkarlarına duyarlı olacak şekilde kararlarını alırlar (Barnett ve Vaicys, 2000, s. 351). Yardımseverlik ikliminin, başkalarına dönük ilgiye dayanması ve kararlar sonucunda ortak çıkarın en fazla olacağı alternatifi bulmaya çalışması ile egoist iklimden ayrıştığı durum ortaya çıkar (Akbaş, 2010a, s. 123).

İlkelilik İklimleri: İlkelilik iklimi, kuralların, yasaların ve standartların uygulanmasını veya yorumlanmasının içerir (Cullen vd., 2003, s. 131). Deontoloji olarak da anılan ilkesel iklimlerde, çalışanların örgüt içerisinde kurallara ve düzene uygun olarak hareket ettikleri, kararlarını kurallara uygun bir şekilde aldıkları varsayılır (Weber ve Seger, 2002, s. 73; Akbaş, 2010a, s. 124). İlkelilik iklimide, diğer etik iklimlerde olduğu gibi başkalarının ihtiyaçları üzerine odaklanmakta, sonuçlarına bakılmaksızın, doğru olan şeyin yapılmasına işaret etmektedir. İlkelilik ölçütünü kullanan bireyler, en doğru kararı vermek adına kurallara ve düzenlemelere göre hareket etmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Weber ve Seger, 2002, s. 73).

2.4.3. Vidaver-Cohen'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Vidaver-Cohen (1998), çalışmasında örgütsel iklim teorisindeki son gelişmeleri inceleyerek, organizasyonlarda ahlaki iklimin nasıl geliştiğini açıklayan ve örgütsel etik iklime ilişkin stratejiler öneren yeni bir etik iklim modelini literatürde yer alan diğer teorik modellere bir alternatif olarak sunmuştur. Vidaver-Cohen etik iklimi; örgütte yer alan uygulamaların, dağıtılan ödül ve cezaların adaletli olması ve yapılan sözleşmelere uyumun esas alınması şeklinde tanımlamıştır (Vidaver-Cohen, 1998, s. 1213). Vidaver-Cohen etik iklimi oluşturan temel unsurları; amaç vurgusu, araçlar vurgusu, sosyal ve duygusal destek, görev desteği ve prosedürler olarak beş boyutta

incelemiştir (Kayapalı Yıldırım, 2016, s. 22). Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir (Soyalın, 2019, s. 32):

Amaç Vurgusu (Niyetler): Seçilecek örgütsel amaçları vurgulayan normları ifade etmektedir.

Araç Vurgusu (Sonuçlar): Örgütsel amaçlara nasıl ulaşılabileceğini tanımlayan normları vurgulamaktadır.

Sosyal ve Duygusal Destek (Sözleşmeler): Örgütte kurulması beklenen ilişki türlerine yönelik normlardan oluşmaktadır.

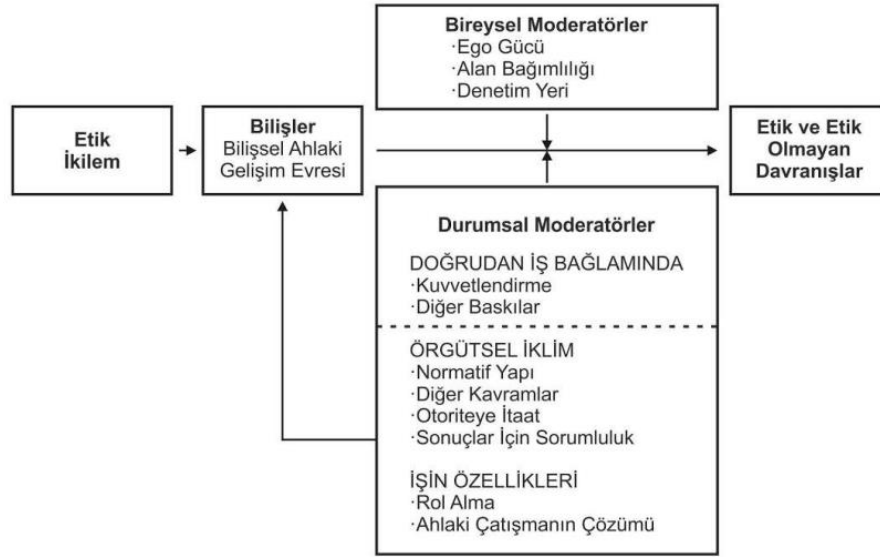
Görev Desteği (Dağıtım): Belirli görevlerin yerine getirilmesi için kullanılacak kaynakların nasıl paylaşılacağı ile ilgili geçerli normları ifade etmektedir.

Ödül Boyutu (Prosedürler): Performansın nasıl ödüllendirileceğine yönelik geçerli normları vurgulamaktadır.

Vidaver-Cohen'e göre örgütlerdeki etik iklimin belirleyicileri; sosyal sorumluluk anlayışının var olması, amaçların herkesin çıkarları doğrultusunda oluşturulmuş olması, sözleşmelere uyumun var olması, gerekli kaynakların sağlanmış olması ve dağıtım adaletinin sağlanmasıdır (Kayapalı Yıldırım, 2016, s. 22).

2.4.4. Trevino'nun Örgütsel Etik İklim Modeli

Trevino (1986), örgütlerde etik karar verme ile ilgili bir dizi çalışma bulunmasına karşın çok az deneysel araştırma yapıldığını ifade ederek, organizasyonlarda bireylerin etik karar verme davranışlarını tahmin etmek ve açıklamak için bireysel değişkenlerin (ahlaki gelişim vb.) durumsal değişkenler ile birleştirildiği etkileşimli bir etik karar verme modeli önermiştir. Trevino'nun geliştirmiş olduğu model, temelde Lawrence Kohlberg'in bilişsel ahlaki gelişim modeline dayanmaktadır. Önerilen modelde, etik karar verme davranışının kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşimi ile daha iyi açıklanabileceği ve tahmin edilebileceği önerilmektedir.



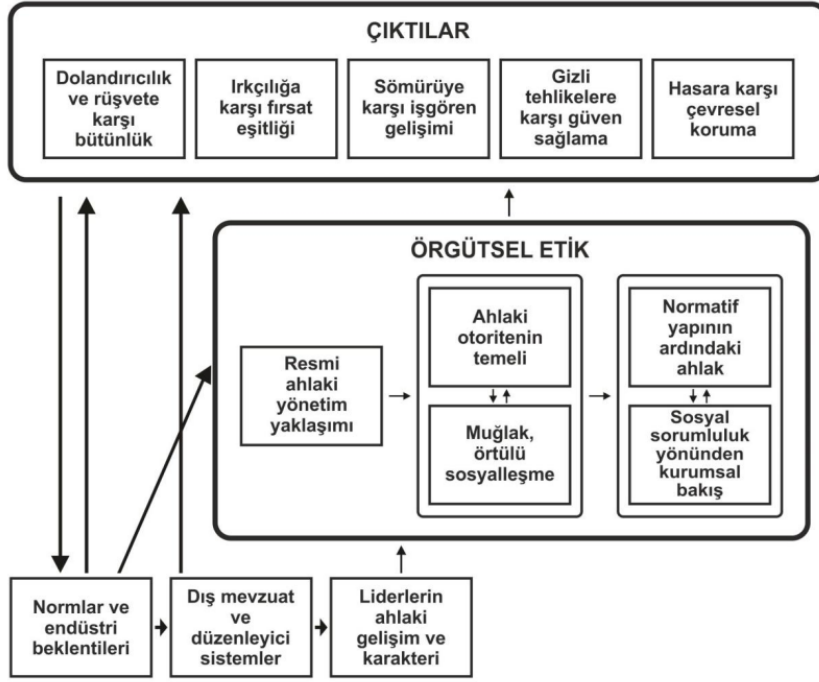
Şekil 2.1: Trevino'nun örgütte etiksel karar verme modeli

Şekil 2.1'de yer alan modele göre bilişsel ahlakî gelişim aşaması, bir bireyin etik ikilemler hakkında nasıl düşündüğünü, bir durumda neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verme sürecini belirler. Ancak, doğru ve yanlış bilişleri, etik karar verme davranışını açıklamak veya tahmin etmek için yeterli değildir. Ayrıca kişisel ve durumsal değişkenler, bireyin bir etik ikilem karşısında nasıl davranacağını belirlemek için bilişsel bileşenle etkileşime girer. Üç bireysel değişken; ego gücü, alan bağımlılığı ve kontrol odağı, bir bireyin neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin bilişler üzerinde hareket etme olasılığını etkilemektedir.

Trevino ve Nelson (2019, s. 625), iş dünyasında etik kararlar alma sürecinin, hem bireyin özelliklerinden hem de kuruluşların özelliklerinden etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, yöneticiler örgütsel kültürün yaratılması ve sürdürülmesini etkileme becerisine ve işgücünün kişiliğini ve ahlakî özelliklerini değiştirme becerisine sahip değildir. Örgütsel etikte gerçekleştirilmek istenilen değişim ve gelişimde başarılı olmak için, bütünüyle kültürel sistemin dikkate alınması gerekmektedir (Akbaş, 2010b, s. 80).

2.4.5. Snell'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Snell (2000, s. 267), örgütsel etiğin birbiriyle ilişkili beş alt sistemini analiz etmek için Kohlberg'in modelini yeniden formüle ederek bir model geliştirmiştir.



Şekil 2.2: Örgütsel etiğin sonuçları, öncülleri ve yönleri arasındaki ilişki (Snell, 2000, s. 280)

Snell (2000, s. 279), liberal bireyci toplumlarda, geleneksel değerler sistemi odaklı örgütsel etiğin; rüşvet, ayrımcılık, iş gören sömürsü, riskli/tehlikeli ürünler ve çevresel hasar gibi etik fonksiyon bozukluklarında bir azalmaya yol açan 19 önerme sunmuştur. Daha sonra, örgütsel etik araştırmasında, 6 önerme daha göz önünde bulundurmıştır (Çiçek, 2016, s. 104).

2.4.6. Schwegker'in Örgütsel Etik İklim Modeli

Genel olarak, organizasyon içi rolleri ve beklentileri açıklığa kavuşturmak için bir araç olarak sunulan ve bir organizasyon içinde etik iklimi teşvik etmek için bir araç olarak önerilen etik kodların, örgüt üyelerinin etik kararlar vermelerinde önemli roller üstlendiğini ifade eden Schwegker (2001, s. 40), satış görevlileri arasında etik iklim, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek üzere geliştirdiği modelde, etik iklimin satış görevlilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönlü ve işten ayrılma niyetleriyle negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, iş tatmini, işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkili olan örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkilidir.

Schwegker (2001)'in araştırmasında etik iklim, iş görenlerin kendi örgütlerindeki etiksel kararların yönetilmesi sürecindeki prosedürlere, uygulamalara, normlara ve

değerlere ilişkin algularının ölçülmesi ile belirlenmiştir. Bu amaçla yedi maddeli ve beşli Likert ölçeği kullanılarak ölçüm yapılmıştır. Bu ölçekte, örgütün biçimsel yazılı etik kodlarının varlığı, bu kodların uygulanma düzeyi, etiksel davranışa ilişkin firma politikaları ve uygulanma düzeyi soruları maddeleştirilmiştir (Schwepker, 2001, s. 49).

Schwepker etik olmayan davranışları belirleyen, caydıran, izleyen ve düzelten etik kuralları, politikaları ve direktifleri yürürlüğe geçirerek ve uygulayarak etik bir iklim oluşturmanın, kurum içindeki etik olmayan davranışları engellemenin bir yolu olarak sıklıkla önerildiğini ifade etmiştir. Çalışmasında böyle bir ortam oluşturmanın daha fazla iş tatmini, daha güçlü örgütsel bağlılık ve sonuç olarak daha düşük işten ayrılma niyetleri gibi ek faydalar sağlayabileceğini belirtmiştir.



3. MOTİVASYON KAVRAMI

3.1. Motivasyon Kavramı

Latince “movere” yani “hareket ettirme, hareketlendirme” sözcüğünden türemiş olan motivasyon, bireyin ulaşmak istediği hedef için davranışlarını kendi arzu ve istekleri doğrultusunda yönlendirmesi olarak düşünülebilir (Genç, 2007, s. 256). Motivasyon, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilen, bireyin bir çaba içinde bulunmasına yönelik genel bir terimdir. Bu anlamda amaca yönelik davranışın başlatılması ve devamlılığının sağlanmasında motivasyon anahtar bir role sahiptir.

Motivasyonun, bireyi harekete geçiren iç ve dış faktörlerden oluştuğunu ifade eden Locke ve Latham (2004, s. 388)’a göre motivasyon, sadece insanların beceri ve yetenek kazanmalarını değil, aynı zamanda söz konusu becerilerini ve yeteneklerini nasıl ve ne ölçüde kullandıklarını da etkileyebilir. Bireyin bir faaliyeti yaparken doğal bir şekilde doyum elde ettiği için yapması olarak ifade edilen içsel motivasyonda, ödül ya da baskılardan ziyade yapılan faaliyetin ilgi çekici ve eğlenceli olması önemlidir (Aslan ve Selen, 2020, s. 293).

İçsel motivasyon, bireyin tanınmak, adını duyurmak veya bir şeyi not alıp kaydetmekten ziyade, bireyin bir işi kendisi için yapması, öğrenme ihtiyacını karşılaması ve başarı duygusunu geliştirmesi için doğal ortamlarda gerçekleşen bir motivasyon türüdür (Tekke ve Yıldız, 2020, s. 830). İçsel motivasyon, bireyin davranışını düzenleyen, dışsal bir kontrolün olmadığı, işin kendisi tarafından motive edilmesidir. Bu motivasyon türünün araçları, doğrudan işin doğasıyla ve içeriğiyle ilgilidir (Karadirek, 2020, s. 205). İçsel motivasyonu bireyin kişisel ilgisine, zevkine ve memnuniyetine dayalı çaba sarf etme arzusu olarak tanımlayan Hai ve Park (2021, s. 14), içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, iş ile ilgili görevleri yerine getirme sürecinden keyif aldıkları, işte aktif, ısrarcı ve üretken olma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Bireyin dış kaynaklı herhangi bir olgu için değil, kendini işte kanıtlamak için harekete geçmesinin söz konusu olduğu içsel motivasyonda, kişi tamamen kendi iradesiyle işin sonunda maddi ödül ya da herhangi bir fayda

olmadığını bilerek görevini yerine getirir ve görevi gerçekleştirmekten doğan memnuniyet, duyulan haz motivasyonun kendi ödülünü oluşturur (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020, s. 155).

Kişinin dış çevresinden gelen etkiler olarak ifade edilebilen dışsal motivasyonda kişi, işin kendisinin dışında bir şeylerle (söz verilmiş ödül veya beklenen bir değerlendirme gibi) harekete geçtiği/geçirildiği zaman gerçekleşmektedir (Amabile, 1993, s. 188). Dışsal motivasyon, temel olarak bir faaliyetin, işin kendisinin dışında bazı sonuçlar elde edebilmek amacıyla yapılmasını ifade etmektedir (Arslan ve Demir, 2020, s. 119). Örneğin; çalışanın performansına bağlı terfi etmesi ve yöneticisi tarafından takdir edilmesi, ücret alması ve ikramiyeler vb. dışsal ödüller personelin motivasyonunu artırmaktadır (Karadirek, 2020, s. 205).

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013, s. 91), motivasyonla ilgili olarak uluslararası geçerliliği kabul görmüş özendirici araçlar olsa da her kişiye, topluma ve işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmenin kolay olmadığını ifade etmişlerdir. Her iki motivasyon türünün birbirinden tamamen farklı olmadığını ifade eden Garipağaoğlu Uğur (2020, s. 98)'a göre, pek çok motivasyon hem içsel hem de dışsal bileşenlere sahiptir. Örneğin; satış rakamları üzerinden düzenlenmiş bir yarışmada, en fazla satışı yapan kişi dışsal motivasyon ögesi olarak prim alırken, içsel motivasyon ögesi olarak kazanmadan doğan haz daha yüksek olabilir.

3.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Birbirleriyle ve başka bir çok unsurla etkileşimli olan ve etken durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen pek çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Karakaya ve Alper Ay, 2007, s. 57). Literatüre katkı sağlamış farklı yazarlara göre, bir dizi motive edici faktör bulunmaktadır. Koziol ve Koziol (2020, s. 711), motivasyonu azaltan örgüt içi faktörleri; belirsiz düzenlemeler, düzenlemelere ve mesleki etik standartlara tam olarak uymayan görevleri yerine getirmeleri için çalışanlara uygulanan baskı, fazla çalışma, iş bölümündeki adaletsizlikler, eğitim kurslarının olmaması, uzun yıllara dayanan deneyime sahip kıdemli çalışanların göz ardı edilmesi ve işini kaybetme korkusu olarak sıralamıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005, s. 65), motivasyonda kullanılan

özendirici araçların her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermediğini ve özendirici araçların etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine, toplumsal yapıya ve işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Koç ve Topaloğlu (2010, s. 211)'na göre, işletmelerde iş görenlerin örgütün amaçları doğrultusunda istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır. Bu doğrultuda kullanılan motivasyon araçları “Ekonomik Faktörler”, Psikolojik Faktörler” ve “Örgütsel ve Yönetmel Faktörler” olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

3.2.1. Ekonomik Faktörler

İş gören motivasyonunun artırılmasında kullanılan ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılım, ekonomik ve diğer mali ödüller ve sosyal yardımlar olarak bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 66; Kılıç Aksoy, 2020, s. 94). Geleneksel güdüleme kuramında “ekonomik bir varlık” olarak ele alınan insanın verimliliğini artırmadaki en geçerli yol olarak ücret artışı gösterilebilir. Bu görüşe göre, çalışma verimi artışına paralel olarak ücret artmalıdır. Ücretin artması halinde çalışma isteği de yükselecektir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 280). Çalışkan ve Gündoğdu Özel (2018, s. 4)'e göre, çalışanın kazandığı aylık ücretin yanı sıra sosyal içeriğe sahip çeşitli ücret uygulamaları da (sağlık sigortası, yol ücretlerinin karşılanması, çalışan kişinin çocuklarının kreş hizmetinin karşılanması, yemek ücreti, yakacak yardımı gibi dolaylı yardımlar vb.) çalışanda ücret tatmini algısını olumlu etkileyecektir.

Çalışanları almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 68). Satış primi, fazla mesai primi, kota fazlası üretim primi gibi çeşitli adlarla işletmelerde uygulanan ve iş görenlerin motivasyonlarında etkili olan ekonomik özendiricilerden birisi olan (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 211) primli ücret uygulaması ile bir çalışana, çabasının derecesine göre ödeme yapılırsa, iş gören çabalarının karşılığında kendi ücretini yükseltebileceği için daha çok çalışacaktır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 280).

Çalışanların ekonomik kanallar ile motivasyonlarının artırılmasında kullanılan bir diğer araç ise, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün iş görenlere bırakıldığı, üretimin gerçekleşmesinde sermaye unsuru kadar emek

faktörünün de değer taşımasından hareketle, özendirici bir araç olarak kullanılan kâra katılımıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 70).

İşletme organizasyonları belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için iş görenlerin tutum ve davranışlarından memnuniyetlerini belirtmek ve bu davranışlarının devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli ödüller ile ödüllendirme yapabilirler. Burada işletme yönetimi parasal bir ödüllendirme yapabileceği gibi, maddi değeri olan mal veya hizmetler ile de ödüllendirme yoluna gidebilirler (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 212). Ücretin çalışanlar üzerindeki etkisinin, zamanla beklentilerin yükselmesi nedeniyle ödülün daha düşük olduğunu ifade eden Budak, Arpacı ve Tolay (2017, s. 32)'a göre, ücretler ne kadar tatminkâr olursa olsun, zaman geçtikçe çalışanlar tarafından bir başarı motivasyonu olarak algılanmadığı için hak edilmiş olarak algılanmakta ve onları motive edememektedir. Oysa ödül, çalışanları daha fazla farklılık yaratma konusunda motive eder. Ekonomik araçların motivasyon amaçlı kullanımının sanıldığı kadar etkin olmadığını, ücret artışı ve verimlilik arasındaki beklenen pozitif yönlü ilişkinin her zaman yaşanmayacağını ifade eden Sabuncuoğlu ve Tüz (2005, s. 73)'e göre, insanın tek amacı gelir sağlamak olarak düşünülmemelidir. Nitekim iş göreni işe ve işletmeye bağlayan psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler de söz konusudur. Her ne kadar para en önde gelen teşvik aracı gibi görünse de promosyonlar, ödüller, sağlık sigortası, övgü ve tanıma gibi teşvik araçları motivasyon yönetiminde kullanılan araçlardır (Cerasoli, Nicklin ve Ford, 2014, s. 984).

3.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler

İş görenlerin aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışmaya nasıl isteklendirilebilecekleri uzun süredir üzerinde ciddi olarak durulan bir konudur. İş görenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişiklik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici kılan motivasyon bileşiminden bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve koşullara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 75). Çalışanların psiko-sosyal özendirme araçları ile motivasyonunun sağlanması; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, takdir edilme ve statü, öneri sistemi, sosyal uğraşlar ve psikolojik güvence olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 75-83; Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 213).

Bireyler benlik duygularını doymak ya da kişisel gelişim güçlerini arttırmak için bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanabilmeyi arzu ederler. Bağımsız çalışmak bireyleri dolaylı yoldan motive eden psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır (Suvacı ve Seyirdici, 2020, s. 401).

3.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

İşletmeler çalışanlarının motive edilebilmesi için çeşitli motivasyon araçlarından yararlanmaktadır. Bu araçların her biri ihtiyaç ve isteklerin farklılık taşımasından dolayı, çalışanlar üzerinde farklı etkiler göstermektedir. İşletmeler, çalışanların bu beklentilerine cevap vermek ve onları motive edebilmek amacıyla motivasyon araçlarına başvurmaktadır (Bayar, 2019, s. 83). Çalışan motivasyonuna yarar sağlayan örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarını; amaç birliğı yapma, yetki ve sorumluluk verme, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları meydana getirme, çalışma ortamını ve fiziksel koşulları geliştirme şeklinde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğılu ve Tüz, 2005, s. 84-93; Koç ve Topaloğılu, 2010, s. 214-215; Oraman, Unakıtan ve Selen, 2011, s. 417). Çil ve Baysal (2020) tarafından çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tespitine yönelik yapılan araştırma sonuçlarında, araştırma yapılan çağrı merkezlerindeki çalışanların motivasyonları için ilk sırada örgütsel ve yönetmel faktörlerin kullanıldığı bulgulanmıştır. Bulgularda çalışanları, örgütsel ve yönetmel faktörler arasından, örgüt içi iletişim ve takım çalışmasının daha fazla motive ettiği tespit edilmiştir.

3.3. Motivasyon ile İlgili Teoriler

Örgütlerin iş gören motivasyonunu yükseltmek için çalışanları yönetme şeklini etkileyen çok sayıda motivasyon teorisi vardır. Bu teoriler, insanların davranış kalıplarının gerekçelerini açıklamaya çalışır ve bireylerin istihdam edilmeleri halinde işe bağlılıkları açısından en iyi sonucu alabilecek faktörler ve stratejiler hakkında çeşitli tavsiyeler içerir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik konuların karmaşık doğası söz konusu olduğunda, iş gören motivasyonunun artırılması her zaman kolay bir iş değildir. Zira, “çalışanları etkili bir şekilde performans göstermeye neyin motive ettiği” sorusu, yanıtlanması kolay bir soru

değildir. Bazı modeller kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları ise kişinin dışında olan, kişiye dışardan verilen teşviklere ağırlık vermektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 202). Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup *Kapsam (Content) Teorileri* olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup ise *Süreç (Proses) Teorileri* olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2015, s. 733). Kapsam kuramları insanları nelerin güdülediği konusu üzerinde dururken, süreç kuramları bireylerin nasıl güdülendiği konusuna odaklanır. Kapsam kuramları, içsel faktörlere ağırlık vererek, motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklar. Süreç Kuramları ise, kişinin içinde bulunan içsel faktörlerin yanı sıra ağırlıklı olarak dışsal faktörlerle ilgilenir (Ataman, 2009, s. 526).

3.4. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışan (Koçel, 2005, s.584) kapsam teorilerinin savunucuları, örgütlerde çalışanların, bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması halinde tatmine ulaşacağını değerlendirmektedir. Araştırmanın bu bölümünde kapsamına göre motivasyon teorilerinden; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisi ve McGregor'un X ve Y Teorisi açıklanmıştır.

3.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow (1943) tarafından, insan davranışının sıralı bir düzende ortaya çıkan ve işleyen sınırlı sayıda gelişen temel ihtiyaçlar tarafından belirlendiği fikrine dayanılarak, motivasyonun tüm boyutlarının birbiriyle nasıl ilişkili olduğuna dair geliştirilen "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı*" motivasyon teorileri arasında en bilinenidir (Ştefan, Popa ve Albu, 2020, s. 126). Bu yaklaşım belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçların varlığı ve bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu şeklinde iki ana varsayıma dayanır (Koçel, 2015, s. 734). Maslow'un teorisine göre ihtiyaçların farklı seviyeleri vardır. Bir ihtiyaç düzeyi karşılandığında insanlar artık o ihtiyaçtan motive olmazlar. Ayrıca, insanlar bir sonraki seviyenin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışacaklardır (Suyono ve

Mudjanarko, 2017, s. 87). Basamaksal yapı içerisinde yer alan gereksinimler zinciri şu şekildedir:

- a. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, oksijen, barınma, uyku, cinsellik ve diğer fiziksel ihtiyaçlar gibi temel ihtiyaçlar.
- b. **Güvenlik İhtiyacı:** Fiziksel ve duygusal kayıplara karşı güvenlik ve koruma.
- c. **Sosyal İhtiyaçlar:** Ait olma, sevgi, bir gruba girme ve arkadaşlık gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler.
- d. **Saygınlık İhtiyacı:** Statü, tanınma ve dikkat çekme gibi dış faktörlerin yanı sıra, özsaygı, özerklik ve başarı gibi içsel saygı faktörlerini içerir. Bu basamak düzeyinde, kişi bir yandan kendisine saygı ve güven duyar, bir yandan ise başka kişilerin kendisine saygı ve beğeni göstermesini ister. Bu, yüksek düzeyde ihtiyacın olduğu bir basamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 52).
- e. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kişinin kendini gerçekleştirmesi, kendini geliştirmesi, yeteneğini ön plana çıkartarak üretken olması ile ilgilidir.

Bu yaklaşıma göre kişi hâlihazırda sahip olduklarını muhafaza etmeye yönelik davranışlar sergileyebilir ancak sahip olmak istediklerini elde etmek için daha şevkli ve istekli davranışlar sergileyecektir. Koçel'e göre (2015, s. 734-736), yönetici çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaca yönelik ortamı oluşturarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir ve böylelikle ihtiyaçlar hiyerarşisini bir motivasyon aracı olarak kullanabilir.

3.4.2. Alderfer'in ERG Teorisi

ERG Teorisi Amerikalı psikolog Clayton Paul Alderfer'in 1969'da "*Yeni Bir İnsan İhtiyaçları Teorisinin Ampirik Testi*" başlıklı psikolojik inceleme makalesinde ortaya çıkan bir modeldir (Edwin, 2021, s. 234). E. R. G. (existence: varoluş, relatedness: ilişki, growth: büyüme) adı altında geliştirilen ERG Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden rafine edilerek üç ana kategoride yeniden düzenlenmiştir ve bu ihtiyaçlar üç gruba ayrılır (Jongdee ve Chienwattanasook, 2018, s. 93; Grigorov, 2020, s. 77):

- **E. Varoluş İhtiyaçları:** Yiyecek, su, hava, giyim, güvenlik, fiziksel sevgi ve şefkat gibi tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları içerir. Maslow'un hiyerarşisindeki ilk iki seviyeyi kapsarlar.

- **R. İlişki İhtiyaçları:** Sosyal iletişimi, diğerlerinden saygıyı ve aile, arkadaşlar, meslektaşlar ve işverenlerle ilişkileri kapsar. Bir grubun veya ailenin parçası olarak saygı görmek ve güvende hissetmek anlamına gelir. Bunlar Maslow'un üçüncü ve dördüncü düzeyinin ihtiyaçlarıdır.
- **G. Büyüme İhtiyaçları:** Özsaygı ve kendini gerçekleştirme içerir. Kişiyi yaratıcı ve üretken bir davranışa sahip olmaya, ideal benliği aramaya teşvik ederler. Maslow'un dördüncü ve beşinci seviyelerine karşılık gelirler.

3.4.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1950'lerde ve 1960'larda çalışan memnuniyeti ve motivasyon arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla araştırma yapan Frederick Herzberg, işleri hakkında iyi hisseden insanların, kötü hisseden insanlardan çok farklı tepkiler verdiğini keşfetti. Sonuçlar, Herzberg'in "İki Faktör Teorisi" olarak da bilinen, Motivasyon-Hijyen Teorisi'nin temelini oluşturdu. Herzberg, bir işin belirli özelliklerinin tutarlı bir şekilde iş tatmini ile ilişkili olduğunu, farklı faktörlerin ise iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Dartey Baah ve Amoako, 2011, s. 1). Herzberg'in teorisinin ana hipotezi, belirli faktörlerin işe karşı olumlu tutumlara, diğerlerinin ise olumsuz tutumlara yol açtığı şeklindedir. Herzberg, iş tatmini üzerinde etkisi olan faktörleri iki bölümde incelemiştir. İlk kategori; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme olasılığını içeren, altı "iş içeriği" ile ilgili faktörün yer aldığı motivasyon faktörleri olarak bilinir (Alshmemri, Shahwan-Akl ve Maude, 2017, s. 12).

Diğer faktör kategorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarını içeren, doğrudan işle ilgili olmayan, işi çevreleyen koşullarla ilgili faktörler olarak bilinen hijyen faktörleridir. Herzberg, makul bir memnuniyet seviyesini korumak için gerekli olduğundan ve aynı zamanda memnuniyetsizliğe neden olabileceğinden bu faktörleri hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır (Dartey Baah ve Amoako, 2011, s. 2). Bu faktörler; şirket politikası ve yönetimi, teknik denetim, kişilerarası ilişkiler, maaş, iş güvenliği, kişisel yaşam, çalışma koşulları ve durumudur. Hijyen faktörleri doğrudan motive edici değil, memnuniyetsizliği önlemek için gereklidir ve aynı zamanda motivasyon için bir başlangıç noktası görevi görür (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s. 334-335). Herzberg, motivasyon faktörlerini, işe özgü; hijyen faktörlerini ise, iş dışı olarak tanımlamıştır. Bu nedenle motivasyon faktörleri yalnızca iş tatminini artırmaya ve iyileştirmeye yönelik iken;

hijyen faktörleri ise, iş memnuniyetsizliğini azaltmaya yönelik çalışır (Alshmemri vd., 2017, s. 12).

Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi, yönetim çevrelerinde yaygın olarak bilinmekle birlikte, farklı çalışma ortamlarında geçerliliği nedeniyle eleştirilmiştir. Ruthankoon ve Ogunlana (2003), Herzberg'in iki faktör teorisini Taylandlı inşaat mühendisleri ve inşaat işçileri üzerinde görüşme prosedürünü izleyerek test ettikleri çalışmalarında; başarı faktörünün mühendislerde memnuniyete katkı sağlarken, işçiler için hem memnuniyete hem de memnuniyetsizliğe katkıda bulunduğunu belirlemişlerdir. Alshmemri vd. (2017) tarafından, Herzberg'in teorisini kullanarak hemşireler arasında hangi faktörlerin iş tatminine yol açtığı araştırıldığı çalışmanın sonuçlarında, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisini desteklemekle birlikte, hijyen faktörlerinin iş tatmini için daha az önemli olduğu ve motivasyon faktörlerinin daha fazla iş tatminine yol açtığı belirlenmiştir.

3.4.4. David McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisi

Başarı ihtiyacı teorisi, 1965 yılında David McClelland tarafından önerilen psikolojik bir teoridir. Teori, insan ihtiyaçlarının ve eylemlerinin iç ve dış uyaranlara bir yanıt olduğuna yönelik psikolojik ve biyolojik görüşlere dayanmaktadır (Radebe ve Vezi-Magigaba, 2021, s. 14). McClelland'ın teorisi, bir kişinin belirli ihtiyaçlarının hayatta edindiği deneyimler sırasında elde edildiğini ve oluştuğunu öne sürdüğü için "Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi" olarak bilinir. Maslow'un çalışmaları üzerine inşa edilmiş teoriye göre, *Başarı*, *Güç* ve *Bağlılık* olarak ifade edilen motivasyon faktörleri şu şekildedir (Royle ve Hall, 2012, s. 25; Acquah, Nsiah, Antie ve Otoo, 2021, s. 27):

Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı, bağımsız olarak nesnelere, fikirlere ve diğer insanlara hakim olma ve yetenekleri kullanarak özgüvenini artırma arzusunu içerir. Başarı ihtiyaçları tarafından motive edilen insanlar, kendilerine zor hedefler belirleme ve bunları uygulama arzusuna sahiptir. Sonuç odaklı bir çalışma ortamında çalışmayı tercih ederler. Başarı odaklı bireyler yalnız çalışmayı tercih ederler ve iş-sonuç başarılarına dayalı hiyerarşik bir yapıya inanırlar.

Güç İhtiyacı: Otorite/güç motivasyonu, kişinin kendi işini veya başkalarının çalışmalarını kontrol etme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişiler, otorite motivasyonludur. Bireyin başkalarını kontrol etme ve üzerinde hâkimiyet kurma,

kararları etkileme, onları ihtiyaç ve heveslerine göre yönlendirme niyetidir. Bu insanlar için en iyi motivasyon rekabettir ve tartışmaktan, kazanmaktan zevk alırlar. Statü ve saygı, onların arzuladıkları ve kaybeden tarafta olmaktan hoşlanmadıkları bir şeydir.

Üyelik İhtiyacı: Bu ihtiyaç düzeyindeki bireylerde sevgi, ait olma ve ilişkili olma ihtiyacı, yani insanların güçlü bir arkadaşlık ihtiyacı vardır. Bireyler, bir sosyal gruba ait olmak isterler, sevmeye ve popüler olarak tutulmaya ihtiyaç duyarlar. Onlar takım oyuncusudur ve liderlik pozisyonlarında daha az etkili olabilirler. Üyelik ihtiyacı, bir bireyin başkalarıyla işbirliği yapma arzusu ve bir grubun parçası olma tercihidir. Bu tip insanlar, reddedilme endişesinden dolayı değişikliklerden korkarlar.

3.4.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor (1960), kitabı *The Human Side Enterprise*'da, yöneticilerin çalışma tarzlarını ve işle ilgili davranışlarını belirlemede yönetsel varsayımların ve inançların önemli olduğu fikrini popülerleştirdi (Gürbüz, Şahin ve Köksal, 2014, s. 1889). Douglas McGregor insanları, biri X teorisi olarak isimlendirdiği ve temelde olumsuz davranışları yansıttığı; diğeri Y teorisi olarak isimlendirdiği ve temelde olumlu davranışları yansıttığı iki farklı görüş öne sürmüştür.

İnsan verimini, ekonomik faktörlerle açıklayan görüşlerle yakında ilgili olarak değerlendirilen X teorisi, genel olarak şu görüşleri kapsar (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 282; Larsson, Vinberg ve Wiklund, 2007, s. 1150; Leanna, Kopelman ve Prottas, 2015, s. 86):

- Ortalama bir insan, doğuştan gelen bir özellik olarak, çalışmayı sevmez ve elinden geldiğince bundan kaçınacaktır.
- Çalışanlar, çalışmayı sevmedikleri için, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi adına yeterli çabayı göstermelerini sağlamak için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, nispeten az hırsı vardır ve her şeyden önce güvenlik ister.

Ibrahim ve AlOmari'ye göre (2020, s. 1296), McGregor'un Y teorisinin özü, insanları bir yönetimin talimatlarını takip etmeye zorlamak yerine, hedeflere ulaşmaya yönlendiren makul yasaları teşvik eden ideolojidir. Bu nedenle, Y

teorisinin ana önermesi, bireylerin örgütsel ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaç duydukları güç ve kontrol duygusu sağlayan belirli yetki ve hakların bir dereceye kadar sağlanmasıdır. Teori Y çalışanları, denetim altında ve işbirlikçi toplumlarda gelişirler, çünkü denetçileri, işi en iyi şekilde yerine getirmek için gerekli süreç ve sistemlerde onlara rehberlik eden ve geliştiren mentorlar olarak algırlarlar. Sosyal itibar ve kendini gerçekleştirmek ile ilgili ihtiyaçlar üzerinde duran, çalışanların teşvik edilmesi gereken beceri ve potansiyele sahip olduklarını savunan Y teorisinin varsayımları şu şekildedir (Larsson, Vinberg ve Wiklund, 2007, s. 1150; Özkalp ve Kirel, 2011, s. 283; Lawter, Kopelman ve Prottas, 2015, s. 86):

- Çalışanlar için işyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.
- Örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermenin tek yolu, kontrol ve ceza tehdidi değildir. İnsan, kendini adadığı amaçlara hizmet etmek için öz yönetim ve öz denetim uygulayacaktır.
- Çalışanlar uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluk almayı değil, sorumluluk aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kullanma kapasitesi, yalnızca yönetim kademesindekilere has değildir ve geniş bir toplumsal alana yayılmıştır.
- Modern endüstriyel yaşam koşullarında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyellerinden ancak kısmen yararlanır.

3.5. Süreçlerine Göre Motivasyon Teorileri

Süreç teorileri olarak bilinen motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir (Koçel, 2015, s. 740). Bireysel farklılıkların motivasyon sürecindeki önemini konu edinen süreç teorileri, farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını, buna karşın hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme sürecinin aynı olduğunu savunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 207).

3.5.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi

1960'ların sonunda Victor Vroom tarafından geliştirilen beklentisi teorisi, motivasyonda bireysel ayrıma vurgu yapan, farklı alternatifler arasından belirli bir eylemi seçmek için insanların davranış kalıplarını açıklayan bilişsel bir felsefedir. Vroom'a göre birey, çabalarının performans ile beklenen sonuçlar arasında bir ilişki içinde olduğuna inanır (Monday, 2020, s. 504). Maslow ve Herzberg, bireysel ihtiyaçlar ile bunları yerine getirmek için harcanan çaba arasındaki korelasyona bakarken, Vroom'un beklenti teorisi çabayı (motivasyondan kaynaklanan), performansı ve sonuçları birbirinden ayırır (Pembı, 2019, s. 336).

Vroom'un beklenti teorisi, davranışı yönlendiren motivasyon kuvveti ile üç kavram arasında çarpımsal bir ilişki içerir ve şu denklemle temsil edilebilir (Lloyd ve Mertens, 2018, s. 29):

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} * \text{Araçsallık} * \text{Değerlik}$$

Beklenti; kişinin davranış ve çabasının istenen performans sonucunu elde etmesiyle sonuçlanacağına olan inancıdır. Araçsallık; kişinin çabalarının yönlendirildiği performans sonucunu karşılamada başarılı olması durumunda, belirli bir ödül sonucunu alacağına olan inancıdır (Swain, Kumlien ve Bond, 2020, s. 121). Değerlik; bireyin beklenen sonuca verdiği önemdir. Değerin pozitif olması için kişinin sonuca ulaşmayı, onu elde etmemeye tercih etmesi gerekir. Örneğin; biri esas olarak parayla motive oluyorsa, ek izin tekliflerine değer vermeyebilir.

Kişi, bu üç motive edici faktörü değerlendirir ve ne ölçüde kendini tatmin edip etmediğine karar verir. Tatmin ettiğine inanırsa motive olur. Bu üç faktörden herhangi biri kişiyi tatmin etmede zayıfsa, bu faktörün motive etme gücünde zayıftır. Beklenti kuramı motivasyonu, bir görev veya faaliyet için gösterilen çabaların toplamı olarak tanımlamaktadır (Doğan, 2019, s. 17).

Teori, bireylerin farklı hedeflere sahip olmalarına rağmen, aşağıda yer alan ifadelere inanırlarsa motive olabileceklerini öne sürer (Pembı, 2019, s. 336):

- Çabalar ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır,
- Olumlu performans, arzu edilen bir ödülle sonuçlanacaktır,
- Ödül önemli bir ihtiyacı karşılayacaktır,
- İhtiyacı karşılama arzusu, çabayı değerli kılacak kadar güçlüdür.

3.5.2. John Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bireylerin sosyal mübadele ilişkilerini nasıl değerlendirdiklerini açıklayan en açık ve titizlikle geliştirilmiş modellerden biri John Stacey Adam'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi'dir (Ndu-Ogbuji, 2020, s. 164). Bu teoriye göre, iş gören işe; enerji, çaba, deneyim, nitelikler ve eğitim gibi girdilerini getirir ve sonuçta ücret, yan ödemeler ve tanınma gibi bazı çıktılar elde etmeyi bekler. İş görenler uygulama ve sonuçlar arasında eşitlik olup olmadığını belirlemek için bazı sosyal karşılaştırmalar yapar. Bu noktadaki başkaları ile karşılaştırma, benzer meslek veya iş sahibi olan çalışma arkadaşları veya iş görenin kendi deneyimleri ile karşılaştırma olabilir (Elden, 2020, s. 315).

Eşitlik Teorisi, çalışan motivasyonunun, işyerinde çalışanların seçiminde adalet, performansın değerlendirilmesi, ödüllerin ve tazminatın dağıtımını gibi faktörlerden oluşan adil bir yönetimin varlığına ilişkin algılarından etkilendiğini savunur. Adams (1965)'a göre, herhangi bir pozisyondaki bir çalışan performansının ücretle ödüllendirildiğini hissetmek ister. Bir çalışan düşük ücret aldığını hissederse, bu durum kurumuna ve belki de iş arkadaşlarına karşı düşmanca hissetmesine neden olur ve çalışanın artık işte iyi performans göstermemesine neden olabilir (Pageni, 2020, s. 131).

Bu teorinin temel varsayımları şu şekilde özetlenebilir (İbrahim ve Bappi, 2019, s. 14):

- Çalışanlar, işlerine yaptıkları katkının adil bir getirisini beklerler ve buna “eşitlik normu” denir.
- Çalışanlar kendi girdi ve çıktılarını iş arkadaşlarınınkilerle karşılaştırdıktan sonra adil getirilerinin ne olması gerektiğine karar verirler. Bu kavram “sosyal karşılaştırma” olarak adlandırılır.
- Kendilerini eşitsiz bir durumda olarak algılayan çalışanlar, girdileri ve/veya sonuçları kendi zihinlerinde çarpıtarak (bilişsel çarpıtma), girdileri ve/veya çıktıları doğrudan değiştirerek veya organizasyondan ayrılarak eşitsizliği azaltmaya çalışacaktır.

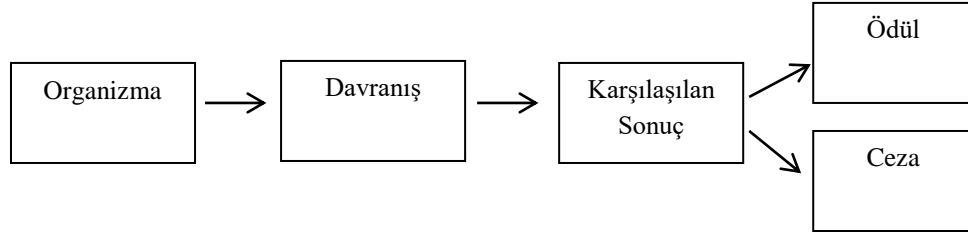
3.5.3. Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi

Amaç belirleme teorisi, nispeten yeni geliştirilmiş bir teori olarak Endüstriyel Örgüt Psikolojisi alanında ortaya çıkmıştır. Başlangıçta “daha yüksek amaçlanan başarı seviyelerinin daha yüksek performans seviyelerine katkıda bulunacağını” varsayıldığı teori, amaç belirlemeden sonraki performansın amaca bağlılık, amacın önemi, öz yeterlilik, geri bildirim ve görev karmaşıklığı tarafından yönetildiğini içerecek şekilde düzenlenmiştir (Cooper, Beyette ve Stooksbury, 2020, s. 2). Edwin Locke ve Gary Latham (1979) tarafından ortaya atılan teoriye göre, bireylerin belirlediği amaçlar, motivasyon dereceleri ile yakından ilişkilidir. Hedef belirlendikten sonra artık kişi için neyi gerçekleştirmesi gerektiği ve bu gerçekleştirme işi için ne kadar çaba gerekeceği açıktır (Bayrakçeken, Oktay, Samancı ve Canpolat, 2021, s. 687).

Hedef belirlemenin performansla bağlantılı olduğu, zorlu hedeflerin ve iyi temellenmiş geri bildirimlerin daha iyi performansa katkıda bulunduğunun savunulduğu bu teori beş ilkeye dayanır. Bunlar; açıklık, meydan okuma, çaba (veya bağlılık), geri bildirim ve görev karmaşıklığıdır (Sheeba ve Christopher, 2020, s. 8373). Latham ve Locke (2002), hedefin zorluğu ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu, hedefler ne kadar zor olursa, performansın o oranda yüksek olacağını ifade etmişlerdir. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yüksek amaç yüksek motivasyonun bir göstergesi sayılmaktadır (Koçel, 2015, s. 750).

3.5.4. Burhus Frederik Skinner'in Şartlandırma/Pekiştirme Teorisi

Şartlandırma teorisi kendi içinde, “klasik” ve “sonuçsal (resultative)” olarak ikiye ayrılmıştır. Klasik şartlandırma teorisi, Pavlov tarafından köpekler üzerine yapılan deneylere dayanmaktadır. Bu durumdan esinlenen Skinner, yeni bir motivasyon teorisi olarak sonuçsal şartlandırma kuramını geliştirmiştir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 52). Skinner'in geliştirdiği şartlandırma ve pekiştirme teorisine göre; motivasyonun tanımı; insan davranışlarının belirli bir doğrultuda bilinçli olarak değişmesidir. Davranışın nasıl meydana geldiği temeline dayanan teoriye göre, davranışlarda bilinçli olarak değişimi sağlayacak temel faktör öğrenmedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 209).



Şekil 3.1: Skinner'ın pekiştirme kuramı (Koçel, 2015, s. 741)

Şekil 3.1'de Skinner'ın pekiştirme kuramı verilmiştir. Pekiştirme, Skinner'ın teorisindeki kilit unsurdur. Bir pekiştirici, istenen cevabı güçlendiren herhangi bir şeydir. Sözel övgü, iyi bir not, arttırılmış başarı ya da tatmin hissi olabilir. Teori aynı zamanda olumsuz pekiştiricileri de içerir. Pekiştirme gibi, ceza da bir cevaptan sonra doğrudan şok gibi tatsız bir uyarıcı uygulayarak ya da potansiyel olarak ödüllendirici bir uyarıcıyı kaldırarak bireylere uygulanabilir. Örneğin; istenmeyen davranışları cezalandırmak için birinin harçlığını düşürmek bu yönde bir tepkidir. Skinner'ın teorisinde karşıya çıkan bir diğer unsur da son vermedir. Son verme, bireyin davranışlarını tamamen yok etmesi sürecidir. İstenmeyen davranışlar, son verme sürecinin ardından bir daha yaşanmayacaktır (Zor, 2020, s. 22).

Skinner (1971), teorisinde ceza yerine aşağıdaki metotların kullanılmasını önermiştir (Şaban, 2019, s. 20):

- Davranışın gerçekleştirildiği çevrenin değiştirilmesi,
- Davranışın sürekli olarak tekrar ettirilerek vazgeçilmesinin sağlanması,
- Davranış belli bir zamana ya da belli bir yaşa özgü ise, bireyin bu dönemden çıkmasını beklemek,
- Bir süreliğine olumsuz davranışı dikkate almamak,
- Bireyin davranışını sürdürmesine izin vererek zamanla davranışın ortadan kalkmasını beklemek.



4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel yapılanmaya yönelik ilgili literatürde üzerinde en fazla çalışma ve araştırma yapılan kavramlar arasında değerlendirilmekte ve yaklaşık yüz yıl öncesinde kavramsallaştırılmaya başlandığı kabul edilmektedir (Arı, 2020, s. 23). Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı, kapsamı ve önemi ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel teorilerden hareketle örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilen kavramlar hakkında bilgi verilerek örgütsel özdeşleşme modelleri açıklanmıştır.

4.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı, Tanımı, Önemi

Özdeşleşme, bir kişinin kendisini başka bir kişi, kişiler ya da bir grup ile aynı şekilde tanımlaması, kişi veya grupta oluşan değişimlerin aynısının kendisinde oluşan değişimler gibi hissetmesidir. Örgütsel özdeşleşme bu anlamda, çalışanın kendisini çalıştığı organizasyon ile aynılaştırması, işletmenin başarı ya da başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı gibi hissetmesidir (Koçel, 2015, s. 534). Örgütsel özdeşleşmeyi; kişinin, örgütün bir çalışanı olma, örgüte ait olma hissine sahip olma, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını, kendi başarıları ve başarısızlıkları gibi görme algıları olarak tanımlayan Mael ve Asforth (1992, s. 103), örgütsel özdeşleşmenin hem örgüt üyelerinin refahı üzerinde hem de örgütün kendisi üzerindeki etkisinin uzun zamandır kabul gördüğünü ifade etmişlerdir.

Örgütsel özdeşleşme, hem bireyler için (insanların kendilerini tanımlamaları ile ilgili bir süreçtir), hem de örgütler için (işbirliği, çaba, katılım, örgüt yararına karar verme, içsel motivasyon, görev performansı, bilgi paylaşımı, koordineli eylem, işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe uyum, örgütsel vatandaşlık davranışları, yaratıcı davranış, artan sosyal destek, iş stresi zamanlarında yardımcı davranış ve örgütün pozitif değerlendirilmesi gibi örgütsel sonuçları içerir) oldukça önemlidir (Sökmen ve Bıyık, 2016, s. 223).

Spesifik olarak, örgütsel özdeşleşmenin performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif, işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğu bilinmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005, s. 570). Örgütsel özdeşleşme, çalışan motivasyonunu, iletişimi destekleme gibi güçlü örgütsel tanımlamaları da işaret eder (Arı, 2020, s. 24). Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksekliğinin, iş görenleri ve iş çıktılarını pozitif yönde etkilediği bunun yanı sıra, motivasyonu yükseltici etki oluşturduğu görülmüştür (Lee, 1971, s. 224). Örgütsel özdeşleşme, iş görenlerin motivasyon sürecine olumlu katkı sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını ve verimliliğin yükselmesini desteklemektedir (Jones ve Volpe, 2010, s. 414).

4.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Dayandığı Temel Teoriler

Örgütsel özdeşleşmenin dayandığı temel iki teori bulunmaktadır. Bu bölümde, örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflandırma teorisi ele alınmıştır.

4.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi, kişilerin neden minimal koşullarda oluşturulmuş gruplarda bile kendi gruplarını kayıracak ve diğer gruplardan olumlu yönde ayrıştıracak tercihlere yöneldiğini açıklamak üzere (Turhan, 2021, s. 39) Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilmiştir. Kendini kategorize etme ve sosyal kimlik üzerine araştırmalar, benliğin sadece bireyi diğerlerinden ayıran benzersiz, bireyselleştirici özellikler açısından nasıl tanımlanabileceğini değil, aynı zamanda sosyal grupları da kapsayacak şekilde genişletilebileceğini açıklar (Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 572). Sosyal Kimlik Teorisine göre, grup üyelikleri bireylerin sosyal dünyaya aidiyet duygusunun temelini oluşturur ve sosyal kimliklerinin kaynağıdır. Bireyler üye oldukları gruplara göre kendilerini “biz” ve başkalarını kendi üyelik gruplarında “onlar” olarak sosyal gruplara ayırır (Myers, Davis, Schreuder ve Seibold, 2016, s. 212). Tajfel vd. (1971), grup kimliğinin nasıl geliştiğine yönelik (minimal grup paradigması) yaptıkları deneysel araştırmada bireylerin kendi gruplarının lehine hareket ettiklerini (favouring own group), kişilerin rastlantısal olarak gruplara bölünmesinin iç gruba kayırma (favour of the ingroup) ve dış gruba karşı ayrımcılık (discrimination) ile sonuçlandığını belirleyerek bireylerin rastgele gruplara ayrılmaları durumunda bile, kendi grubunu kayırdıklarını ortaya çıkarmışlardır

(Gürlek ve Tuna, 2018, s. 40). Sosyal Kimlik Teorisinin psikolojik temeldeki özü şu şekilde ifade edilebilir (Van Dick, 2001, s. 269):

- 1) Bireyler, olumlu bir benlik saygısı elde etmek ve bunu sürdürmeye yönelik hareket ederler.
- 2) Bireylerin benlik saygısı, kısmen grup üyeliklerinden kaynaklanan sosyal kimliklerine dayanır.
- 3) Olumlu bir sosyal kimlik talebi, bireylerin kendi gruplarını diğer gruplara göre olumlu değerlendirilmesi ihtiyacını doğurur.

Bu varsayımlar, bir gruba asgari düzeyde özdeşleşme olması gerektiği ve belirli bir gruba üyeliğin belirli bir sosyal bağlamda psikolojik olarak alakalı olduğu iki ön koşul altında geçerlidir (Van Dick, 2001, s. 269).

4.2.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi

Sosyal kimlik (kendini grup üyeliği ile ifade etme) ve kişisel kimlik (kendini kişisel özelliklerle ifade etme) arasındaki ayrımın yapıldığı dönemde şekillenmeye başlamış olan (Turner, 1999, s. 10) Kendini Sınıflandırma Kuramı, Sosyal Kimlik Teorisi'nden farklı olarak kategorizasyon süreçlerini iki uçlu bir süreç olarak görmek yerine, iç içe geçmiş dâhil edilme düzeylerinin bir sonucu olarak görür (Turhan, 2021, s. 41). Sosyal ve kişisel kimlik arasında ayrıma odaklanan Kendini Sınıflandırma Teorisi'ne göre sosyal kimlik bireyin grup üyeliklerine bağlıdır. Buna karşılık, kişisel kimlik grup üyeliklerinden nispeten bağımsızdır. Kendi kendini sınıflandırma teorisi, belirli bir durumun sosyal veya kişisel kimlik için görece belirginliğine veya önemine bağlı olarak, bir bireyin davranışının ne sosyal ne de kişisel kimlik süreçleri tarafından yönlendirildiğini varsayar. Bununla birlikte, her iki kimlik de aynı anda belirgin olabilir ve her ikisinin de dinamik bir etkileşimi tarafından motive edilen davranışı tetikleyebilir (Trepte ve Loy, 2017, s. 1).

Hornsey (2008, s. 208), Kendini Sınıflandırma Teorisinde benlik kavramı için önemli olan üç düzeyde benlik sınıflandırmasından söz etmiştir. İnsan (*veya insan kimliği*) olarak benliğin üst kategorisi, diğer insan gruplarına karşı tanımlanan bir sosyal iç grubun üyesi olarak benliğin orta seviyesi (*sosyal kimlik*) ve kişilerarası karşılaştırmalara dayalı kişisel benlik kategorizasyonlarının alt seviyesi (*kişisel kimlik*). Bunlardan en geneli olan ve diğer bütün insanlarla aynı kimliğin parçası

yapan insanlık düzeyidir. İkincisi gruplar arası düzeyde yapılan bir sınıflandırmadır. Burada kişinin dış gruplara karşı özel bir iç grubu vardır ve kişi bu iç grubun belirginliğini sağlamaya çalışır. Üçüncüsü de kişinin iç grupta diğer üyelerden farklılığını koruyan kişisel benlik düzeyidir (Akdoğan, 2015, s. 53-53). Bir kişi bir grup üyesi olarak nitelendirildiğinde, bireysel benlik algısı, grup içi üyelerle yakınlaşan ve grup dışı üyelerle ayrılan kolektif bir benlik kavramına dönüşür (Mastro ve Kopacz, 2006, s. 309).

4.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramları aralarındaki yakın ilişkiden kaynaklı birbirinin yerine kullanılan ve sıklıkla karıştırılan iki kavramdır. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık hakkında literatürde pek çok çalışma olmasına karşın nispeten az sayıda çalışma örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki farkı ele almıştır (Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 573).

Literatürde yer alan çalışmalarda bazı teorisyenler, özdeşleşmeyi bağlılıkla eşit tutarken, bazıları ise bu ikisini farklı kavramlar olarak görür (Thaneswor, Rolf ve Ulrich, 2004, s. 305). Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında belirli bir örtüşme olmasına rağmen, Ashforth ve Mael (1989), teorik olarak iki kavramı birbirinden ayırmıştır. Onlara göre, örgütsel özdeşleşmede öz-referans ya da öz tanımlama söz konusuysen örgütsel bağlılıkta böyle değildir. Örgütsel özdeşleşme öncelikle, bireylerin 'Ben kimim?' tanımlamasına katkıda bulunarak bireyin kendisini içinde bulunduğu örgüt(ler) açısından tanımladığı bir örgütle birlik veya aidiyet algısını yansıtır (Mael ve Ashforth, 1992, s. 104). İkinci olarak Sosyal Kimlik Teorisi bakış açısına göre, örgütsel özdeşleşme oldukça esnektir ve grubun belirginliğine ve diğer gruplarla/kişilerle olan etkileşimlerin bağlamına bağlıdır (Thaneswor, Rolf ve Ulrich, 2004, s. 305). Üçüncüsü, özdeşleşme ve bağlılık farklı kaynaklar temelinde gelişir. Özdeşleşme, örgütle algılanan benzerlik ve paylaşılan kader temelinde koşullu olarak görülürken (Mael ve Ashforth, 1992), bağlılık, birey ve örgüt arasındaki (maddi) ilişki gibi değişime dayalı faktörler nedeniyle gelişir. Son olarak, bir bağlılık duygusu geliştirmek için, birey ve iş arkadaşları, denetçiler ve dolayısıyla organizasyon arasında gerçek bir değişim ve bağlılık olması gerekir (Thaneswor, Rolf ve Ulrich, 2004, s. 305).

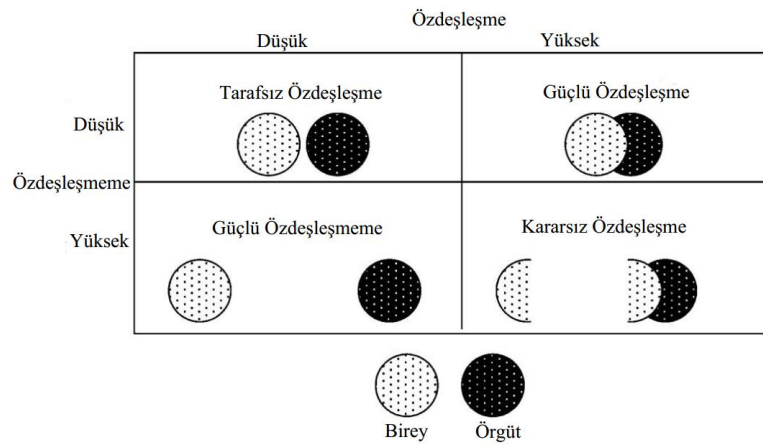
Örgütsel bağlılıkta, örgütsel değerleri ve inançları “kabullenme” varken, örgütsel özdeşleşmede ise, bu değer ve inançları kabullenmenin ötesine geçilerek “sahiplenme” ve “paylaşma” söz konusudur (Epitropaki ve Martin, 2005, s. 571). Diğer bir ifadeyle özdeşleşme ve bağlılık arasındaki temel fark, birey ve örgüt arasındaki dolaylı ilişkiye dayanmaktadır. Özdeşleşme, psikolojik birlikteliği yansıtırken, bağlılık ayrı psikolojik varlıklar arasındaki ilişkiyi yansıtır (Sökmen ve Bıyık, 2016, s. 223).

4.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme modellerinin odaklandığı temel konu, kişilik ve özdeşleme ilişkisi olmuştur. Kişilik ve özdeşleme birbirini etkileyen iki kavram olarak ele alınmıştır.

4.4.1. Kreiner ve Ashforth’un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Genişletilmiş özdeşleşme modeli, bir bireyin kimliğini örgütten türetebileceği yolların daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Özdeşleşmenin, kişinin örgütsel kimlik kazanmasının sadece bir yolu olduğunu vurgulayan Kreiner ve Ashforth’a göre bireyler kendilerini tanımlarken örgütsel bağlar aracılığıyla farklı yollar bulabilir. Şekil 4.1’de de görüldüğü üzere, Kreiner ve Ashforth’un bu düşüncelerini ifade etmek için oluşturdukları model; özdeşleşme, özdeşleşmeme, tarafsız özdeşleşme ve kararsız özdeşleşme şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 1-27).



Şekil 4.1: Genişletilmiş özdeşleşme modeli (Kreiner ve Ashforth, 2004, s. 6)

Özdeşleşmeme: Bir kişinin kendisini, organizasyonu tanımladığına inandığı aynı niteliklere veya ilkelere sahip olmadığı şeklinde tanımlaması durumunda ortaya çıkar. Örgütün değerlerine ve misyonuna şiddetle karşı çıkan biri, karşıt değerleri ve misyonu benimseyerek özdeşleşmeme eğilimi gösterebilir. Özdeşleşmemeyi, özdeşleşme kavramının zıttı bir kavram olarak ifade etmenin yanlış olacağını belirten Kreiner ve Ashforth (2004, s. 3), özdeşleşmemenin ayrı bir değişken ve benzersiz bir psikolojik durum olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşmemek, başka kavramlarla ilişkilendirilip tanımlanmayacak kadar özgün bir durum içermektedir. Özdeşleşmede, bir örgütteki pozitif özellikler ile bir çalışanın karakterini bütünleştirirken, özdeşleşmemede ise, işletmelerin negatif yanlarını kişinin karakterinden ayırtmaktadır. Her ne kadar çoğu yöneticinin çalışanlarının özdeşleşmemesini istememesine rağmen, özdeşleşmemenin tamamının doğası gereği örgüt için zararlı olmadığı belirtilmelidir. Aslında, özdeşleşmeme, yenilikçilik ve vicdani muhalefet gibi nihai olarak yararlı davranışlara yol açabilir.

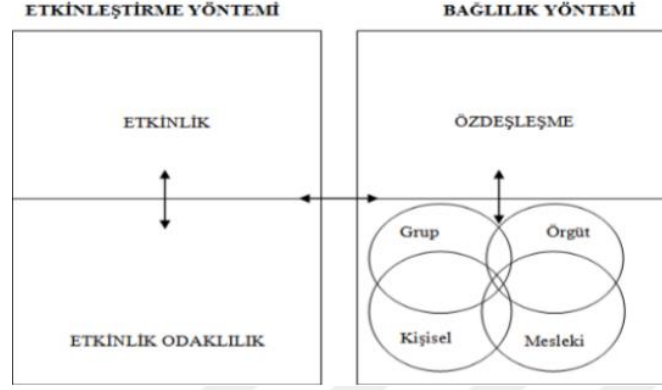
Tarafsız Özdeşleşme: Bireyin örgütle özdeşleşme konusunda tarafsız tutum sergilemesi, özdeşleşme ve özdeşleşmeme arasında nötr bir tavır sergilemesi durumudur. Çoğu durumda, kendisini özdeşleşme noktasında nötr olarak tanımlayan bir çalışanın, özellikle ekstra rol davranışları yoluyla, kuruluşa bağlı hissetme ve kuruluşa katkıda bulunma olasılığı daha düşüktür ve bu nedenle tarafsız özdeşleşme, optimal olmayan bir durum olarak kabul edilir.

Kararsız Özdeşleşme: Bireyin örgüt içerisindeki bazı özelliklerini kabul edip, bazı özelliklerini ise reddetmesi halinde meydana gelen bir durumdur. Bunun nedeni, organizasyonun çok yönlü olma eğiliminde olması ve bireyin karışık duygulara sahip olmasıdır. Örneğin; bir firmanın maliyet düşürmeye verdiği önemle ilgili olarak, kişi verimlilik arayışıyla özdeşleşebilir, ancak kalitenin ihmali ile özdeşleşmeyebilir. Buna 'kararsız özdeşleşme' (veya çelişkili özdeşleşme) denir.

4.4.2. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme konularına yönelik artan ilgi paralelinde özdeşleşmeyi kimlikle bütünleştiren, eylem ve yapı kavramlarını da kapsayan bir modelin gereksinimine dikkat çekerek özdeşleşme literatürüne yeni bir modelin kazandırılmasına öncülük eden Scott, Corman ve Cheney (1998), çalışmalarında kimliğin, örgüt üyelerine yönelik var olan kurallar ve kaynaklar, özdeşleşmenin ise

(süreç olarak) bireyin diğerleriyle etkileşiminde, kimliğin kaynaklarını kullandığı yapı olduğunu belirtmişlerdir (Kalemcı Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1015). Bu yaklaşımda üç kavram üzerinde durulmuştur. Bunlar Şekil 4.2’de yer alan; yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal faaliyetidir.



Şekil 4.2: Scott vd.’nin yapısal özdeşleşme modeli (Scott vd. 1998, s. 307)

Yapının İkililiği: Modelin ilk unsuru olarak yapının ikililiği modelinde, kimliği bir yapı olarak görmekte, özdeşleşmeyi de bir sistem olarak görmektedir ve yapı ile sistemi de adanmışlık süreci içerisinde ele almaktadır. Yapı ve sistem ilişkini değerlendiren yapının ikililiği, çalışanın sahip olduğu kimliğiyle örgütüne yönelik yoğun bağlılığını, yani adanmışlığını gösterecek olan davranışlarla “biz kimiz?” sorusuna cevap aramaktadır (Aksoy Kürü, 2020, s. 15).

Yapının Bölgeselliği: Örgüt içinde özdeşleşme açısından dört anahtar kimlik türü bulunmaktadır. Bunlar, kişisel kimlik (kişinin şahsi bilgileri), çalışma grubu kimliği (takım etkileşimi), örgütsel kimlik (birincil düzeyde örgütün bütünüyle etkileşimin güçlü olması) ve mesleki kimlik (kişilerin faaliyetlerinin mesleki ilişkilere olan etkisinin güçlü olması) olarak ifade edilmektedir. Bu kimlik türleri, yapının bölgeselliğini açıklamaktadır (Scott vd., 1998, s. 312-313). Yapının bölgeselliğinde, grup veya toplulukların homojen yapılarda bir araya getirilmesinin önemi ifade edilmektedir. Hangi kimlik türlerinin örgütsel özdeşleşme sürecinde etkili olacağını, durum ve koşullara göre ele almaktadır (Aksoy Kürü, 2020, s. 15).

Durumsal Eylem: Özdeşleşme, durumdan duruma farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin içinde buldukları durumdan etkilenme düzeyleri, onların özdeşleşmeleri ile doğru orantılıdır. Örneğin; bir kriz gibi beklenmeyen durumlar söz konusu olduğunda, çalışanların birlik olma veya örgüte destek olma gibi istekleri artmakta ve yüksek örgüt özdeşleşmesi gerçekleşmektedir (Yavuz Özbaş, 2020, s. 35). Durumsal

eylemde çalışanların ne zaman çoklu hedef ve amaçlarla özdeşim göstereceğini açıklamaya çalışmaktadır.

4.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatür incelendiğinde, üzerinde sıklıkla durulan araştırma konularından bir diğerinin, örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları olduğu ortaya çıkmaktadır. İlgili literatürde, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini etkileyen birçok öncül bulunmakla birlikte temel faktörlerin; demografik faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olduğu ifade edilmiştir (Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth, 1988; Johnson, Morgeson, Ilgen, Meyer ve Lloyd, 2006, s. 498). Demografik değişkenler ve örgütsel özdeşleşme ilişkini inceleyen Hall, Schneider ve Nygren (1970, s. 177), bireyin taşıdığı özellikler ile örgütün sahip olduğu özellikler birbiriyle benzeştiğinde, örgütsel özdeşleşme düzeyinin de artış gösterdiğini vurgulamışlardır. Polat (2009), araştırmasında örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen demografik değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem, mesleki kıdem, statü, maaş, daha önce çalışılan iş yeri sayısı ve sürekli ya da geçici olma olarak sıralamıştır. Bu araştırmaya göre, cinsiyet değişkeninde genel olarak erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri kadınlara göre yüksektir. Bunun yanı sıra ilerleyen yaş, yüksek eğitim düzeyi, yüksek örgütsel kıdem, mesleki kıdem ve statü, yüksek maaşlı olma ve örgütte daimi kadroda bulunuyor olma örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır (Polat, 2009, s. 33-47). Örgütsel özdeşleşmenin öncüllerine yönelik bazı çalışmalar ve bulguları Çizelge 4.1’de yer almaktadır.

Çizelge 4.1: Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri (Barutcu, 2015, s. 12-13)

| ARAŞTIRMACI | ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ |
|------------------------|--|
| Mael ve Asforth (1992) | <i>Bireysel Nitelikteki Öncüller</i> <ul style="list-style-type: none">• Örgüt üyeliğinin yeni olması• Benzer örgütlere katılımın sayısı• Koç desteğinin varlığı• İş doyumu• Aşırı duygusallık• Örgütte bulunma süresi <i>Örgütsel Nitelikteki Öncüller</i> <ul style="list-style-type: none">• Örgütsel farklılık• Örgütsel itibar• Örgütler arası rekabet• Örgüt içi rekabet |

Çizelge 4.1: Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri (devamı)

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)

- Örgütün algılanan imajı (Pozitif Yönlü İlişki),
- Örgütün algılanan kimliğinin çekiciliği (Pozitif Yönlü İlişki),
- Bireylerin örgütleriyle daha fazla zaman geçirmesi (Pozitif Yönlü İlişki).

Bireysel Nitelikteki Öncüller;

- Yakın ilişki kurma (Pozitif Yönlü İlişki),
- İş tatmini (Pozitif Yönlü İlişki),
- Olumlu ruh haline sahip olmak (Pozitif Yönlü İlişki),
- Bireysel imaj-örgütsel imaj uyumluluğu (Pozitif Yönlü İlişki),
- Güven (Pozitif Yönlü İlişki),
- Güvenilirlik (Pozitif Yönlü İlişki),
- Mentorluk (Pozitif Yönlü İlişki),
- Karizmatik ve adanmış liderlik (Pozitif Yönlü İlişki),
- Duygusallık (Pozitif Yönlü İlişki),

Değerler (Pozitif Yönlü İlişki),

- Rol çatışması (Negatif Yönlü İlişki),
- Bireyin örgütün statüsüne ilişkin algısı (Pozitif Yönlü İlişki).

Polat (2009)

Örgütsel Nitelikteki Öncüller;

- Örgütsel adalet algısı (Pozitif Yönlü İlişki),
- Örgütsel bağlılık (Pozitif Yönlü İlişki),
- İş yaşamında özerklik (Pozitif Yönlü İlişki),
- Meslekle özdeşleşme (Pozitif Yönlü İlişki),
- Lider/liderlik türleri (Pozitif Yönlü İlişki),
- Algılanan dış prestij (Pozitif Yönlü İlişki),
- Kariyer gelişimi ve başarı fırsatı (Pozitif Yönlü İlişki),
- Grubun içinde saygı görme (Pozitif Yönlü İlişki),
- Grubun büyüklüğü (Negatif Yönlü İlişki),
- İletişim (Pozitif Yönlü İlişki),
- Örgütsel üniforma kullanımı (Pozitif Yönlü İlişki),
- Örgütsel güven (Pozitif Yönlü İlişki),
- Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği (Pozitif Yönlü İlişki),
- Örgüt içi rekabet (Negatif Yönlü İlişki),
- Örgütsel sinizm (Negatif Yönlü İlişki).

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)'e göre güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olan bireyler örgütsel hedefleri kendi hedefleri gibi benimsemekte ve salt kendi çıkarlarına uygun amaçlardan ziyade, örgütün genelinin amaçlarına fayda sağlayacak işlere odaklanmaktadır. Bu nedenle güçlü bir özdeşleşme, bireyleri işbirliğine ve birlikte çalışmaya katkı sağlayacak faaliyetlere yönlendirmektedir (Dutton, 1994, s. 255-263).

4.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi neticesinde çeşitli ardıllar (sonuçlar) söz konusu olmaktadır. Çizelge 4.2’de de görüldüğü üzere Polat (2009), özdeşleşmenin ardıllarını bireysel ve örgütsel olmak üzere temelde iki ayrı grupta toplamıştır.

Çizelge 4.2: Örgütsel özdeşleşmenin ardılları (Polat, 2009, s. 83-109)

| Bireysel Nitelikteki Ardıllar | Örgütsel Nitelikteki Ardıllar |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• İşten Ayrılma Niyeti,• Lider Algısı,• İş Tatmini,• Sağlık Şikâyeti (Sağlık Sorunları),• Tükenmişlik,• Yabancılaşma,• İşbirliği Davranışları,• İşe Yönelik Olumlu Tepkiler,• Verimlilik,• Yaratıcılık,• Örgütsel Hedeflere Yönelim,• Çatışma (Örgüt/Meslek Çatışması),• İletişim,• Bireyin Örgüte Uyumu | <ul style="list-style-type: none">• Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,• Örgütsel Bağlılık,• Değişim ve Değişime Direnç,• İş Gören Devir Hızı,• İşten Kaytarma/Devamsızlık,• Örgüte (Mezun Olunan Okula) Finansal Yardım,• İşbirliği Davranışları,• Örgüte Katılım Konusunda Başkalarını Teşvik,• Diğer Gruplarla Çatışma,• Müşteri Tatmini,• Örgütsel/Örgütün Düzenlediği Faaliyetlere Katılım,• Sürekli Gelişim Çabası,• Müşteri Yönelimi,• Örgüt İklimi,• Motivasyon,• Performans,• Yöneticiden Memnuniyet |

Örgütsel özdeşleşmenin, bireysel nitelikteki ardıllardan, tükenmişliği, işten ayrılma niyetini, örgüt/meslek çatışması yaşama düzeyini, yabancılaşmayı negatif; iş birliği davranışını, iş tatminini, işe yönelik olumlu tepkileri, verimliliği, yaratıcılığı ve örgütsel hedeflere yönelmeyi pozitif olarak etkilediği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Polat ve Meydan, 2010, s. 151).

5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, örgütsel çalışmaların ortaya çıkmasından bu yana yoğun bir şekilde araştırmalara konu olan, anlaşılması zor ve karmaşık bir kavramdır. Kavramın evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, literatürde var olan tanımların çoğu ortak bir temaya sahiptir ve geniş bir perspektiften "kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum" şeklinde tanımlanmaktadır (Sardzoska ve Tang, 2012, s. 375). Çeşitli araştırmalar, iş tatminleri yüksek olan çalışanların daha üretken, yaratıcı ve örgüt tarafından elde tutulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Paul ve Phua, 2011, s. 141). Bu bölümde, iş tatmini kavramının tanımı ve iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili bilgiler verilecek, olası iş tatminsizliğinin sonuçları üzerinde durulacaktır.

5.1. İş Tatmini Kavramı

Literatür incelendiğinde iş tatmini üzerine birçok farklı tanım olduğu gözlemlenmektedir. İş tatmini ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapıldığı için literatürde herkesin kabul ettiği evrensel bir tanıma rastlamak mümkün değildir. İş tatmini kavramı ilk olarak, 1935 yılında Robert Hoppock tarafından öğretmenlerin işlerinden memnuniyet derecelerinin ölçülmesi amacıyla yaptığı çalışmada bahsedilmiştir (Karakahraman, 2021, s. 75). Hoppock, iş tatminini; kişinin "Ben işimden genel anlamda memnunum" demesine yol açan; psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatminine etki eden birçok dış faktörün olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiğiyle ilgisi olan içsel bir olgu ve tatmin duygusuna neden olan bir dizi faktörün sonucu olarak ele alınmıştır (Akarca, 2021, s. 83). Bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda, onun hakkında oluşan pozitif duygu olarak tanımlanan iş tatmini, çalışanın işinden ne ölçüde tatmin duyduğunu değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan, çok sayıda somut unsurun karmaşık bir toplamıdır (Acar, 2021, s. 68). Oshagbemi (2000, s. 331), iş tatminini, çalışanın kendi işine karşı olan beklentileri, arzuları ya da hak ettiğini

düşündükleri ile gerçekleştirenler arasında yaptığı karşılaştırmadan doğan duygusal bir reaksiyon olarak tanımlamıştır.

5.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinde önemli bir yer edinmiş olan iş tatmini; iş görenin işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguları içermektedir (Yüksel, 2005, s. 306). Araştırmalar, iş tatmininin bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği ve beklentileri, işin doğası, sağlanan fırsatlar gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya çıkarmıştır (Belias ve Koustelios, 2014, s. 139). Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler, genellikle bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Bireysel ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı seviyelerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler; genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü, kişilik olarak sıralanırken, örgütsel faktörleri; işin niteliği, ücret, çalışma koşulları ve terfi olanakları olarak sıralamak mümkündür (Tengilimoğlu, 2005, s. 28). İş tatminini etkileyen birçok faktör sıralanabilir, ancak bu faktörleri temelde içsel ve dışsal faktörler olarak adlandırılmak da mümkündür. İçsel faktörler, daha çok iş görenin kişisel özellikleri ile ilgiliyken, dışsal faktörler daha çok durumsal ve değişken, bireyin bulunduğu iş ortamı ile ilgili çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Sonuç olarak, çevresel şartlar ile bireyin isteklerinin karşılanma oranı, çalışan iş tatminini verecektir (Özpehlivan, 2018, s. 48).

5.2.1. Kişisel Faktörler

Bireysel faktörler, daha çok bireyin içsel yapısı ve kendi kişisel özellikleri ile ilgilidir ve cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, medeni durum, eğitim seviyesi, ücret, kişilik ve işte geçirilen süre gibi faktörleri içermektedir (Akarca, 2021, s. 88).

Literatürde iş tatminini, demografik özellikler ışığında inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyle ilgili çalışmaların genelinde bulgusu, yaş ve iş tatmini arasında, genellikle pozitif bir ilişki olduğu yönündedir (Brush, Moch ve Poyan , 1987, s. 139). Sommer, Bae ve Luthans (1996, s. 980), çalışmalarında iş tatmininin, görev yapılan pozisyon, görev süresi ve yaş ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmiş; üst düzey pozisyonlarda ve örgütte uzun

süredir çalışan nispeten yaşlı iş görenlerin daha yüksek iş tatmini ve iş bağlılığı gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Oshagbemi (2003, s. 1210), yaş, cinsiyet, rütbe ve hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, yükseköğrenim kurumlarında çalışan bireylerin kurumdaki hizmet süresinin ve akademik ünvanın bireyin genel iş tatmini düzeyinin önemli göstergeleri olduğunu ifade etmişlerdir. Gibson ve Klein (1970), görev süresi, yaş ve iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, tüm görev süresi seviyelerinde yaş ve iş tatmini düzeyinde bir artış olduğunu ifade ederken, benzer şekilde farklı araştırmacılar da (Kong, Chye ve Hian, 1993; Clark, Oswald ve Warr,1996; Noordin ve Jusoff, 2009); yaş ile iş tatmini arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu, iş doyumunun yaşla birlikte arttığını belirtmişlerdir. Saner ve Eyüpoğlu (2012), yükseköğretimde yaş-ış tatmini ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, üst yaş gruplarında yer alan akademisyenlerin iş tatmin düzeylerinin, genel olarak genç yaş gruplarından daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından incelemiştir (Mason, 1995; Clark, 1997; Oshagbemi, 2000; Huang ve Gamble, 2015). Ancak iş tatmini ile çalışanların cinsiyeti arasındaki ilişkiye ilişkin birçok çalışmanın sonuçları çelişkilidir. Örneğin; Sabharwal ve Corley (2009), erkek çalışanların kadın meslektaşlarından önemli ölçüde daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğunu, Santhapparaj ve Syed (2005), bu durumun tam tersi olarak kadın çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu; Kavanaugh, Duffy ve Lilly (2006) ise, iş tatmininde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. İş tatmini ve görev süresi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları da farklı bulgulara işaret etmektedir. Nitekim Schroder (2008), iş tatmini ile istihdam süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtirken, Oshagbemi (2000), genel iş tatmininin hizmet süresi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmini ve eğitim düzeyi ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda da, iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını (Dağdeviren, Musaoğlu, Kurt Ömürlü ve Öztora, 2011) ve bu durumun tam tersi olarak iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Schroder, 2008) ve eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında genelde olumsuz bir ilişkinin var olduğunu (Akıncı, 2002) ifade eden çalışmalar mevcuttur.

5.2.2. Örgütsel Faktörler

İş yaşamının en önemli unsurlarından olan iş görenlerin tatmininde iş ve örgüt ile ilgili faktörler büyük ölçüde etkilidir. Bireyin işine karşı beslediği içsel, olumlu ya da olumsuz duyguların ortaya çıkışı, büyük ölçüde dış faktör ve koşulların bir sonucu olarak şekillenmektedir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında örgütsel boyutta; işin düzeyi, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve yönetim genel anlamda sıralanabilir (Özpehlivan, 2018, s. 52). İş yerindeki genel çalışma şartlarının yanında, kullanılan malzemelerin ve ortamın temizliği, işletme politikaları, yönetim şekilleri ve benzeri faktörler dışsal tatmin sağlayan faktörler olarak belirlenmiştir (Gürkan, Barut, Ünsel ve Aybay, 2017, s. 136). İşyerinde özerklik ve süreçler ile ilgili geri bildirim, işin çalışana sağladığı toplam faydalar ve işin ilgi çekici niteliği, iş tatmini ile çok güçlü bir şekilde iç içedir ve iş tatmininde önemli faktörlerdendir. Nalla, Rydberg ve Meško (2011, s. 144), bireylerin demografik özelliklerinin tek başına iş tatminindeki etkisini açıklamada yetersiz kaldığını, oysa yenilik fırsatları, işbirliği algıları ve iş zorlukları gibi örgütsel ve çevresel faktörlerin de iş tatmininde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Literatürde yer alan çalışmaların genelinde, ücretin en bariz iş tatmini faktörü olduğunun belirtilmesine karşın, ücret miktarının yanı sıra ücret dağılımı, algılanan ücret adaleti ve ücret güvencesi de iş tatmini için önemlidir. Aynı şekilde ücret, yalnızca çalışanların hijyenik veya varoluşsal ihtiyaçlarını karşılamada önemli değildir (Janićjević, Kovačević ve Petrović, 2015, s. 75). Çalışanın işten veya iş deneyiminden aldığı haz ve bunun sonucunda oluşan olumlu duygu durumu olarak ifade edilen iş tatmini, ancak işin özellikleri çalışanın beklentilerine uygun olduğunda elde edilebilir (Tanrıverdi, 2008, s. 154). İş tatmini düzeyi, bireyin iş ortamında ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına bağlı olarak olumsuzdan olumluya değişebilir. Bireylerin örgüt ortamında iş tatmini düzeylerine etki eden üç tür ilişki bulunduğunu ifade eden Sökmen (2019, s. 983), bu ilişkileri; çalışan ile örgüt ilişkileri, çalışan ile yönetici ilişkileri ve çalışan ile iş arkadaşı ilişkileri olarak ifade etmiştir. Çalışanla örgütü arasındaki ilişkiler; çalışanın örgütün hedef ve stratejileriyle özdeşleşmesinde ve bağlılığındaki faktörlerle ilgilidir ve iş yaşam dengesi hususunda da bireylere sunulan örgütsel destekleri içerir. Çalışanın yöneticisiyle arasındaki ilişkiler, çalışanların iş tatmin düzeyinde kilit bir rol oynar. Yöneticinin astlarına yetki devri ve özerklik vermesi, çalışanların işlerini

değerlendirme sürecinde önemli konulardır. Çalışanın iş arkadaşıyla arasındaki ilişkisinin olumlu ya da olumsuz olması, iş tatminine etki eden bir başka önemli faktördür.





6. ÖRGÜTSEL ETİK İKLİMİN İŞ GÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN VE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örneklem belirleme süreci, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme tekniği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin testiyle ilgili bilgiler sunulmaktadır.

6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanında yapılan temel çalışmalardan biri olan motivasyon araştırmaları literatürde önemli bir yere sahiptir. Yönetim ve örgüt araştırmaları kapsamında literatür incelemesi yapıldığında, motivasyon ve iş tatmini, iş gören performansı, liderlik, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla yapılan çok sayıda araştırma bulmak mümkündür. Örgütsel etik iklim ve örgütsel özdeşleşme konularına yönelik akademik çalışmalar, 2000’li yıllardan sonra yoğunluk kazanmıştır. Bu araştırmada “Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonu üzerinde varsayılan etkisinin, başlı başına bir etki olduğu mu, yoksa iş görenlerin örgütsel özdeşleşme ve iş tatminleri bu etkiye katkı sağlıyor mu, aracı rol oynuyor mu?” sorusunun cevabını belirlemek amaçlanmıştır.

Literatürde yer alan çalışmaların genel sonucunda, örgütsel etik iklimin iş görenlerin performansına ve iş doyumlarına olumlu etki ettiği görülmektedir. Örgütsel etik iklim ile ilgili olarak Shalley, Gilson ve Blum (2000), tarafından yapılan çalışmada, örgütsel etik iklimin örgütte çalışanların iş doyumlarını arttırdığı, işten ayrılma niyetini engellediği ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir (Shalley vd., 2000). Akın (2019, s. 186) ise, örgütün etik iklimini olumlu algılayan çalışanların, performanslarının da yüksek olduğu ve ait oldukları işletmeden memnuniyet duyduklarını belirtmiştir. Tanner, Tanner ve Wakefield (2015, s. 176)’a göre etik

iklim, etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamalar ve prosedürlere ilişkin hâkim algılardır. Güçlü bir etik iklim, çalışanların stresinin azaltır, daha fazla iş tatmini sağlayarak, iş gören motivasyonunu artırır ve daha fazla örgütsel bağlılık sağlar. Motivasyon kaynaklı iş gören devri ile ilgili sonuçlar üzerinde olumlu etkisi olan etik iklim sayesinde, motivasyon düzeyi ve bunun sonucunda da iş gören performansı olumlu şekilde yönetilebilecektir. Shim ve Park (2019, s. 207), örgüt kültürü ve örgütsel iklim gibi örgütsel değerlerin, çalışanların değerlerini şekillendirdiği ve etik iklimin kamu çalışanlarının değer odaklı motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Dayandırılan kuramsal çerçeve ve çalışma amaçları doğrultusunda bu araştırmada, örgütsel etik iklim ve iş gören motivasyonu ilişkisine yönelik geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H1: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgüt iklimi olumlu olduğunda, çalışanların moral, güdülenme ve bağlanma duygularını pozitif yönde etkilemekte, ilişkilerin güven içinde sürdürülmesi mümkün olmakta, örgütsel performans artmakta ve örgüt rakiplerine karşı güçlü olmaktadır (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021, s. 1909). Örgütsel etik iklim, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve davranışsal tepkiler arasındaki ilişkileri araştıran Teresi, Pietroni, Barattucci, Giannella ve Pagliaro (2019, s. 3), çalışanların algıladıkları örgütsel etik iklimin olumlu ve olumsuz davranışsal tepkilerini etkilediğini belirtmiştir. Örgütlerdeki etik iklimin birçok psikolojik temelli davranışın açıklayıcısı konumunda olduğunu belirten Tuna ve Yeşiltaş (2014, s. 106), etik iklimin örgütsel özdeşleşme üzerinde de etkili olduğunu ifade etmişlerdir. DeConinck'in (2011) çalışması, etik bir çalışma ortamının iş görenlerin örgütsel özdeşleşmesini, örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini analiz etmiştir. Sonuçlar, etik iklim ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Etik bir çalışma iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden Acar, Yener ve Tayan (2018), örgütsel özdeşleşmenin örgüte olumlu katkılarını artan motivasyon, görevin ötesinde performans, iş tatmini şeklinde sıralamışlardır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H2: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Literatürde yer alan ve farklı meslek grupları ile yapılmış olan çalışmaların geneli, bireylerin iş tatmininin, firmanın örgütsel iklimine ilişkin algılarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Schwepker, 2001; Nalla, Rydberg ve Meško, 2011; Zengin, 2019). Kurumun etik iklimi olumsuz algılandığında, bireylerin motivasyonlarında ve iş performanslarında düşüşler yaşanmakta, iş tatminleri azalmaktadır (Özden vd., 2019, s. 1212). Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgütsel özdeşleşmenin, kişinin örgütü hakkındaki inançlarını kendi kimliğine entegre ettiğinde ortaya çıkacağını ve kişinin kendini tanımlama süreci olduğunu belirten Mozes, Josman ve Yaniv (2011, s. 313), örgütsel özdeşleşmeyi, bir organizasyonun tanımı ile bir kişinin kendisi için uyguladığı tanım arasındaki bilişsel bağlantı olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel özdeşleşme düzeyleri ne kadar yüksekse, çalışanların organizasyona daha fazla kişisel katkı sağlamaları ve organizasyona fayda sağlayan olumlu davranışlarda bulunmalarının daha olası olduğunu belirten Miao, Eva, Newman ve Schwarz (2019, s. 78), çalışmalarının sonucunda örgütsel özdeşleşme ve iş gören motivasyonu arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Özdeşleşme ve motivasyon kavramlarını örgüt temelinde incelediği araştırmasında Foote (1951, s. 15), yalnızca motive olmuş davranışların örgütün akıcılığını sağlayabileceğini ifade ederek, bireyin kendisini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırdığını ve bu kişisel sınıflandırmanın onları örgüt adına hareket etmek konusunda motive ettiğini belirtmiştir. Akman (2017, s. 71), iş motivasyonu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, pozitif yönde, düşük ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirterek, iş motivasyonunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle oluşturulan çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir:

H4: Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Motivasyon, insan davranışlarını yönlendiren önemli bir uyarıcıdır. Her birey için farklı motivasyon faktörünün önemli olabileceğinden dolayı, günümüz organizasyonlarında sadece bir bireyi değil, tüm iş gören grubunu tatmin edebilecek

uygulamaları değerlendirmesi beklenir. Bu noktada iş gören motivasyonu, işletmeler için oldukça önemli bir konudur ve eğer iş gören motivasyonu sağlanamazsa iş tatmini olmaz ve bu da üretkenliğin azalmasına yol açar. Günümüz organizasyonlarının karşılaştığı en önemli sorunlar arasında yer alan, yüksek iş gören devrinin temel nedeninin, iş gören tatmini ve motivasyonundaki düşüklük olduğunu belirten Varma (2017, s. 10)'ya göre, motive ve tatmin olmuş çalışanlar, örgütsel hedefe yönelik kararlı bir yaklaşıma sahip olacaklardır. Iş tatmini ve iş gören motivasyonunun öneminden hareketle oluşturulan, araştırmanın beşinci hipotezi şu şekildedir:

H5: Iş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

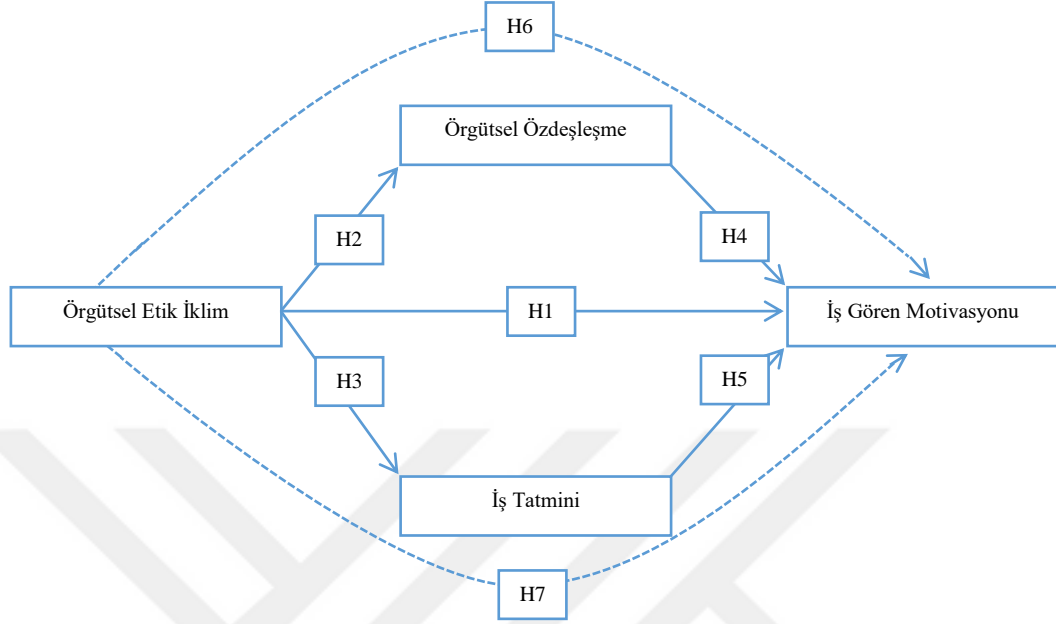
Benlik kavramının önemli bir bileşeni olan örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütün normlarını, değerlerini ve çıkarlarını içselleştirip iselleştirmediği ve organizasyona yönelik aidiyet duygusuna sahip olup olmadığını yansıtır (Bao ve Wei, 2021, s. 549). Olumlu bir örgüt etik iklimi sayesinde, iş görenlerin motivasyon düzeylerinde bir artış beklenir. Alev (2021, s. 127), motivasyon, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel zdeşleşmenin aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen altıncı hipotez şu şekildedir:

H6: Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel zdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.

Iş görenlerin işlerinden elde ettikleri tatmin veya keyif duygusu olarak görülen iş tatmini çalışanların gelişimi ve motivasyonu ile pozitif olarak bağlantılıdır (Khan, Bhatti, Hussain, Ahmad ve Iqbal, 2021, s. 258). Genel olarak iş görenlerin iş tatminlerinin yüksek olması, motivasyonlarına da olumlu etki eder ancak bir çalışanın işle ilgili tüm faaliyetlerden keyif alması buna rağmen motivasyonunun düşük olması da mümkündür (Bayad ve Anwar, 2021, s. 22). Buradan hareketle örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak geliştirilen yedinci hipotez şu şekildedir:

H7: Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

İlgili literatürde yer alan yaklaşımlar ve görüşler doğrultusunda, araştırmanın problemine uygun olarak oluşturulan araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 6.1’de verilmiştir.



Şekil 6.1: Araştırma modeli

6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bilimsel araştırmalarda amaca uygun veriler kullanmak, bu veriler doğrultusunda belirli bulgu ve sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçları araştırma kapsamında genelledebilmek temel hedeftir. Araştırma sonuçlarının genellendiği, araştırma kapsamında yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü, evren, ana kütle, yığın, toplum olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 31). Evrenin büyüklüğü ya da küçüklüğü araştırma konusuna, araştırmanın amacına, genellemelerin neleri kapsayacağına bağlıdır (Aziz, 2015, s. 33). Ancak zaman, maliyet kısıtlılığı vb. nedenlerle evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmadığı durumlarda, evreni temsil yeteneği bulunan örneklem çerçevesi oluşturulmaktadır. Bu araştırmanın ana kütlesi (evreni), Çankırı ilinde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan iş görenlerin tamamıdır. Araştırma evreni 2022 yılı Ocak ayı itibari ile 10105 kişiden oluşmaktadır (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2022).

Araştırmada zaman, maliyet ve mesafe gibi kısıtlardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada benimsenen örnekleme tekniği, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme tekniğidir. Ural ve Kılıç (2013, s.

47)'in, bilimsel araştırmalarda tüm evrene genellenen örneklem byklgn saptayabilmeye olanak sunan tablodan hareketle, %95 güven aralığında, örneklem byklgnn 384 olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda minimum örneklem sayısının üzerinde bir örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmış, Aralık 2021 – Mart 2022 tarihleri arasında, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 620 kamu çalışanına anket uygulanmış, kullanılabilir nitelikte olan 572 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda araştırma örnekleminin, evreni temsil etme yeteneğine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

6.3. Araştırmada Kullanılan lekler

Araştırmada, evreni ve örneklemini oluşturan kişilerin sayıca fazlalığı sebebiyle anket, gözlem, deney, mülakat vb. araştırma teknikleri arasından sadece anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada rgtsel etik iklimi ölçmek amacıyla, Qualls ve Puto (1989)'nin leğinden yola çıkarak, Schwepker vd. (1997)'nin geliştirmiş olduğu, toplam 7 ifadenin yer aldığı tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. İş görenlerin motivasyonunun belirlenmesi amacıyla, Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Dündar vd. (2007) tarafından geliştirilen, Ağca ve Ertan (2008) tarafından da kullanılan, içsel motivasyon ile ilgili 9, dışsal motivasyon ile ilgili 15 ifadenin yer aldığı, toplam 24 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Örgütsel zdeşleşme algısını ölçmek için, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, örgütsel özdeşleşme leği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. İş tatmininin ölçümlenmesinde ise, yazında en çok kullanılan ölçeklerden biri olan, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan 'İş zellikleri leği' kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe evirisi, Basım ve şeşen (2009) tarafından yapılmış olup, ölçek tek boyutlu ve 5'li Likert tipindedir. Çalışma kapsamında kullanılması planlanan anketler daha önce birçok kez farklı araştırmalarda kullanılmış, gerekli etik izinleri alınmış, soru içeriklerinde katılımcıların kimliklerine yönelik bir açıklama içermemekte ve açığa çıkması istenmeyen özel sorular bulunmamaktadır.

6.4. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde nicel veri analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ile yapı güvenirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik ile ilgili gerekli hususların sağlanmasından sonra, araştırma kapsamında belirlenmiş olan hipotezler test edilmiştir. Araştırmada, iş görenlerin demografik verilerine yönelik frekans, yüzde değerleri hesaplanarak tablolaştırılmıştır. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde ve aracı değişken etkisinin olup olmadığının test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling, YEM) tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizlerin genel adıdır (Gürbüz, 2019, s. 17). Yapısal eşitlik modellemesinde oluşturulan yapısal eşitlikler, hipotezlerin daha kolay anlaşılabilmesi açısından, görsel olarak çizimle gösterilebilmektedir. Modelin test edilmesiyle elde edilen uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya çıkarıyorsa hipotezler reddedilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 5). YEM'in doğrulayıcı bir özellik taşıması, gözlenen ve örtük değişkenleri birlikte analiz edebilmesi, farklı modeller arasından en iyi uyum gösteren modelin belirlenebilmesi, birden fazla bağımlı değişkenin ya da aracı ve düzenleyici değişkenin olduğu karmaşık modellerin test edilebilmesi gibi üstünlüklerinden dolayı, davranış, eğitim, işletme gibi pek çok bilimsel disiplinde kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 18).

Yapısal eşitlik modelleme analizinde, model ile elde edilen verilerin örtüşmesi, çeşitli uyum indeks değerlerine göre değerlendirilmektedir. Literatürde kabul gören ve yaygın şekilde kullanılan uyum indeks değerleri, doğrulayıcı faktör analizi bölümünde Çizelge 6.1'de sunulmaktadır. Bu araştırmada, aracılık etkisinin olup olmadığının test edilmesinde, Baron ve Kenny (1986, s. 11)'nin ileri sürdüğü üç koşullu araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu yönteme göre; bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi gerekmektedir.

Araştırmada demografik faktörler açısından, değişkenler ve alt boyutlar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan demografik analizlerde ise, IBM SPSS paket programı kullanılmıştır. Bu kapsamda iki bağımsız grup (medeni durum, cinsiyet) arasındaki farklılıklar, Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. İki'den fazla bağımsız grup (öğrenim durumu vb.) arasındaki farklılıklara ise, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile bakılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda farklılık çıkması durumunda ise, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır.

6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren matrislere dayanarak, bir olayın meydana gelişini etkileyen değişkenlerin neler olduklarını ve bunların etki derecelerini gösteren istatistiksel ölçüm teknikleridir (Aziz, 2015, s. 174). Faktör analizi, belirli bir konuyu ölçmek üzere hazırlanan ölçeğin, yapı geçerliliği hakkında bilgi verir (Ural ve Kılıç, 2013, s. 275). Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce keşfedilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 21). Doğrulayıcı faktör analizinde, tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olmak üzere, temelde dört farklı modelin test edilebileceği belirtilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 22). YEM uygulamalarında test edilen modelin bir bütün olarak toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde üretilen, uyum iyiliği indeks (Goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 33). Literatürde kabul görmüş yaygın uyum indeks değerleri Çizelge 6.1'de yer almaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37; Gürbüz, 2019, s. 34).

Çizelge 6.1: Yapısal eşitlik modelinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37; Gürbüz, 2019, s. 34)

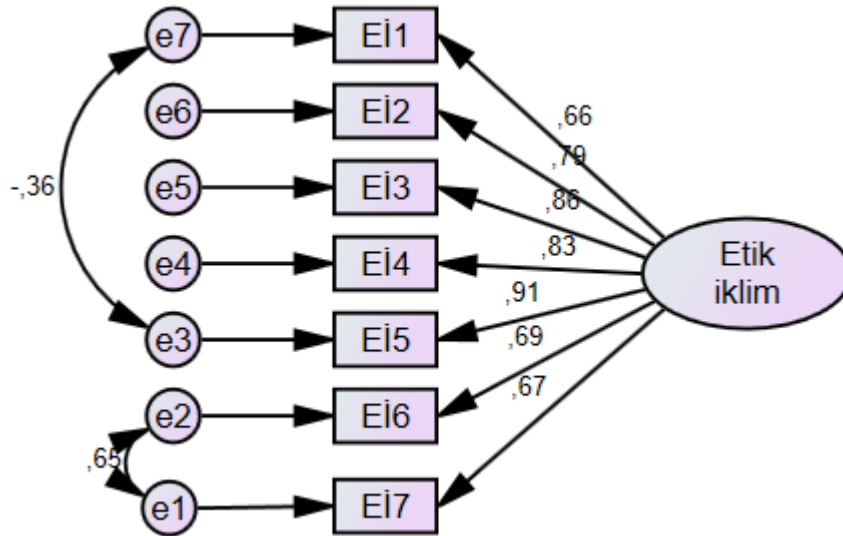
| Ölçekler | X ² | df | X ² /df | GFI | CFI | RMSEA |
|----------------------------------|----------------|----|--------------------|-----------|-------|-----------|
| İyi Uyum Değerleri* | | | ≤3 | ≥0,90 | ≥0,97 | ≤0,05 |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri* | | | ≤4-5 | 0,89-0,85 | ≥0,95 | 0,06-0,08 |

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Araştırmanın raporlanmasında, hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında net bir fikir birliği bulunmadığını belirten Gürbüz (2019, s. 36)'e göre, güncel araştırmalar ve Monte-Carlo simülasyon çalışmalarındaki sonuçlar dikkate alındığında, daha güvenilir sonuç üretmesi ve araştırmacılar arasındaki yaygın kullanılması nedeniyle, χ^2 , P değeri, serbestlik derecesi (sd), RMSEA veya SRMR/RMR, karşılaştırmalı uyum indekslerinden biri (TLI, CFI veya IFI vb.) ve bu değerlere iyilik uyum indeksi olan GFI indeksinin de raporlanması tavsiye edilmektedir. Bu çalışmada model uyum indeksleri olarak; χ^2 , df, χ^2/df , GFI, CFI ve RMSEA değerleri raporlanmıştır.

6.5.1. Örgütsel Etik İklim Ölçeğinin Sonuçları

Örgütsel etik iklim ölçeğini test etmek amacıyla, SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak, birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 7 ifadeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda, modelin yeterli uyum göstermemesi nedeniyle, model iyileştirmesi kapsamında Eİ1-Eİ5 ve Eİ6-Eİ7 ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır. Doğrulanmış ölçüm modeli Şekil 6.2'de yer almaktadır.



Şekil 6.2: Etik iklim ölçeğinin ölçüm modeli

Şekil 6.2'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 7 madde ile doğrulanmış ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve tek yönlü oklarda ise, yollara ait standardize regresyon katsayıları yer almaktadır. Çizelge 6.2'de ise doğrulayıcı

faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerleri yer almaktadır. Çizelge 6.2 incelendiğinde, örgütsel etik iklim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının, kabul edilebilir eşik değerler aralığında olduğu görülmektedir.

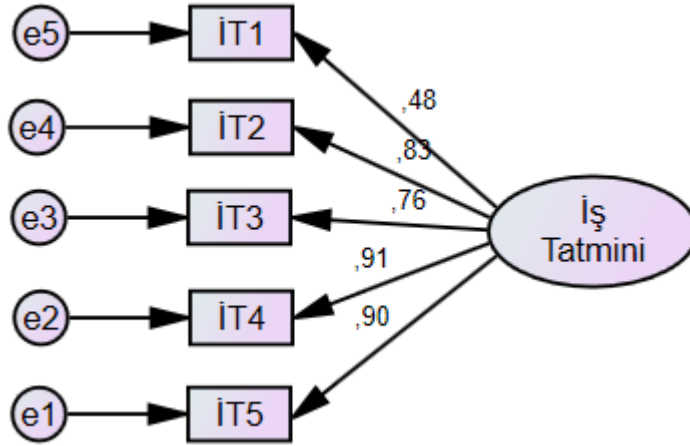
Çizelge 6.2: Etik iklim ölçeğinin uyum değerleri

| Ölçek | X ² | df | X ² /df | GFI | CFI | RMSEA |
|---------------------------------|----------------|----|--------------------|-----------|-------|-----------|
| Etik İklim | 41,558 | 12 | 3,463 | 0,98 | 0,99 | 0,066 |
| İyi Uyum Değerleri | | | ≤3 | ≥0,90 | ≥0,97 | ≤0,05 |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | | | ≤4-5 | 0,89-0,85 | ≥0,95 | 0,06-0,08 |

Çizelge 6.2 incelendiğinde etik iklim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının, kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

6.5.2. İş Tatmini Ölçeğinin Sonuçları

İş tatmini ölçeğini test etmek amacıyla, SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Beş ifadeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analizi sonucunda, modelin yeterli uyum gösterdiği görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli Şekil 6.3'te yer almaktadır.



Şekil 6.3: İş tatmini ölçeğinin ölçüm modeli

Çizelge 6.3'te ise, doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerleri yer almaktadır.

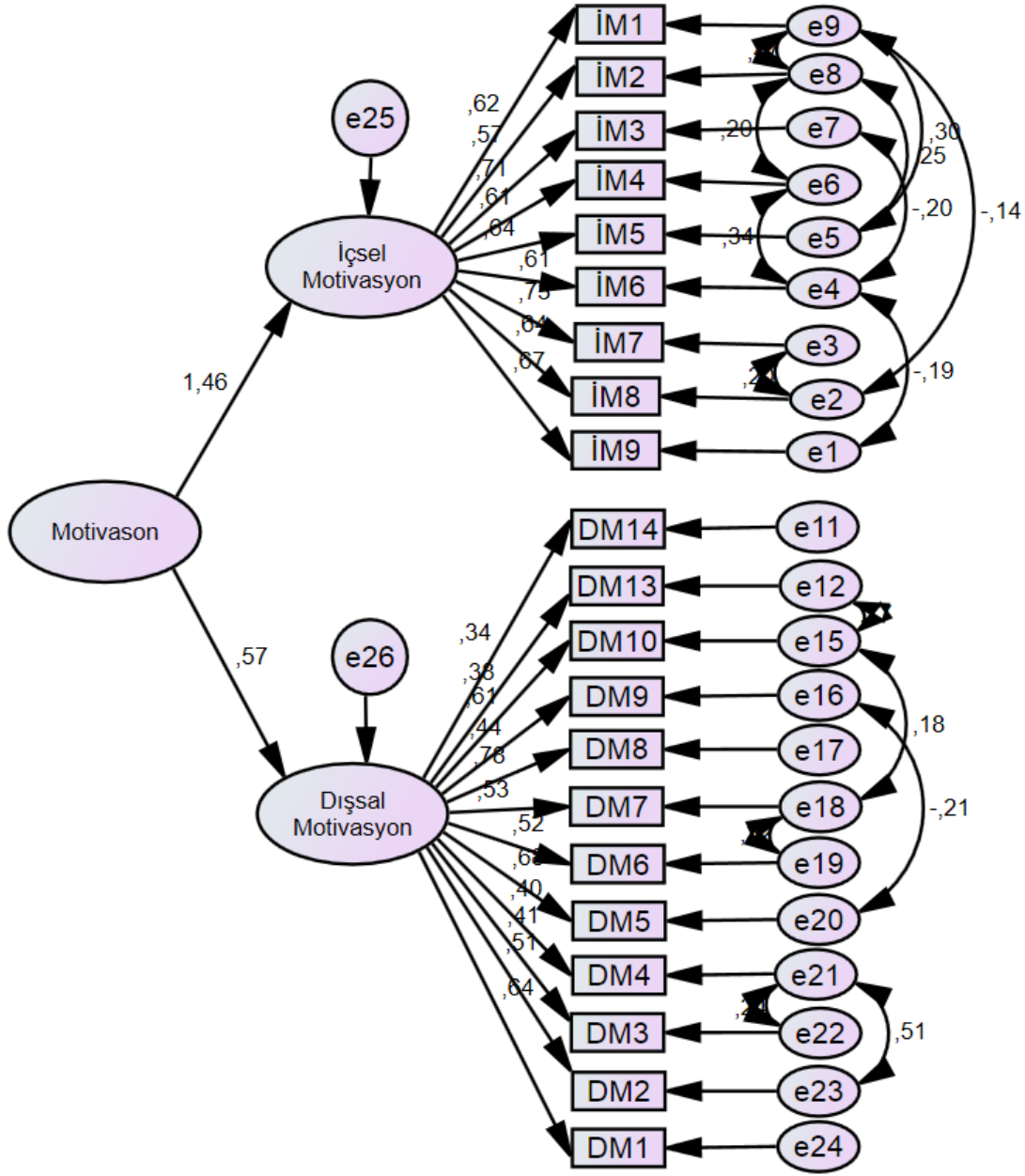
Çizelge 6.3: İş tatmini ölçeğinin uyum değerleri

| Ölçek | X ² | df | X ² /df | GFI | CFI | RMSEA |
|---------------------------------|----------------|----|--------------------|-----------|-------|-----------|
| İş Tatmini | 13,115 | 5 | 2,623 | 0,99 | 0,99 | 0,053 |
| İyi Uyum Değerleri | | | ≤3 | ≥0,90 | ≥0,97 | ≤0,05 |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | | | ≤4-5 | 0,89-0,85 | ≥0,95 | 0,06-0,08 |

Çizelge 6.3. incelendiğinde, iş tatmini ölçeğinin, birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

6.5.3. İş Gören Motivasyonu Ölçeğinin Sonuçları

İki alt boyut ve toplam 24 ifadeden oluşan iş gören motivasyonu ölçeğinin (9 maddelik içsel motivasyon ve 15 maddelik dışsal motivasyon), ikinci düzey çok faktörlü yapısı, SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak test edilmiştir. Ölçek, toplamda 24 ifadeden oluşmakta, ancak dışsal motivasyon boyutunda 3 ifadenin faktör yüklerinin 0,32'nin altında olduğu belirlenmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak en az 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 304). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, dışsal motivasyon boyutunda 3 madde düşük faktör yükü ve çok fazla modifikasyon yüklenip model uyumunu bozduğu için model dışına bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. DFA sonuçları Şekil 6.4'te sunulmuştur. Sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin, iş gören motivasyon ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (ikinci düzey çok faktörlü) ile uyumunu göstermektedir.



Şekil 6.4: İş gören motivasyonu ölçeğinin ölçüm modeli

Çizelge 6.4'te ise, doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerleri yer almaktadır.

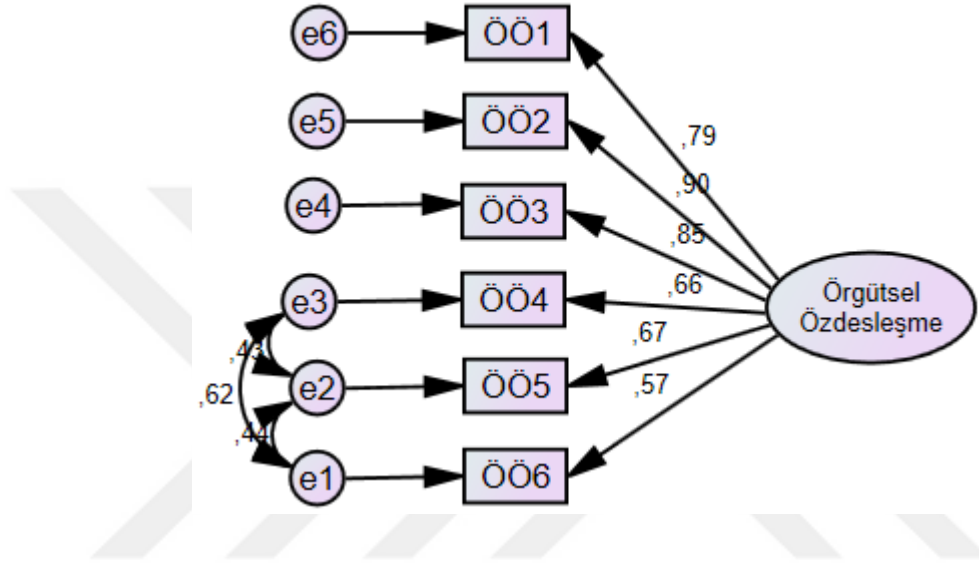
Çizelge 6.4: İş gören motivasyonu ölçeğinin uyum değerleri

| Ölçek | X ² | df | X ² /df | GFI | CFI | RMSEA |
|---------------------------------|----------------|-----|--------------------|-----------|-------|-----------|
| İş gören Motivasyonu | 615,098 | 173 | 3,555 | 0,90 | 0,90 | 0,067 |
| İyi Uyum Değerleri | | | ≤3 | ≥0,90 | ≥0,97 | ≤0,05 |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | | | ≤4-5 | 0,89-0,85 | ≥0,95 | 0,06-0,08 |

Çizelge 6.4 incelendiğinde, iş gören motivasyonu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

6.5.4. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme ölçeğini test etmek amacıyla, SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak, birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 6 ifadeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda, modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle ÖÖ4-ÖÖ5 ve ÖÖ5-ÖÖ6 ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır. Doğrulanmış ölçüm modeli Şekil 6.5’de yer almaktadır.



Şekil 6.5: Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ölçüm modeli

Şekil 6.5’deki ölçüm modeli incelendiğinde, 6 madde ile doğrulanmış ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve tek yönlü oklarda ise yollara ait standardize regresyon katsayıları yer almaktadır. Çizelge 6.5’de ise doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerleri yer almaktadır.

Çizelge 6.5: Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin uyum değerleri

| Ölçek | X ² | df | X ² /df | GFI | CFI | RMSEA |
|---------------------------------|----------------|----|--------------------|-----------|-------|-----------|
| Örgütsel Özdeşleşme | 24,012 | 6 | 4,002 | 0,98 | 0,99 | 0,73 |
| İyi Uyum Değerleri | | | ≤3 | ≥0,90 | ≥0,97 | ≤0,05 |
| Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | | | ≤4-5 | 0,89-0,85 | ≥0,95 | 0,06-0,08 |

Çizelge 6.5 incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ölçeğinin, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yapılan değişikliklere ilişkin bilgiler Çizelge 6.6’da yer almaktadır.

Çizelge 6.6: Ölçeklerde yapılan değişiklikler

| Ölçekler Boyutlar | İfade Sayısı | Çıkarılan İfade Sayısı | Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz Türü |
|--|-------------------|------------------------|--|
| Etik İklim (Hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapıldı) | 7 | - | Tek faktörlü |
| İş Tatmini | 5 | - | Tek faktörlü |
| İş gören Motivasyonu (DM11, DM12 ve DM15 ifadeleri çıkarıldı. Hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapıldı) | İçsel Motivasyon | 9 | Çok faktörlü |
| | Dışsal Motivasyon | 15 | |
| Örgütsel Özdeşleşme (Hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapıldı) | 6 | - | Tek faktörlü |

Etik iklim ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinde, hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmış, iş gören motivasyonu ölçeğinin dışsal motivasyon boyutunda 3 madde düşük faktör yükü ve çok fazla modifikasyon yüklenip model uyumunu bozduğu için model dışına bırakılmış, içsel motivasyon boyutunda ise hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır.

6.6. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın güvenirliliği, bir ölçeğin ölçüm sonuçlarının farklı ana kütlelerde veya aynı ana kütlede ait farklı örnek kütlelerde aynı sonucu vermesi durumudur (Şencan, 2005, s. 11). Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır (Ural ve Kılıç, 2013, s. 280). Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için en sık kullanılan yöntem, Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı, '0 ile 1' arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az '0,7' olması arzu edilmektedir (Hair vd., 2010; Altunışık vd., 2012, s. 126; Durmuş vd., 2013, s. 89). Çizelge 6.7'de yer alan güvenirlik analizi sonucunda, hem iş gören motivasyonu ölçeği ile alt boyutlarının, hem de örgütsel etik iklim, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin güvenirlik seviyelerinin yüksek derecelerde yeterli olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular, ölçeklerin yüksek derecelerde güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir.

Çizelge 6.7: Verilerin dağılımı ve güvenilirliğine ilişkin bulgular

| Faktörler / Maddeler | Faktör Yüklü DFA | ORT | S.S. | α |
|--|---------------------|------|-------|----------|
| ETİK İKLİM | | | | |
| Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır. | ,674 | 3,97 | ,955 | ,915 |
| Kurumumun tepe yönetimi, etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğinin bilinmesini sağlamıştır. | ,689 | 3,71 | ,996 | |
| Çalıştığım kurumun etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır. | ,907 | 3,48 | 1,038 | |
| Etik ilkeler, kurum politikaları ile desteklenmektedir. | ,832 | 3,70 | ,916 | |
| Çalıştığım kurumda etik değerlerle ilgili ilkeler ödünsüz uygulanmaktadır. | ,856 | 3,42 | 1,011 | |
| Çalıştığım kurumda bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır. | ,788 | 3,34 | 1,082 | |
| Çalıştığım kurumda bir çalışan, kurumsal çıkarlar için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır. | ,664 | 3,31 | 1,031 | |
| <i>Toplam Açıklanan Varyans: 66,554 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü: ,880 Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare: 2838,764 df: 21 p değeri:0,000</i> | | | | |
| İŞ TATMİNİ | | | | |
| İşim benim için hobi gibidir. | ,897 | 3,27 | 1,278 | ,871 |
| İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum. | ,914 | 3,79 | ,994 | |
| Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum. | ,761 | 3,66 | 1,076 | |
| İşimden çok keyif alıyorum. | ,832 | 3,81 | 1,047 | |
| Genel olarak işim beni tatmin ediyor. | ,484 | 3,78 | 1,016 | |
| <i>Toplam Açıklanan Varyans: 69,032 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü: ,864 Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare: 1777,048 df: 10 p değeri:0,000</i> | | | | |
| İÇSEL MOTİVASYON | | | | |
| Yaptığım işte başarılıyım. | ,623 | 4,19 | ,711 | ,870 |
| Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim. | ,575 | 4,40 | ,726 | |
| Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler. | ,709 | 3,98 | ,794 | |
| Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. | ,611 | 4,30 | ,780 | |
| İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. | ,637 | 4,07 | ,874 | |
| Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. | ,606 | 4,13 | ,925 | |
| Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | ,733 | 3,87 | ,951 | |
| Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim. | ,638 | 3,79 | ,950 | |
| Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler. | ,673 | 3,58 | 1,018 | |
| <i>Toplam Açıklanan Varyans: 61,731 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü: ,868 Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare: 2207,106 df: 36 p değeri:0,000</i> | | | | |
| DIŞSAL MOTİVASYON | | | | |
| Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. | ,637 | 4,00 | ,899 | ,821 |
| Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur. | ,507 | 3,63 | 1,107 | |
| Kurumumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır. | ,406 | 3,34 | 1,238 | |
| Kurumumda, araç ve gereçler yeterlidir. | ,403 | 3,41 | 1,103 | |
| Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. | ,677 | 4,23 | ,696 | |
| Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | ,523 | 3,52 | 1,059 | |
| Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | ,534 | 3,53 | 1,036 | |
| Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir. | ,775 | 4,05 | ,795 | |
| İşimde terfi imkânım vardır. | ,436 | 3,23 | 1,214 | |
| Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya diğer bireylerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. | ,606 | 3,51 | 1,019 | |
| Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde, çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır. | ,385 | 3,53 | ,978 | |
| Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum. | ,344 | 3,66 | 1,133 | |
| <i>Toplam Açıklanan Varyans: 47,028 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü: ,853 Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare: 1930,356 df: 66 p değeri:0,000</i> | | | | |
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | |
| Çalıştığım kurumdan bahsederken, onlar değil biz diye konuşurum. | ,795 | 3,88 | ,940 | ,902 |
| Çalıştığım kurumun başarısını, kendi başarımla gibi görürüm. | ,898 | 3,98 | ,898 | |
| Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim. | ,855 | 3,90 | ,932 | |
| Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım. | ,663 | 4,00 | ,886 | |
| Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir. | ,672 | 3,93 | ,907 | |
| Medyada çalıştığım kurum ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım. | ,569 | 4,17 | ,906 | |
| <i>Toplam Açıklanan Varyans: 67,336 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü: ,858 Bartlett Küresellik Testi: Ki Kare: 2243,027 df: 15 p değeri:0,000</i> | | | | |

6.7. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında, katılımcıların demografik özellikleri, katılımcıların örgütsel etik iklimi, iş tatmini, iş gören motivasyonunu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik demografik analizler, değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmesi ve araştırmanın aracılık etkisinin tespit edilmesine ilişkin yapısal eşitlik modeline ait bulgular incelenmektedir.

6.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma katılımcılarına ait demografik bilgiler, Çizelge 6.8’de yer almaktadır.

Çizelge 6.8: Demografik özelliklere göre dağılımlar

| Demografik Değişkenler | | n | % |
|------------------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Erkek | 298 | 52,1 |
| | Kadın | 274 | 47,9 |
| | Toplam | 572 | 100,0 |
| Yaş | 18-24 | 4 | ,7 |
| | 25-34 | 124 | 21,7 |
| | 35-44 | 283 | 49,5 |
| | 45-54 | 129 | 22,6 |
| | 55-64 | 21 | 3,7 |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 1,9 |
| | Toplam | 572 | 100,0 |
| Medeni Durum | Bekâr | 101 | 17,7 |
| | Evli | 471 | 82,3 |
| | Toplam | 572 | 100,0 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim | 4 | ,7 |
| | Lise | 25 | 4,4 |
| | Ön Lisans | 48 | 8,4 |
| | Lisans | 309 | 54,0 |
| | Lisansüstü | 186 | 32,5 |
| | Toplam | 572 | 100,0 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 1 yıldan az | 22 | 3,8 |
| | 1-5 yıl | 82 | 14,3 |
| | 6-10 yıl | 155 | 27,1 |
| | 11-15 yıl | 149 | 26,0 |
| | 16-20 yıl | 57 | 10,0 |
| | 21 yıl ve üzeri | 107 | 18,7 |
| | Toplam | 572 | 100,0 |

Çizelge 6.8’de yer alan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet değişkeninde 298 kişi ile %52,1’inin erkek ve 274 katılımcı ile %47,9’u ile kadın; yaş değişkeninde 283 kişi ile %49,5’inin 35-44 yaş, 129 kişi ile %22,6’sının 45-54 yaş, 124 kişi ile %21,7’sinin 25-34 yaş, 21 kişi ile %3,7’sinin 55-64 yaş, 11 kişi ile %1,9’unun 65 yaş ve üzeri, 4 kişi ile %0,7’sinin 18-24 yaş aralığında; medeni durum değişkeninde 471 kişi ile %82,3’ünün evli ve 101 kişi ile %17,7’sinin bekâr; eğitim düzeyi değişkeninde 309 kişi ile %54’ünün lisans, 186 kişi ile %32,5’inin lisansüstü, 48 kişi ile %8,4’ünün önlisans, 25 kişi ile %4,4’ünün lise ve 4 kişi ile %0,7’sinin

ilköğretim eğitim düzeyinde; kurumda çalışma süresi değişkeninde 155 kişi ile %27,1'inin 6-10 yıl, 149 kişi ile %26'sının 11-15 yıl, 107 kişi ile %18,7'sinin 21 yıl ve üzeri, 82 kişi ile %14,3'ünün 1-5 yıl ve 22 kişi ile %3,8'inin bir yıldan az süredir kurumda çalıştıkları ve toplam 572 kişinin çalışmaya katılım sağladığı görülmektedir.

6.7.2. Demografik Analizler

Demografik analizler kapsamında, araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlerine göre; örgütsel etik iklimi, iş tatmini, iş gören motivasyonunu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik ortaya çıkan farklılıklar araştırılmıştır. Ölçek skorlarının, demografik parametrelere göre farklılıklarının araştırılmasında iki grup içeren değişkenler (cinsiyet, medeni durum vb.) için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup içeren değişkenler (yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi vb.) için ise, varyans analizi (ANOVA) ile farklılıklar araştırılmıştır. İki'den fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post-hoc Tukey HSD testi tercih edilmiştir.

Çizelge 6.9: Cinsiyete göre ölçek farklılıklarının incelenmesi

| | Grup | n | \bar{X} | s.s. | t | p |
|--|-------|-----|-----------|--------|-------|-------|
| Örgütsel Etik İklim | Erkek | 298 | 3,5662 | ,83029 | ,121 | ,904 |
| | Kadın | 274 | 3,5579 | ,80569 | | |
| İş Tatmini | Erkek | 298 | 3,7262 | ,87566 | 1,870 | ,062 |
| | Kadın | 274 | 3,5883 | ,88662 | | |
| İş Gören Motivasyonu | Erkek | 298 | 3,8453 | ,55261 | 1,733 | ,083 |
| | Kadın | 274 | 3,7662 | ,53653 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>İçsel Motivasyon</i> | Erkek | 298 | 4,0457 | ,60729 | ,446 | ,656 |
| | Kadın | 274 | 4,0231 | ,60482 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>Dışsal Motivasyon</i> | Erkek | 298 | 3,6949 | ,60315 | 2,425 | ,016* |
| | Kadın | 274 | 3,5736 | ,59154 | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | Erkek | 298 | 4,0487 | ,73063 | 2,343 | ,019* |
| | Kadın | 274 | 3,9021 | ,75905 | | |

*: p<0.05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Çizelge 6.9'da yer alan katılımcıların örgütsel etik iklim, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden aldıkları puanlara bakıldığında; erkek katılımcıların örgütsel etik iklim ölçeğinde ($X=3,56\pm 0,83$), iş tatmini ölçeğinde ($X=3,72\pm 0,87$), iş gören motivasyonu ölçeğinde ($X=3,84\pm 0,55$) ve örgütsel

özdeşleşme ölçeğinde ise ($X=4,04\pm 0,73$) ile kadınlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.9’ da yer alan katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin örgütsel etik iklim düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, iş gören motivasyonu düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri karşılaştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, örgütsel etik iklim ($p=,904$), iş tatmini ($p=,062$), iş gören motivasyonu ($p=,083$) algıları ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Dışsal motivasyon alt boyutu ($p=,016$) ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde ($p=,019$) ise anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel etik iklim algıları, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, medeni durumlarına göre farklılaşma durumu Çizelge 6.10’da yer almaktadır.

Çizelge 6.10: Medeni duruma göre ölçek farklılıklarının incelenmesi

| | Grup | n | \bar{X} | s.s. | t | p |
|--|-------|-----|-----------|--------|--------|--------------|
| Örgütsel Etik İklim | Bekâr | 101 | 3,4710 | ,93275 | -1,235 | ,217 |
| | Evli | 471 | 3,5817 | ,79084 | | |
| İş Tatmini | Bekâr | 101 | 3,5762 | ,93650 | -1,053 | ,293 |
| | Evli | 471 | 3,6781 | ,87091 | | |
| İş Gören Motivasyonu | Bekâr | 101 | 3,7261 | ,62359 | -1,653 | ,099 |
| | Evli | 471 | 3,8249 | ,52689 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>İçsel Motivasyon</i> | Bekâr | 101 | 4,0242 | ,66641 | -,195 | ,845 |
| | Evli | 471 | 4,0372 | ,59259 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>Dışsal Motivasyon</i> | Bekâr | 101 | 3,5025 | ,68723 | -2,490 | ,013* |
| | Evli | 471 | 3,6656 | ,57656 | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | Bekâr | 101 | 3,8416 | ,86293 | -2,034 | ,042* |
| | Evli | 471 | 4,0078 | ,71777 | | |

*: $p<0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Çizelge 6.10’da yer alan katılımcıların medeni durum değişkenleri açısından örgütsel etik iklim, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden aldıkları puanlara bakıldığında; evli katılımcıların örgütsel etik iklim ölçeğinde ($X=3,58\pm 0,79$), iş tatmini ölçeğinde ($X=3,67\pm 0,87$), iş gören motivasyonu ölçeğinde ($X=3,82\pm 0,52$) ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ise ($X=4\pm 0,71$) ile bekârlara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.9’ da yer alan katılımcıların medeni durum değişkenlerine ilişkin örgütsel etik iklim düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, iş gören motivasyonu düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri karşılaştırılmasında uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, örgütsel etik iklim ($p=,217$), iş tatmini ($p=,293$), iş gören motivasyonu

($p=,845$) algıları ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır. Dışsal motivasyon alt boyutu ($p=,013$) ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde ($p=,042$) ise anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Çizelge 6.10'a göre, uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, evli ve bekârlar arasında dışsal motivasyon ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, bekârların iş gören motivasyonunda dışsal motivasyon alt boyutu algıları, evlilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Evlilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ise, bekârlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel etik iklim algıları, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu Çizelge 6.11'de yer almaktadır.

Çizelge 6.11: Eğitim durumu gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi

| Boyutlar | Grup | n | \bar{X} | s.s. | F | p | Tukey |
|--|------------|-----|-----------|--------|-------|--------------|-------|
| Örgütsel Etik İklim | İlköğretim | 4 | 4,2857 | ,72843 | 1,318 | ,262 | |
| | Lise | 25 | 3,7029 | ,68129 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 3,6071 | ,89409 | | | |
| | Lisans | 309 | 3,5737 | ,80215 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 3,4969 | ,83817 | | | |
| İş Tatmini | İlköğretim | 4 | 4,3000 | ,50332 | 2,737 | ,028* | 1-5 |
| | Lise | 25 | 3,3440 | ,91928 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 3,6583 | ,91322 | | | |
| | Lisans | 309 | 3,5994 | ,87453 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 3,7903 | ,87247 | | | |
| İş Gören Motivasyonu | İlköğretim | 4 | 4,5000 | ,34228 | 2,167 | ,071 | |
| | Lise | 25 | 3,7067 | ,70933 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 3,7996 | ,60768 | | | |
| | Lisans | 309 | 3,8294 | ,50866 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 3,7716 | ,56060 | | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>İçsel Motivasyon</i> | İlköğretim | 4 | 4,5451 | ,28223 | 2,177 | ,070 | |
| | Lise | 25 | 3,7467 | ,92880 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 4,0440 | ,63052 | | | |
| | Lisans | 309 | 4,0457 | ,57564 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 4,0424 | ,59100 | | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>Dışsal Motivasyon</i> | İlköğretim | 4 | 4,4583 | ,45896 | 2,748 | ,028* | 1-5 |
| | Lise | 25 | 3,6767 | ,59430 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 3,6163 | ,68820 | | | |
| | Lisans | 309 | 3,6672 | ,57051 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 3,5685 | ,61577 | | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | İlköğretim | 4 | 4,5833 | ,83333 | 2,037 | ,088 | |
| | Lise | 25 | 3,7333 | ,90010 | | | |
| | Ön Lisans | 48 | 4,0625 | ,71758 | | | |
| | Lisans | 309 | 4,0162 | ,68489 | | | |
| | Lisansüstü | 186 | 3,9140 | ,81929 | | | |

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Çizelge 6.11’de yer alan katılımcıların eğitim durum değişkenleri açısından örgütsel etik iklim, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden aldıkları puanlara bakıldığında; ilköğretim eğitim düzeyinde olan katılımcıların örgütsel etik iklim ölçeğinde ($X=4,28\pm0,72$), iş tatmini ölçeğinde ($X=4,30\pm0,50$), iş gören motivasyonu ölçeğinde ($X=4,50\pm0,34$) ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ise ($X=4,58\pm0,83$) ile lise, önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olan katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin örgütsel etik iklim düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, iş gören motivasyonu düzeyleri ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri karşılaştırılmasında, örgütsel etik iklim ($p=,262$), iş gören motivasyonu ($p=,071$) ve iş gören motivasyonu alt boyutlarından içsel motivasyon boyutunda ($p=,070$), örgütsel özdeşleşme ($p=,088$) algıları arasında anlamlı farklılıkların olmadığı; iş tatmini ($p=,028$) ve iş gören motivasyonu alt boyutu olan dışsal motivasyon algılarında ($p=,028$) anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmini algılarına ilişkin karşılaştırma sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre; ilköğretim eğitim düzeyi grubundaki katılımcıların ($X=4,30\pm0,50$) lisansüstü eğitim düzeyi grubundaki katılımcılara ($X=3,79\pm0,87$) oranla iş tatmini algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş gören motivasyonunun alt boyutlarından dışsal motivasyon algılarına ilişkin karşılaştırma sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey HSD Testi sonuçlarına göre; ilköğretim eğitim düzeyi grubundaki katılımcıların ($X=4,45\pm0,45$) lisansüstü eğitim düzeyi grubundaki katılımcılara ($X=3,56\pm0,61$) oranla iş tatmini algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel etik iklim algıları, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu Çizelge 6.12’de yer almaktadır.

Çizelge 6.12: Yaş gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi

| Boyutlar | Grup | n | \bar{X} | s.s. | F | p |
|--|-------------|-----|-----------|---------|-------|------|
| Örgütsel Etik İklim | 18-24 | 4 | 3,9286 | ,18443 | ,612 | ,691 |
| | 25-34 | 124 | 3,5841 | ,88402 | | |
| | 35-44 | 283 | 3,5613 | ,82288 | | |
| | 45-54 | 129 | 3,5537 | ,73714 | | |
| | 55-64 | 21 | 3,3333 | ,92949 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 3,7403 | ,76883 | | |
| İş Tatmini | 18-24 | 4 | 3,4000 | 1,29615 | 1,916 | ,090 |
| | 25-34 | 124 | 3,5726 | ,96418 | | |
| | 35-44 | 283 | 3,6996 | ,85126 | | |
| | 45-54 | 129 | 3,5705 | ,90557 | | |
| | 55-64 | 21 | 4,0476 | ,43774 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 4,0364 | ,71452 | | |
| İş Gören Motivasyonu | 18-24 | 4 | 3,3452 | ,86799 | 1,459 | ,201 |
| | 25-34 | 124 | 3,7408 | ,56746 | | |
| | 35-44 | 283 | 3,8221 | ,52543 | | |
| | 45-54 | 129 | 3,8173 | ,58235 | | |
| | 55-64 | 21 | 3,9569 | ,33330 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 3,9481 | ,51572 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>İçsel Motivasyon</i> | 18-24 | 4 | 3,6667 | 1,05799 | 1,369 | ,234 |
| | 25-34 | 124 | 3,9740 | ,65560 | | |
| | 35-44 | 283 | 4,0785 | ,57677 | | |
| | 45-54 | 129 | 3,9773 | ,63770 | | |
| | 55-64 | 21 | 4,1746 | ,36102 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 4,1414 | ,47685 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>Dışsal Motivasyon</i> | 18-24 | 4 | 3,1042 | ,79459 | 1,710 | ,130 |
| | 25-34 | 124 | 3,5659 | ,60170 | | |
| | 35-44 | 283 | 3,6299 | ,59337 | | |
| | 45-54 | 129 | 3,6970 | ,61369 | | |
| | 55-64 | 21 | 3,7937 | ,44536 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 3,8030 | ,68746 | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | 18-24 | 4 | 3,6250 | ,67185 | 1,082 | ,369 |
| | 25-34 | 124 | 3,8992 | ,85165 | | |
| | 35-44 | 283 | 3,9764 | ,71199 | | |
| | 45-54 | 129 | 4,0284 | ,75408 | | |
| | 55-64 | 21 | 4,2381 | ,53896 | | |
| | 65 ve Üzeri | 11 | 3,9697 | ,61381 | | |

*: $p < 0.05$ (İstatistiksel olarak anlamlı)

Çizelge 6.12’de yer alan katılımcıların yaş grupları değişkenleri açısından örgütsel etik iklim, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden aldıkları puanlara bakıldığında; örgütsel etik iklim ölçeğinde 18-24 yaş aralığında yer alan katılımcıların ($X=3,92\pm 0,18$), iş tatmini ölçeğinde 55-64 yaş aralığında yer alan katılımcıların ($X=4,04\pm 0,43$), iş gören motivasyonu ölçeğinde 55-64 yaş aralığında yer alan katılımcıların ($X=3,95\pm 0,33$) ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ise 55-64 yaş aralığında yer alan katılımcıların ($X=4,23\pm 0,53$) diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.12’de yer alan sonuçlara göre, katılımcıların yaş düzeyleri ile örgütsel etik iklim algıları ($p=,691$), iş tatmini ($p=,090$), iş gören motivasyonu ($p=,201$) ve örgütsel özdeşleşme ($p=,369$) düzeyleri ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel etik iklim algıları, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalışma süresi gruplarına göre farklılaşma durumu Çizelge 6.13'te yer almaktadır.

Çizelge 6.13: Çalışma süresi gruplarına göre ölçek farklılıklarının incelenmesi

| Boyutlar | Grup | n | \bar{X} | s.s. | F | p |
|--|-----------|-----|-----------|--------|-------|------|
| Örgütsel Etik İklim | <1 yıl | 22 | 3,7078 | ,93051 | ,678 | ,640 |
| | 1-5 yıl | 82 | 3,6132 | ,82981 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 3,5373 | ,82966 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 3,4928 | ,81736 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 3,6792 | ,81140 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 3,5634 | ,77699 | | |
| İş Tatmini | <1 yıl | 22 | 3,6364 | ,87644 | 1,433 | ,211 |
| | 1-5 yıl | 82 | 3,6439 | ,82911 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 3,6426 | ,89790 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 3,5745 | ,94848 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 3,9368 | ,84529 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 3,6748 | ,81473 | | |
| İş Gören Motivasyonu | <1 yıl | 22 | 3,7554 | ,56061 | ,414 | ,839 |
| | 1-5 yıl | 82 | 3,7904 | ,55061 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 3,7969 | ,52364 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 3,7891 | ,55107 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 3,8045 | ,55223 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 3,8736 | ,56760 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>İçsel Motivasyon</i> | <1 yıl | 22 | 4,0202 | ,58457 | ,207 | ,959 |
| | 1-5 yıl | 82 | 4,0461 | ,57376 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 4,0100 | ,61100 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 4,0164 | ,62178 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 4,0741 | ,57365 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 4,0702 | ,63029 | | |
| İş Gören Motivasyonu <i>Dışsal Motivasyon</i> | <1 yıl | 22 | 3,5568 | ,63641 | ,679 | ,639 |
| | 1-5 yıl | 82 | 3,5986 | ,61504 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 3,6371 | ,56764 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 3,6186 | ,58943 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 3,6023 | ,63719 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 3,7259 | ,62592 | | |
| Örgütsel Özdeşleşme | <1 yıl | 22 | 4,0076 | ,55272 | 1,162 | ,327 |
| | 1-5 yıl | 82 | 4,0102 | ,70873 | | |
| | 6-10 yıl | 155 | 3,8667 | ,81260 | | |
| | 11-15 yıl | 149 | 3,9922 | ,69407 | | |
| | 16-20 yıl | 57 | 3,9942 | ,78425 | | |
| | ≥21 yıl | 107 | 4,0826 | ,75942 | | |

*: p<0.05 (İstatistiksel olarak anlamlı)

Çizelge 6.13'te yer alan katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri değişkenleri açısından örgütsel etik iklim, iş tatmini, iş gören motivasyonu ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden aldıkları puanlara bakıldığında; örgütsel etik iklim ölçeğinde kurumlarında bir yıldan az süredir çalışan katılımcıların ($X=3,70\pm 0,93$), iş tatmini ölçeğinde kurumlarında 16-20 yıl arası süredir çalışan katılımcıların ($X=3,93\pm 0,84$), iş gören motivasyonu ölçeğinde kurumlarında 21 yıl ve üzeri süredir çalışan katılımcıların ($X=3,87\pm 0,56$) ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinde ise kurumlarında 21 yıl ve üzeri süredir çalışan katılımcıların ($X=4,08\pm 0,75$) diğer çalışma süresi gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Çizelge 6.13'te yer alan sonuçlara göre, katılımcıların kurumlarındaki

çalışma süreleri ile örgütsel etik iklim algıları ($p=,640$), iş tatmini ($p=,211$), iş gören motivasyonu ($p=,839$) ve örgütsel özdeşleşme ($p=,327$) düzeyleri ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

6.7.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri göstermek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Çizelge 6.14'te yer almaktadır.

Çizelge 6.14: Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları

| | Ort. | s.s. | Örgütsel Etik İklim | İş Tatmini | Örgütsel Özdeşleşme | İş gören Motivasyonu |
|----------------------|--------|--------|---------------------|------------|---------------------|----------------------|
| Örgütsel Etik İklim | 3,5622 | ,81789 | 1 | ,330** | ,443** | ,522** |
| İş Tatmini | 3,6601 | ,88285 | ,330** | 1 | ,457** | ,593** |
| Örgütsel Özdeşleşme | 3,9784 | ,74733 | ,443** | ,457** | 1 | ,605** |
| İş gören Motivasyonu | 3,8074 | ,54592 | ,522** | ,593** | ,605** | 1 |

**: $p<0.01$

Çizelge 6.14'te yer alan, uygulanan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel etik iklim algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü %33'lük istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü %44,3'lük istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü %52,2'lik istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü %45,7'lik istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü %59,3'lük istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü %60,5'lik istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu ilişkiler literatür esas alınarak oluşturulan kuramsal ilişkileri destekler niteliktedir. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modellemesine geçilebilmektedir.

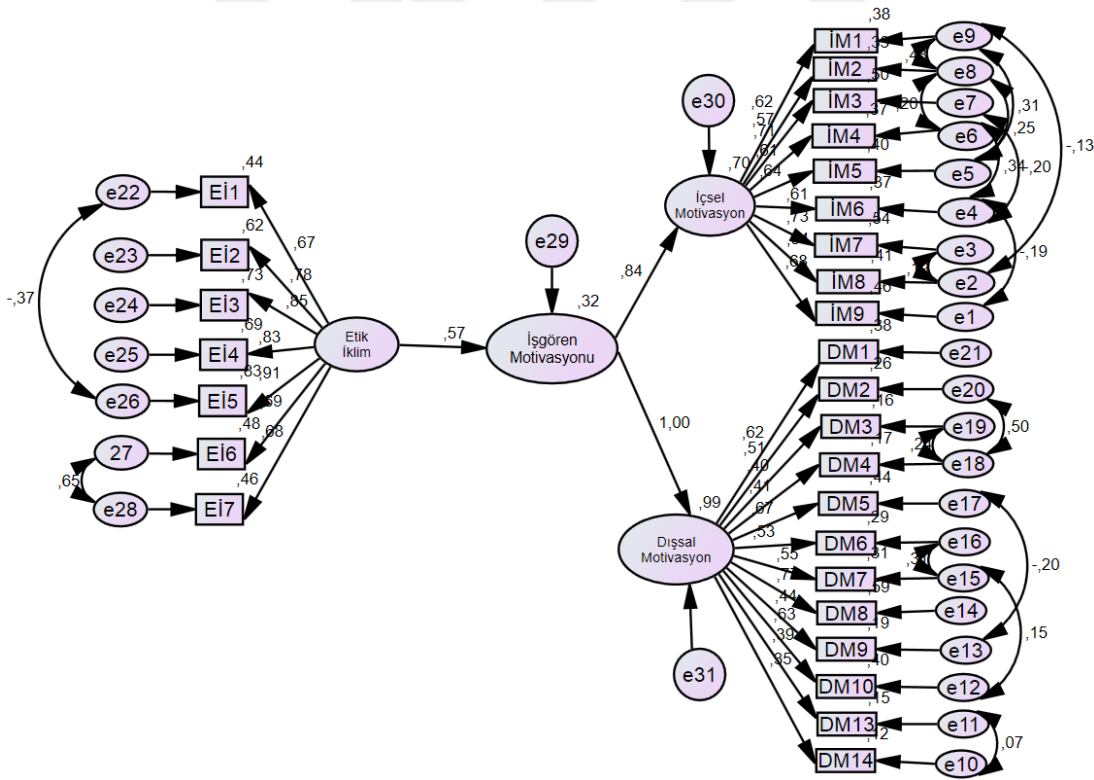
6.7.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aracılık Testleri

Çalışmanın bu kısmında öncelikle yapısal açıdan doğruluğu sağlanmış bağımsız değişkenin ölçüm modeli ile bağımlı değişkenin ölçüm modeli arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, daha sonra ise bütün değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, kuramsal teoriye uygun olarak geliştirilen modelin test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda, ilk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Bu kapsamda, bağımsız değişken olan örgütsel etik iklim ile bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu arasında yapısal eşitlik modelinin oluşturularak test edilmesi amaçlanmaktadır. Daha sonra ise sırasıyla, örgütsel özdeşleşme ve ardından iş tatmini değişkenlerinin aracılık rolü incelenecek ve bütün değişkenlerin analize dâhil edilmesi sonucu ortaya çıkan yapısal model test edilecektir. Böylelikle iş gören motivasyonuna doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan değişkenler ortaya çıkarılabilecektir.

6.7.4.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel etik iklim ile bağımlı değişkeni iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6.6’da yer almaktadır.



Şekil 6.6: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.6’da görülen modelin uyum değerleri Çizelge 6.15’de yer almaktadır.

Çizelge 6.15: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Model Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 2,922 | $\leq 4-5$ |
| GFI | ,88 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | ,91 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,58 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.15 incelendiğinde, kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre, değişkenler arasındaki β katsayıları, Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.16’da yer almaktadır.

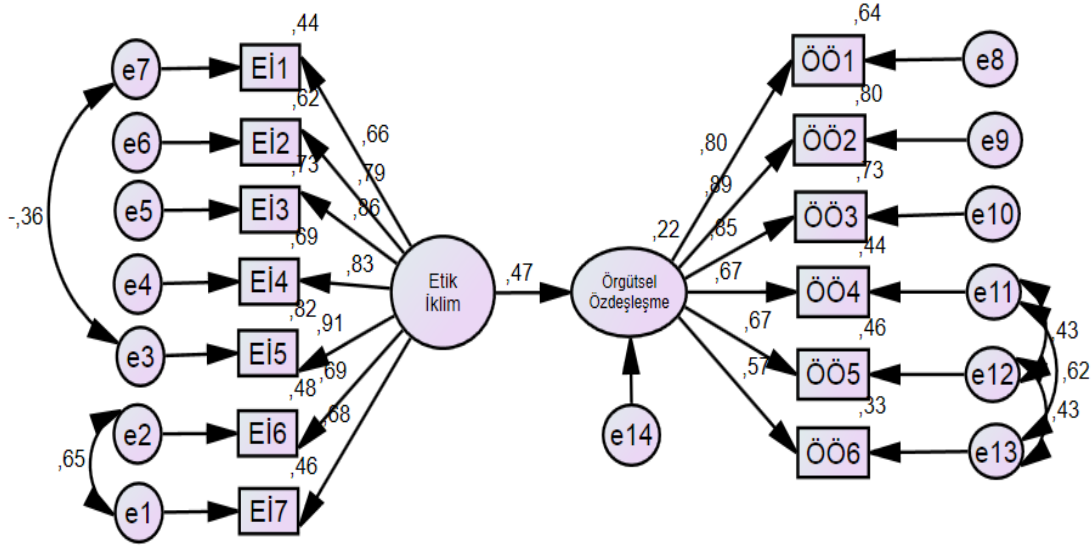
Çizelge 6.16: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|----------------------|--------|------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| İş gören Motivasyonu | ←----- | Etik İklim | ,47 | ,57 | 0,52 | 0,32 | *** |

***: $p < 0.001$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.16 incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre etik iklimin iş gören motivasyonunu yordadığı ($\beta=0.47$; $p < 0.05$) tespit edilmiş ve “**H1:** Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında, pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre bu etkiye aracılık eden başka bir değişken incelenmesi yapılabilir.

Bağımsız değişken örgütsel etik iklim ile bağımlı değişkeni örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6.7’de yer almaktadır.



Şekil 6.7: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.7’de görülen modelin uyum değerleri Çizelge 6.17’de yer almaktadır.

Çizelge 6.17: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 2,065 | $\leq 4-5$ |
| GFI | ,96 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | ,98 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,043 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.17 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.18’de yer almaktadır.

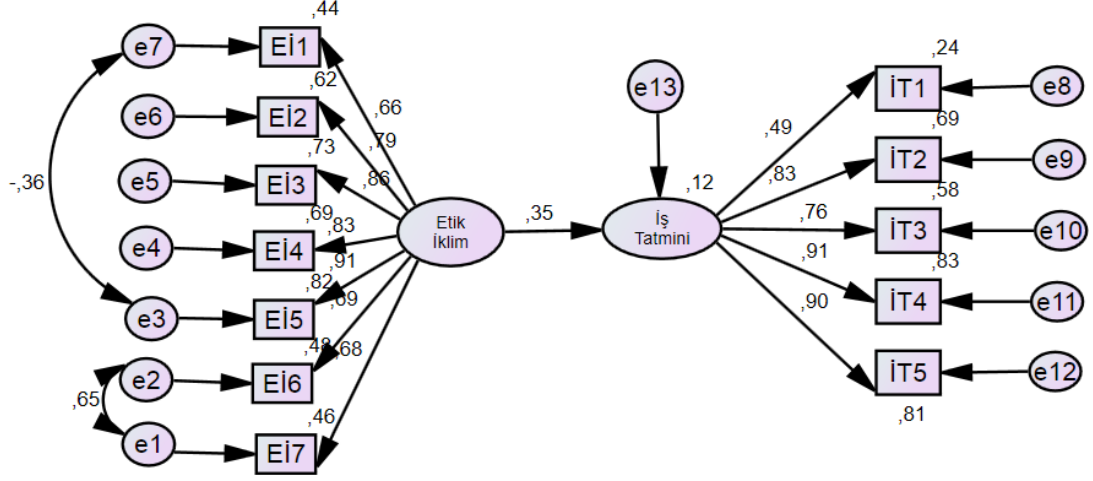
Çizelge 6.18: Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|---------------------|--------|------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| Örgütsel Özdeşleşme | ←----- | Etik İklım | ,50 | ,47 | 0,52 | 0,22 | *** |

***: $p < 0.001$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.18 incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre etik iklimin örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı ($\beta=0.50$; $p < 0.05$) tespit edilmiş ve “**H2:** Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişken örgütsel etik iklim ile bağımlı değişkeni iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6.8’de yer almaktadır.



Şekil 6.8: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.8’de görülen modelin uyum değerleri Çizelge 6.19’da yer almaktadır.

Çizelge 6.19: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 1,758 | $\leq 4-5$ |
| GFI | ,97 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | ,99 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,036 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.19 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.20’de yer almaktadır.

Çizelge 6.20: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

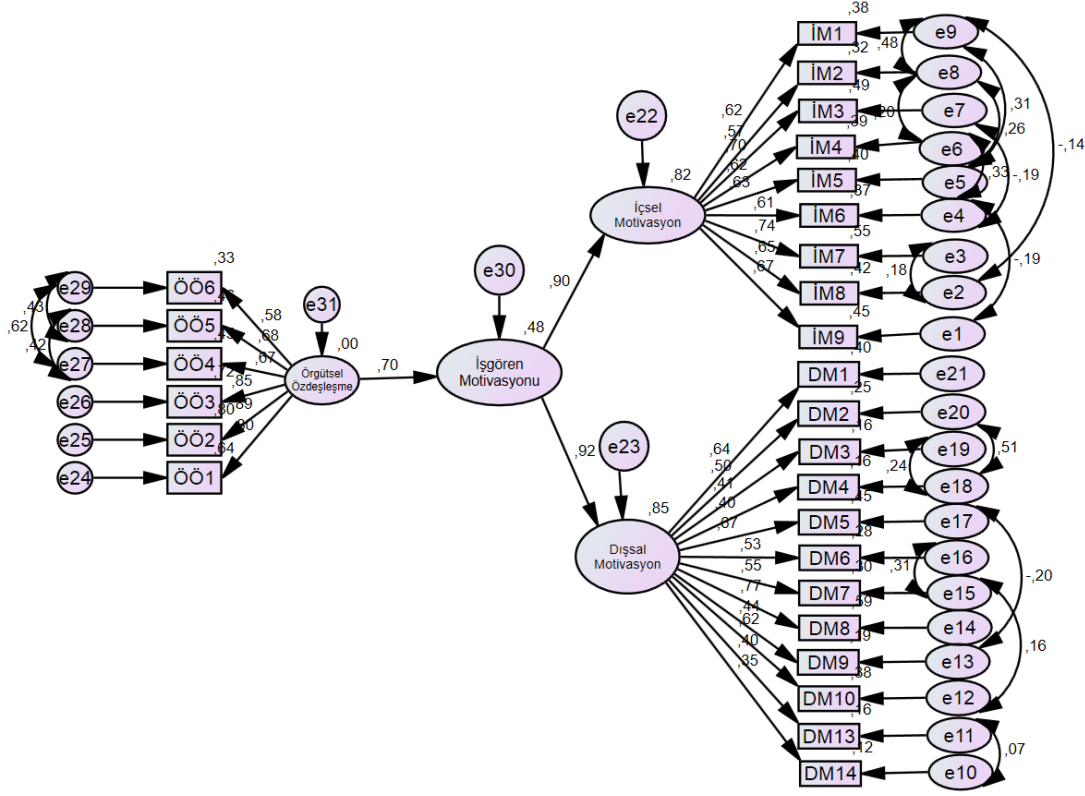
| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|------------|--------|------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| İş Tatmini | ←----- | Etik İklim | ,31 | ,35 | 0,47 | 0,12 | *** |

***: $p < 0,001$ *: $p < 0,05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.20 incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre etik iklimin iş tatminini yordadığı ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$) tespit

edilmiş ve “**H3**: Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Bağımsız değişken örgütsel özdeşleşme ile bağımlı değişken iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6.9’da yer almaktadır.



Şekil 6.9: Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.9’da görülen modelin uyum değerleri Çizelge 6.21’de yer almaktadır.

Çizelge 6.21: Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 2,864 | $\leq 4-5$ |
| GFI | ,89 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | ,92 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,057 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.21 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.22’de yer almaktadır.

Çizelge 6.23: İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 3,224 | $\leq 4-5$ |
| GFI | 0,88 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | 0,90 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,062 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.23 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.24’de yer almaktadır.

Çizelge 6.24: İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|----------------------|-------|------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| İş gören Motivasyonu | ←---- | İş Tatmini | ,47 | ,67 | 0,037 | 0,46 | *** |

***: $p < 0.001$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.24 incelendiğinde aracı değişken olmadan direkt etkiler görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre iş tatmininin iş gören motivasyonunu yordadığı ($\beta=0,47$; $p < 0.05$) tespit edilmiş ve “**H5:** İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

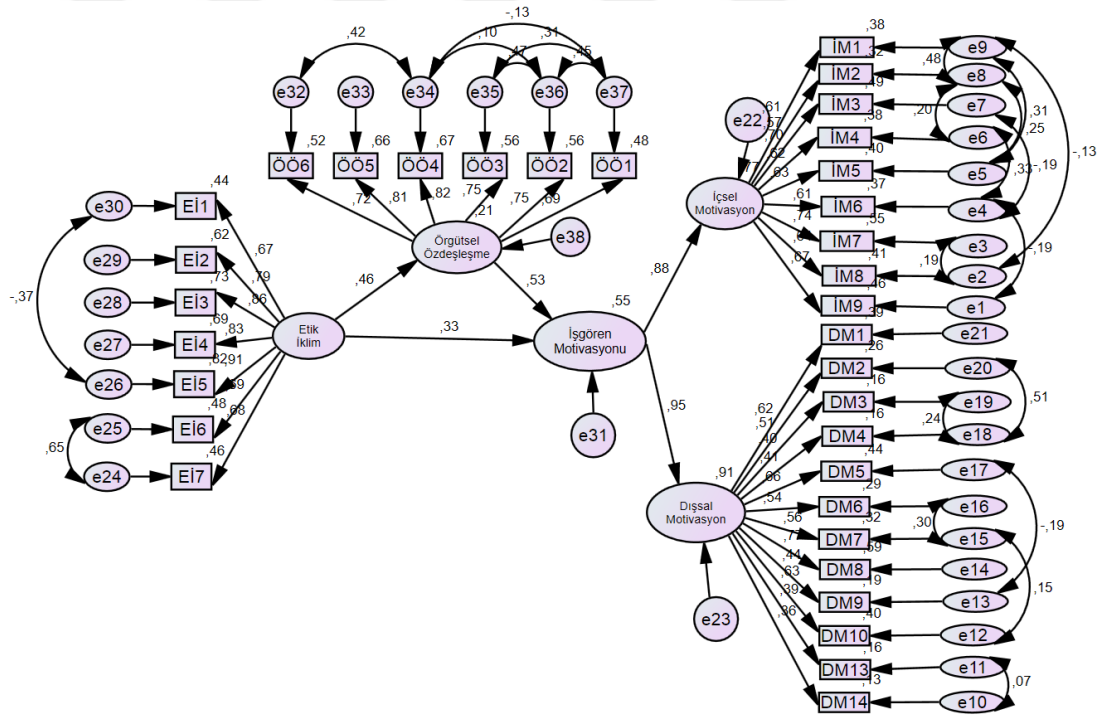
6.7.4.2. Aracılık Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modelinde aracı olarak yer alan örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenlerinin örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasındaki aracılık etkisinin test edilmesi amaçlanmıştır. Baron ve Kenny (1986)’e göre iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği veya dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığının belirlenmesi için şu üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176-1177):

- **1. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Örgütsel Etik İklim), bağımlı değişken (İş gören Motivasyonu) üzerinde direkt bir etkisi bulunmalıdır.
- **2. Koşul:** Bağımsız değişkenin (Örgütsel Etik İklim), aracı değişken (Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

• **3. Koşul:** Aracı değişken (Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini), birinci koşuldaki modele dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Örgütsel Etik İklim) bağımlı değişken (İş Gören Motivasyonu) üzerindeki etkileri azalırken, aracı değişken de (Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini) bağımlı değişkeni (İş Gören Motivasyonu) anlamlı bir şekilde etkilemelidir.

Bu üç koşul için gerekli analizlerin yapılabilmesi için iki farklı model test edilmektedir. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi araştırılmaktadır. İkinci modelde ise Baron ve Kenny (1986)'nin belirttiği ikinci ve üçüncü koşullar test edilmektedir. İlk model için elde edilen yol diyagramı Şekil 6.6'da yer almaktadır ve birinci koşulun sağlandığı görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme değişkeninin aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 6.11'de yer almaktadır.



Şekil 6.11: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.11'de yer alan modelin uyum değerleri Çizelge 6.25'te gösterilmektedir.

Çizelge 6.25: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 2,571 | $\leq 4-5$ |
| GFI | 0,88 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | 0,92 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,052 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.25 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.26’da yer almaktadır.

Çizelge 6.26: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

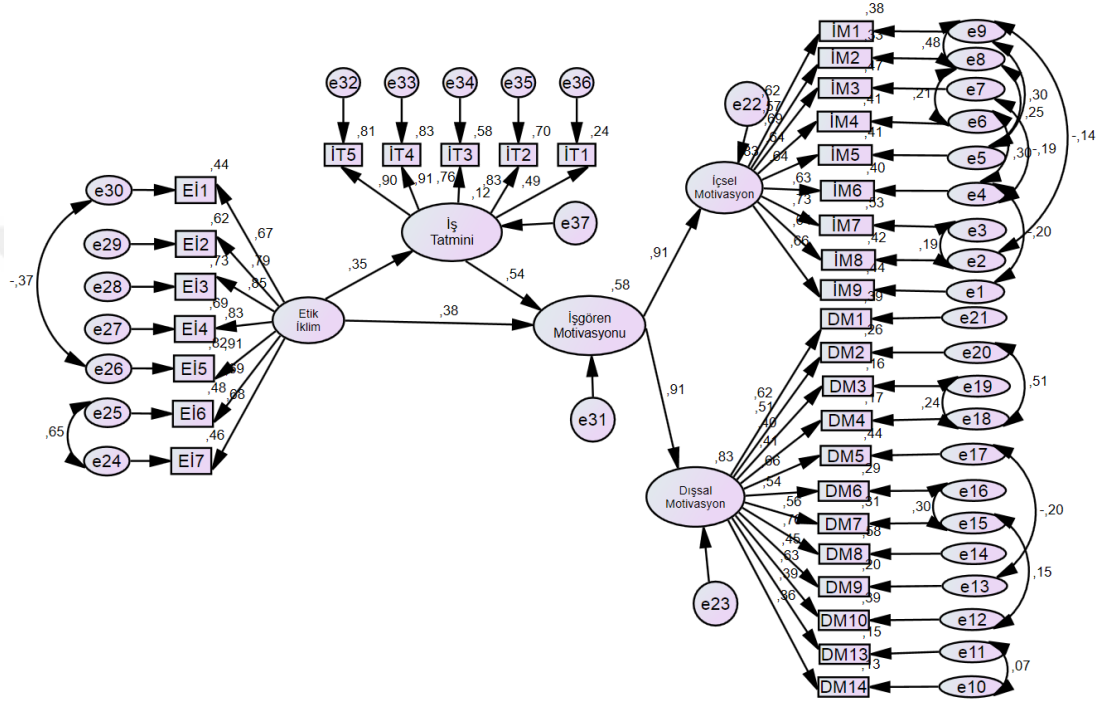
| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|----------------------|-------|---------------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| İş gören Motivasyonu | ←---- | Etik İklim | ,286 | ,332 | ,042 | ,55 | *** |
| Örgütsel Özdeşleşme | ←---- | Etik İklim | ,432 | ,462 | ,048 | ,21 | *** |
| İş gören Motivasyonu | ←---- | Örgütsel Özdeşleşme | ,488 | ,529 | ,053 | ,55 | *** |

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.26 incelendiğinde örgütsel özdeşleşme değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre, etik iklim örgütsel özdeşleşmeyi pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986)’nin ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra etik iklim değişkeninin iş gören motivasyonu üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) eklendiğinde azalmıştır. Araştırmanın altıncı hipotezi olan aracılık hipotezi için örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olduğu modele göre bağımsız değişken olan etik iklimin iş gören motivasyonu üzerinde ($\beta=0,28$; $p < 0.001$) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bootstrap sonuçlarına göre ise (Bootstrap yeniden örnekleme=2000), etik iklimin örgütsel özdeşleşme vasıtasıyla iş gören motivasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,244$; %95 CI; [0,175-0,326]). Bu sonuçlar etik iklim ve iş gören motivasyonu ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda “**H6**: Örgütsel etik iklimin iş gören

motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisine yönelik ilk model için elde edilen yol diyagramı Şekil 6.6’da yer almaktadır ve birinci koşulun sağlandığı görülmüştür. İş tatmini değişkeninin aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturulan ikinci model Şekil 6.12’de yer almaktadır.



Şekil 6.12: İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Şekil 6.12’de yer alan modelin uyum değerleri Çizelge 6.27’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.27: İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

| | Uyum İndeks Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|
| χ^2/sd | 2,752 | $\leq 4-5$ |
| GFI | 0,87 | $\geq 0,89-0,85$ |
| CFI | 0,91 | $\geq 0,90$ |
| RMSEA | 0,055 | $\leq 0,06-0,08$ |

Çizelge 6.27 incelendiğinde, kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki

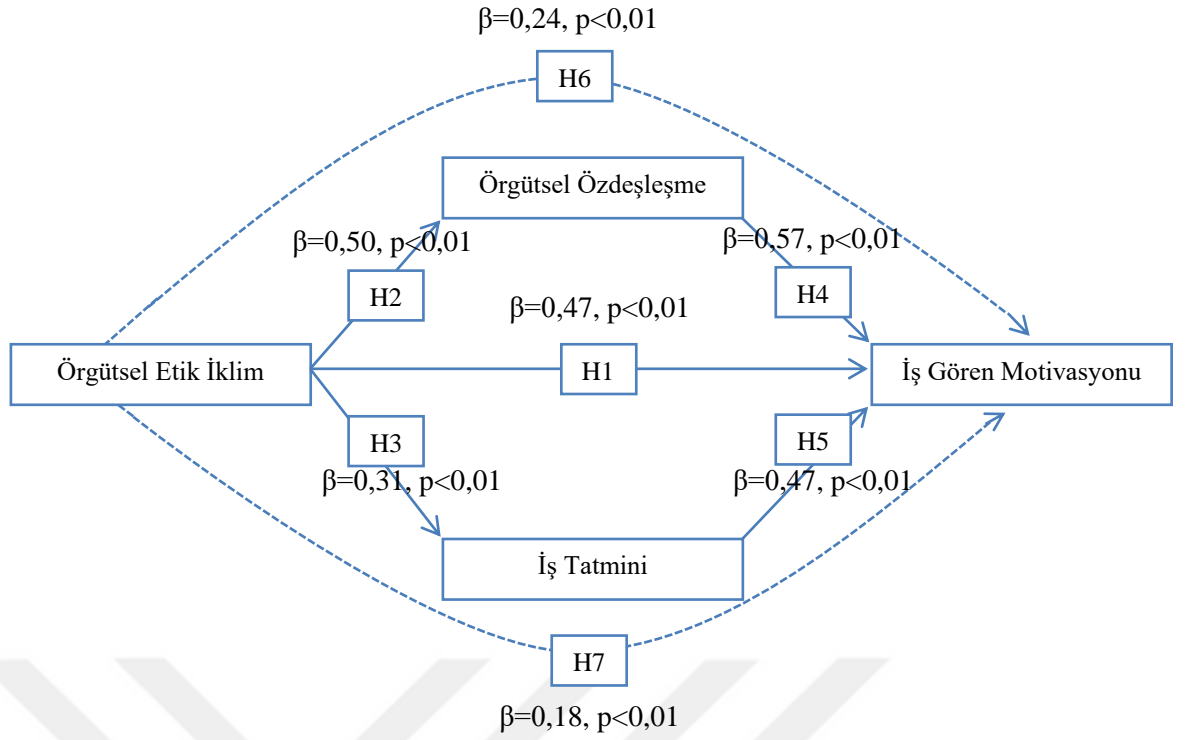
Standardize β katsayıları, standart hata, R^2 ve p değerleri Çizelge 6.28’de yer almaktadır.

Çizelge 6.28: İş tatmininin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları

| Bağımlı | | Bağımsız | β | St. β | Standart Hata | R^2 | p |
|----------------------|--------|------------|---------|-------------|---------------|-------|-----|
| İş gören Motivasyonu | ←----- | Etik İklım | 0,334 | 0,38 | 0,041 | 0,58 | *** |
| İş Tatmini | ←----- | Etik İklım | 0,461 | 0,35 | 0,060 | 0,12 | *** |
| İş gören Motivasyonu | ←----- | İş Tatmini | 0,367 | 0,54 | 0,033 | 0,58 | *** |

***: $p < 0.001$ **: $p < 0.01$ *: $p < 0.05$ β : Regresyon Katsayısı

Çizelge 6.28 incelendiğinde, iş tatmini değişkeni aracı etki olarak eklendiğinde bu değişken üzerinden giden etkiler görülmektedir. Buna göre, etik iklim iş tatminini pozitif etkilemektedir. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986)’nin ikinci koşulu da sağlanmaktadır. Bu durumda aracılık etkisinin tespiti için üçüncü koşul test edilebilmiştir; aracı değişken olan iş tatmininin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlıdır, bunun yanı sıra etik iklim değişkeninin iş gören motivasyonu üzerindeki direkt etkisi aracı değişken (iş tatmini) eklendiğinde azalmıştır. Araştırmanın yedinci hipotezi olan aracılık hipotezi için iş tatmininin aracı değişken olduğu modele göre, bağımsız değişken olan etik iklimin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki ($\beta=0,33$; $p < 0.001$) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bootstrap sonuçlarına göre ise (Bootstrap yeniden örnekleme=2000), etik iklimin iş tatmini vasıtasıyla iş gören motivasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,189$; %95 CI; [0,133-0,260]). Bu sonuçlar etik iklim ve iş gören motivasyonu ilişkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda “**H7**: Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 6.13: Aracı değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri

Örgütsel özdeşleşme aracı etkisi eklendiğinde doğrudan etki: $\beta=0,286; p<0,01$

Örgütsel özdeşleşme aracı etkisi eklendiğinde dolaylı etki: $\beta=0,244; \%95 \text{ CI}; [0,175-0,326]$.

İş tatmini aracı etkisi eklendiğinde doğrudan etki: $\beta=0,334; p<0,01$

İş tatmini aracı etkisi eklendiğinde dolaylı etki: $\beta=0,189; \%95 \text{ CI}; [0,133-0,260]$.

6.7.5. Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Araştırma kapsamında yapılan uygulama ve analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilen hipotez sonuçları Çizelge 6.29’da gösterilmektedir.

Çizelge 6.29: Araştırma modeline ait tüm hipotez sonuçları

| | HİPOTEZLER | SONUÇ |
|-----|---|-------|
| H1: | Örgütsel etik iklim ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | + |
| H2: | Örgütsel etik iklim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | + |
| H3: | Örgütsel etik iklim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | + |
| H4: | Örgütsel özdeşleşme ile iş gören motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. | + |
| H5: | İş tatmini ile iş gören motivasyonu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır. | + |
| H6: | Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır. | +/- |
| H7: | Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi vardır. | +/- |

Desteklenmiştir (+), Desteklenmemiştir (-), Kısmen Desteklenmiştir (+/-)

Çizelge 6.29’da yer alan hipotez sonuçları incelendiğinde; H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezlerinin desteklendiği, H6 ve H7 hipotezlerinin (aracılık etkisi hipotezleri) ise, kısmen desteklendiği görülmektedir.

6.8. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma

Bu bölümde araştırma hipotezlerine ilişkin ortaya çıkan her bir bulgu değerlendirilmekte, daha sonra literatürde yer alan benzer araştırma sonuçlarının ışığında tartışılmaktadır. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamında geliştirilmiş olan hipotezler bağlamında değerlendirildiğinde, beş ana hipotezin de desteklendiği belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, bireylerin örgütsel etik iklim algıları ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olduğu; olumlu bir örgütsel etik iklim algısının iş gören motivasyonunu pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre etik iklim iş gören motivasyonunu yordamakta ($\beta=0.47$; $p<0.05$), örgütsel etik iklimle yönelik olumlu algıya sahip olan iş görenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır. Bu noktada, araştırmanın birinci hipotezinde belirtildiği üzere çalışanların olumlu örgütsel etik iklim algılamaları, iş gören motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye yol açmakta, algılanan örgütsel etik iklimin pozitif yönlü olması durumunda çalışanların iş gören motivasyonları yükselmektedir. Örgütsel etik iklim ve iş gören motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırıldığı ulusal ve uluslararası boyutta çeşitli ampirik araştırma sonuçları da bu çalışmanın birinci hipotezini destekler niteliktedir. Otake, Ebata ve Scott (2020), Birleşik Krallık'ta ulusal çapta faaliyet gösteren bir organizasyonda, yöneticiler ve çalışanlardan oluşan 676 kişi ile yürüttükleri çalışmalarında etik iklimin motivasyon ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirlemişlerdir. İlgili çalışmada bireylerin birbirine değer verdiği, güçlü bir etik iklim yapısına sahip organizasyonlarda çalışanların etik ve adil bir muamele görmeleri halinde olumlu davranışlarda bulunmalarının muhtemel olduğu, gruplar arasındaki uyum ve güçlü bir topluluk duygusu neticesinde, iş gören motivasyon düzeyinin yükseltilebileceği belirtilmiştir. Demir ve Karakuş (2015), çalışmalarında etik iklimin motivasyonu pozitif şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Çalışan motivasyonu, çalışanları organizasyonun belirli amaç ve hedeflerine ulaşmaya yönlendiren önemli bir faktör olarak kabul edilir. Her şart ve koşulda, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamak, yöneticilerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan biridir. Bu nedenle, çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğunun belirlenmesine yönelik çalışmalar uzun süredir devam

etmekte, yönetim ve örgüt araştırmalarında iş tatmini, iş gören performansı, liderlik ve örgütsel bağlılık konularına yönelik yapılan çalışmaların görece fazlalığı dikkat çekmektedir. Literatürde motive olmuş bir çalışanın daha iyi performans gösterdiğine dair ampirik kanıtlarla desteklenen çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanların cinsiyet, yaş ve örgütteki pozisyonları açısından ihtiyaçlarının farklılık göstermesi nedeniyle yöneticilerin çalışanları bir bütün olarak değil, farklılaşan özelliklerini dikkate alarak motive etmeye odaklanmaları önerilmektedir (Hitka vd., 2021, s. 118).

Finansal hizmetler sektöründe yer alan uluslararası bir firmanın 385 çalışanı ile yaptıkları, iş gören motivasyon düzeyini belirlemek üzere yaygın olarak kullanılan katılım, memnuniyet, bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, bir organizasyonun söz konusu dört temel unsuru karşılama yeteneğinin, çalışanların motivasyon göstergelerindeki varyansın yaklaşık %60'ını açıkladığını belirtmişlerdir (Nohria, Groysberg ve Eling Lee, 2008, s. 2). Örgütsel etik iklim ile ilgili olarak Shalley vd. (2000) tarafından 2870 kişi üzerinden yürütölen ve %64 geri dönüş oranıyla 2200 kişi ile yapılan çalışmada, olumlu algılanan örgüt etik ikliminin, çalışanların içsel motivasyonuna ve yaratıcı performanslarına katkıda bulunduğu, iş tatminini olumlu etkilediği ve örgütsel bağlılığı arttırarak işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Akın (2019, s. 186) ise, örgütün etik iklimini olumlu algılayan çalışanların, performanslarının da yüksek olduğu ve ait oldukları işletmeden memnuniyet duyduklarını belirtmiştir. Tanner, Tanner ve Wakefield (2015, s. 176)'a göre etik iklim, etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamalar ve prosedürlere ilişkin hâkim algılardır. Güçlü bir etik iklim, çalışanların stresinin azaltır, daha fazla iş tatmini sağlayarak, iş gören motivasyonu arttırır ve daha fazla örgütsel bağlılık sağlar. Motivasyon kaynaklı iş gören devri ile ilgili sonuçlar üzerinde olumlu etkisi olan etik iklim sayesinde, motivasyon düzeyi ve bunun sonucunda da iş gören performansı olumlu şekilde yönetilebilecektir. Shim ve Park (2019, s. 207), örgüt kültürü ve örgütsel iklim gibi örgütsel değerlerin çalışanların değerlerini şekillendirdiği ve etik iklimin kamu çalışanlarının değer odaklı motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Birçok psikolojik temelli davranışın açıklayıcısı konumunda olan örgütsel etik iklimin, örgütsel özdeşleşme üzerinde de etkili olduğunu belirten Tuna ve Yeşiltaş (2014, s. 106) etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma

niyeti üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, zdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aksoy, Erdil ve Ertürk (2017), rgtsel etik iklimin, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve kişi örgüt uyumu kavramlarıyla olan ilişkilerini, Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda mavi yakalı 310 çalışan ile yaptıkları çalışmalarının sonucunda, etik iklim boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, etik iklimin örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı ($\beta=0.50$; $p<0.05$) tespit edilmiştir. Bu noktada, araştırmanın ikinci hipotezinde belirtildiği üzere çalışanların olumlu örgütsel etik iklim algılamaları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye yol açmakta, algılanan örgütsel etik iklimin pozitif yönlü olması durumunda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri de yükselmektedir.

Etik iklimin etkili olduğu alanlardan birinin de iş tatmini olduğunu belirten Eren ve Hayatoğlu (2011, s. 114), etik bir iklimin dürüstlük ve güven gibi önemli değerleri yücelttiği için daha memnuniyet verici bir çalışma ortamı oluşmasına yardımcı olacağı ve bu sayede iş tatmini seviyesini arttıracadığını aktarmışlardır. Kim ve Miller tarafından, Kore'de turizm sektöründe faaliyet gösteren 14 işletmeden 820 katılımcı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, algılanan bireysel ve örgütsel etik iklim tiplerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonunda etik iklim tipleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir (Kim ve Miller, 2008, s.944). Bu alışma sonucunda ulaşılan bulgulara göre de etik iklimin iş tatminini yordadığı ($\beta=0.31$; $p<0.05$) tespit edilmiştir. Çalışmanın doğrulanarak kabul edilen nc hipotezinde de belirtildiği üzere, çalışanların örgütsel etik iklim algılamaları, iş tatmini algıları üzerinde olumlu bir etkiye yol açmakta, algılanan örgütsel etik iklimin pozitif yönlü olması halinde çalışanların iş tatmini düzeyleri de yükselmektedir. Çalışmanın bu bulgusu literatürde yer alan benzer nitelikteki çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

İş görenin rgt ile ne kadar çok zdeşleşirse, rgt destekleme ve fayda sağlayan davranışları yapma olasılığının da o kadar yükseldiğini aktaran Akman (2017, s.

75)'a göre özdeşleşmiş çalışanlar iş ortamında; iş doyumu, performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işe katılım gibi olumlu tutum ve davranışları benimserler. Motivasyon ve tatmin ilişkisinin karşılıklı etkileşime dayandığını ve motivasyon ve iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki bulunduğunu belirten Saracel, Taşseven ve Kaynak (2016, s. 58)'a göre genel olarak, bireylerde istedikleri gerçekleştiği ve çevrelerinden edindikleri izlenimler birbirine uyum sağladığı ölçüde tatmin meydana gelmekte, bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması sonucu olarak da iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşmenin iş gören motivasyonunu yordadığı ($\beta=0.57$; $p<0.05$) ve benzer şekilde iş tatmininin de iş gören motivasyonunu yordadığı ($\beta=0,47$; $p<0.05$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürü destekler niteliktedir.

Literatürde yer alan farklı çalışmalarda; güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde (Potal ve Meyda, 2011); örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde (Çetinkaya ve Çimenci, 2014); örgütsel adaletin çalışanların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisinde (Turunç, 2011); örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkilerinde (Kesen, 2015); örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu çalışmalarda iş görenlerin örgüt kültürü algılarının artmasının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu, bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bu ilişkiye aracılık yaptığı; çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti - işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği; örgütsel adalet algısının prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada ise, öncelikle örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel etik iklim ve iş gören motivasyonu ilişkisinde aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin bağımsız değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu, ayrıca etik iklim değişkeninin iş gören motivasyonu üzerindeki direkt etkisinin aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin eklenmesiyle birlikte azaldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın altıncı hipotezi olan aracılık hipotezi için örgütsel özdeşleşmenin aracı

değişken olduğu modele göre bağımsız değişken olan etik iklimin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerinde ($\beta=0,28$; $p<0.001$) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın son hipotezinde ise, örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre aracı değişken olan iş tatmininin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu, bunun yanı sıra bağımsız değişken olan etik iklim değişkeninin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerindeki etkisinin aracı değişken olan iş tatmini eklendiğinde azaldığı belirlenmiştir. Araştırmanın yedinci hipotezi olan aracılık hipotezi için iş tatmininin aracı değişken olduğu modele göre bağımsız değişken olan etik iklimin bağımlı değişken olan iş gören motivasyonu üzerinde ($\beta=0,33$; $p<0.001$) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yer alan ilgili çalışmaların sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracı etkisinin araştırıldığı bu araştırma, Çankırı ilinde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 572 bireyden elde edilen verilerin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulguların, ilgili literatürdeki bulgular ile karşılaştırılması, tartışılması ve değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan araştırma sonuçları yer almaktadır. Örgütsel etik iklim algısının bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki rolü ve etkisi, yönetim alanında önemli araştırma konuları arasındadır. Mevcut literatürde etik iklimin iş gören motivasyonu üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme ve iş tatmininin aracılık etkisine yönelik çalışmaların sınırlı olmasından hareketle, ilgili değişkenlerin aracılık etkisini belirlemeye yönelik bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir.

İlgili literatürde yer alan çalışmaların genelini sonucu, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların performansının, motivasyonu düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu şeklindedir. Yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlar, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergilerler, işlerinin önemli olduğuna inanırlar ve bu inanç onları daha çok çalışmaya yönlendirir, daha yüksek iş performansı gösterirler, işlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür. Buna karşın motivasyonu düşük çalışanların, üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma eğilimi yüksektir (Chatzopoulou, Vlachvei ve Monovasilis, 2015, s. 137). Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmanın desteklenen ilk hipotezi, bireylerin örgütsel etik iklim algıları ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olduğu; olumlu bir örgütsel etik iklim algısının iş gören motivasyonunu pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre etik iklim iş gören motivasyonunu yordamakta ($\beta=0.47$; $p<0.05$), örgütsel etik iklime yönelik olumlu algıya sahip olan iş görenlerin motivasyon düzeyleri artmaktadır. Literatürde yer alan çeşitli ampirik araştırmaların sonuçları da bu araştırmanın ilk hipotezinin sonuçları ile paralellik göstermektedir. Otake Ebede, Shafakat ve Scott (2020), Birleşik Krallık'ta ulusal çapta faaliyet gösteren bir organizasyonda yönetici ve çalışanlardan

oluşan 676 kişi ile yürüttükleri çalışmalarında, etik iklimin motivasyon ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. İlgili çalışmada bireylerin birbirine değer verdiği, güçlü bir etik iklim yapısına sahip organizasyonlarda çalışanların etik ve adil bir muamele görmeleri halinde olumlu davranışlarda bulunmalarının muhtemel olduğu, gruplar arasındaki uyum ve güçlü bir topluluk duygusu neticesinde iş gören motivasyon düzeyinin yükseltilebileceği belirtilmiştir. Demir ve Karakuş (2015), çalışmalarında etik iklimin motivasyonu pozitif şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Çalışanları motive eden faktörler hakkında bilgi sahibi olmak, yöneticilerin hem işletmeyi hem de çalışanların ihtiyaçlarını kapsayan bir motivasyon programı oluşturmaya olanak tanır (Hitka vd., 2021, s. 120). Geleneksel motivasyon teorilerine dayanan motivasyon araçlarının modern dünyada hala uygulanabilir olduğunu savunan görüşe karşın, 21. Yüzyıl çalışanlarını motive etmede ilgili teorilerin etkisini sorgulayan Chatzopoulou, Vlachvei ve Monovasilis (2015), araştırmalarında geleneksel yöntemler veya yaklaşımların uzun vadede iş performansını ve kurumsal performansı artırmada artık etkili olmadığını, bu nedenle çalışanları motive etmenin yeni modern biçimlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Yunanistan'da ekonomik bir durgunluğun yaşandığı 2014 yılında, yapılandırılmış bir anket aracılığıyla gerçekleştirilmiş olan çalışmanın sonucunda, çalışanlar açısından en önemli motivasyon faktörleri arasında, eşit ve adil muamele, amir ve meslektaşlarla iyi çalışma ilişkileri, objektif değerlendirme ve iyi ücret politikasının olduğu belirlenmiştir.

Her çalışanın kendi pozisyonunda verimli bir şekilde performans göstermesini sağlamada önemli bir rol oynayan iş gören motivasyonunda, motive sağlayacak unsurlar arasında ücret en büyük rolü oynasa da, çalışan motivasyonunu maksimum düzeyde sağlamada tek başına yetersiz olduğunu belirten Kalogiannidis (2021, s. 985), geliştirilmiş kurumsal performansa yönelik olarak çalışanlar arasında yüksek motivasyon seviyelerine ulaşmak için maddi olmayan motive edicilerin de önemli bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Bireysel anlamda motivasyona etki eden unsurlar; eğitim ve gelişim fırsatları, çalışma koşulları, işçi-işveren ilişkisi, iş güvenliği (Soliman ve Altabai, 2021) şeklinde farklılaşabilmektedir.

Houston (2000), ABD'de 101 kamu sektörü çalışanı ve 1356 özel sektör çalışanı ile yürüttüğü çalışmasında, hem kamu hem de özel sektör çalışanları için en önemli

motivasyon faktörünün işin özelliği olduğu, ikinci en önemli faktörün ise, özel sektör çalışanları için gelir ve kamu çalışanları için terfi imkanının olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kamu sektörü çalışanlarının, iş güvenliğine önem verdiğini ve yüksek gelir elde etmenin ise dördüncü sırada geldiğini tespit etmiştir.

Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan başlıca faktörlerin, kariyer-ilerleme fırsatları ve maddi unsurların olduğunu belirten Amin, Shamim, Ghazali ve Khan (2021, s. 13), takdir edilme ve örgütsel özdeşleşmenin de oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarında, iş gören motivasyonunda örgütsel etik iklim, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin de etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yöneticiler, çalışan motivasyonuna ve performansına etki eden tüm unsurları dikkate almalı, temel motivasyon faktörlerine aşına olmalı ve çalışanların motivasyonlarını kurumsal hedeflere ulaşmak üzere arttırmalıdır.

Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen, Çankırı’da kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 572 iş görenden elde edilen bilgilere göre, içsel motivasyon boyutunda “Yöneticilerim çalışmalarımın için beni takdir ederler.” en düşük ortalama değere ($X= 3,58$) sahip ifade olmuştur. Literatürde yer alan çalışmalarda, takdir edilmenin motivasyonu artırıcı bir etkisinin olduğu (Ölçer, 2005), takdir edilmeyen iş görenlerin, takdir edilenlere göre işinden memnun olmadığı (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007), iş başarma, işi zamanında bitirme gibi görevlerini yerine getirdiklerinde üstleri tarafından takdir edilmeyen ya da ödüllendirilmeyen çalışmalarda içsel motivasyonun azaldığı tespit edilmiştir (Gökkaya ve Türker, 2018). Bu noktada ilgili kurum yöneticilerinin iş görenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi adına çalışanların işlerindeki başarıları, olumlu ve örnek teşkil eden davranışlarını takdir etmeleri önerilmektedir. Dışsal motivasyon boyutunda ise, “Kurumumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.” en düşük ortalama değere sahip ifade ($X= 3,34$) olarak dikkat çekmektedir. Araştırma verilerinin toplandığı dönemde pandemi koşullarından kaynaklı yiyecek içecek servisinin yasaklanmış olmasının önemli bir etkisinin olduğu değerlendirilen bu ifadeye yönelik olarak ise, iş görenlere uygun zaman dilimlerinde ve dinlenmelerine de fırsat sunacak şekilde içecek ikramlarının sunulması önerilebilir. Yine dışsal motivasyon boyutunda, “Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.” en yüksek ortalama değere sahip ($X= 4,05$) ifade olduğu belirlenmiştir. Bu noktada kurum yöneticilerinin

iş gören motivasyonunu etkileyebileceklerini düşündükleri diğer değişkenleri de dikkate alarak çalışanların motivasyonunun artırmaya yönelik çalışmalar yapması önerilebilir.

Etik iklim, iş gören motivasyonu ve iş tatminine yönelik yapılmış olan çalışmaların genelinde (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2021; Shim ve Park, 2019; Sökmen, 2019; Acar, Yener ve Tayan, 2018; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013; Kılıç, 2013; Eren ve Hayatoğlu, 2011; Akbaş, 2010; Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003; Barnett ve Vaicys, 2000), etik iklimin iş gören motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş gören performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın bulguları da ilgili literatürü destekler niteliktedir. Nitekim bu çalışmada da etik iklimin iş gören motivasyonunu ($\beta=0.47$; $p<0.05$) ve örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı ($\beta=0.50$; $p<0.05$) belirlenmiştir. Bu çalışmada, “Çalıştığım kurumda bir çalışan, kurumsal çıkarlar için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.” ifadesi kurumsal etik algılamasında en düşük ortalamaya ($X= 3,31$) sahip ifade iken; “Çalıştığım kurumun resmi, yazılı etik kuralları vardır.” ise, en yüksek ($X= 3,31$) ortalamaya sahip ifade olarak dikkat çekmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan iş görenlerin çalıştıkları kamu kurumlarında, resmî etik kuralların bulunmasına karşın söz konusu kuralların uygulanması ve etik dışı davranışların cezalandırılması ile ilgili olumsuz bir algının varlığı söz konusudur. Bu noktada ilgili kurumlardaki yöneticilerin, resmî yazılı etik kuralların uygulanmasında önemli bir rol üstlendikleri söylenebilir. Yöneticilerin kurumlarında diğer iş görenler nezdinde rol model üstlenmiş olmalarından dolayı etik değerlerle hareket etmeleri, etik değerlerin uygulanmasını sağlamaları gerekmektedir. Bu sayede tüm iş görenlerin de desteğiyle etik iklim oluşması sağlanabilir. Olumlu algılanan bir etik iklimde, iş görenlerin motivasyonlarının yükselmesi ve neticede iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeyine de olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir.

Bireysel ve örgütsel refahın merkezinde yer alan en önemli iş çıktıları olarak kabul edilen iş tatmini ve iş performansı; örgütsel performans, başarı ve rekabet gücünü etkileyen kritik faktörlerdir (Şimşek İkım ve Derin, 2018). Araştırmalar, iş tatmininin bireyin değerleri, ilkeleri, kişiliği ve beklentileri, işin doğası, sağlanan fırsatlar gibi çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenen çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya çıkarmıştır (Belias ve Koustelios, 2014, s. 139). Zihinsel olmaktan çok

duygusal bir kavram olan iş tatmininin algılanmasındaki bireysel farklılıktan dolayı yöneticilerin yapacağı en önemli şey, iş görenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. Bu amaçla iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009, s. 61). Bu çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğinde en yüksek ortalama değere sahip ifade ($X= 3,81$) “İşimden çok keyif alıyorum.” iken, en düşük ortalama değere sahip ifadenin ise, ($X= 3,27$) “İşim benim için hobi gibidir.” olduğu tespit edilmiştir. Günümüz işletmelerinde yaşanan en önemli sorunların başında iş gören devir hızının yüksekliği ve kalifiye personel eksikliğidir. Bu bağlamda kamu kurumları da dahil olmak üzere, yöneticiler iş görenlerin iş tatminlerini yükseltecek önlemler almalıdır. İş tatmini düzeyinin iş görenlerin çalışma ortamında ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına bağlı olarak olumsuzdan olumluya değişebilir olmasından dolayı işletme yöneticilerinin çalışanlar için uygun çalışma ortamları oluşturması gerekmektedir. Nitekim, iş tatmini artan çalışanların verimliliklerinin de artacağı, iş tatmininin gerçekleşmesiyle iş görenlerin daha mutlu ve huzurlu iş hayatı olacağı değerlendirildiğinde, iş görenlerin iş tatminlerinin yükseltilerek örgütsel aidiyetlerinin artırılmasının kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir faktör olacağı değerlendirilmektedir (Can ve Armağan, 2021, s. 1400).

Bu çalışmanın literatürdeki benzer araştırmalarla uyumlu sonuçları bağlamında, örgüt etik iklimi, iş gören motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu anlamda iş gören motivasyonunun artırılması, iş tatmininin yükseltilmesi ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin artırılmasına yönelik öneriler geliştirilmiştir. Araştırmanın mevcut bulguları paralelinde, gerek literatüre ve gerekse işletme yöneticilerine faydalar sağlayacak, önemli çıktılar sunduğu ifade edilebilir. Nitekim bu çalışma ile birlikte, hem örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisi belirlenmiş hem de bu etkide iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, araştırma sonuçlarının çalışma örneklemini ile sınırlandırılmış olmasıdır. Ayrıca çalışmada ulaşılan sonuçlar, yalnızca örneklem grubunu oluşturan kamu çalışanlarından toplanan verilerin analizi ile elde edilmiştir. Çalışmanın genellenebilirliğini artırmak üzere, doğrulanan araştırma modelinin, gelecekteki muhtemel araştırmalarda farklı sektörlerde, kamu kurum kuruluşlarında ve farklı

bölgelerde daha geniş örneklem kitlelerine uygulanması ve sınanması ile literatüre önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR

Abbey, A., ve Dickson, J. W. (1983). R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.

Abdurrezzak, S., ve Üstüner, M. (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.

Acar, B. (2021). *Örgütsel Öğrenmenin İş Tatminine Etkisi: Demir-Çelik Sektöründe Bir Uygulama*. Karabük: T.C. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Acar, P., Yener, M. I., ve Tayan, A. (2018). The Effect of an Ethical Work Climate on Organizational Identification an Example of a Logistics Company. *Research Journal of Business and Management*, 5(1), 13-21.

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N., ve Otoo, B. (2021). Literature Review on Theories of Motivation. *International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.

Ağca, V., ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-156.

Akarca, M. (2021). *Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: T.C. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akbaş, T. (2010). Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137.

Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma*. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdoğan, N. (2015). *Basit Kategorizasyona Karşı Çapraz Kategorizasyonun Gruplar Arası İlişkiler Üzerindeki Etkisi: Ertuşi Ve Pinyanişi Aşiret Grupları*. Bursa: T. C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgemci, T., Abdul-Kareem, A., ve Kızıloğlu, E. (2020). Örgüt İkliminin Örgüt Temelli Özsayı ve Özne İyi Oluş Üzerindeki Etkisi: Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 65-78.

Akın, G. (2019). Duyusal Zeka Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği ve Örgütsel Etik İklimi ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(4), 1-25.

Akman, Y. (2017). Öğretmelerin Algılarına Göre İş Motivasyonu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(27), 71-88.

Aksoy Kürü, S. (2020). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Meta Analiz Çalışması*. Kocaeli: T. C. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, S., Erdil, O., ve Ertürk, A. (2017). Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 133-151.

Aktaş, K. (2014). Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğın Gelişim Süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1+2, 22-32.

Alev, S. (2021). The Relationship Between Organizational Justice, Professional Motivation and Organizational Identification: A Study on Teachers. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(4), 127-139.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., ve Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., ve Bayraktaroğlu, S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (7 b.). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. doi:10.1016/1053-4822(93)90012-s

Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., ve Khan, I. (2021). Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1-13.

Arı, A. (2020). *Spor Eğitimi Veren Kurumlardaki Akademisyenlerin Örgütsel Sosyal Sermaye, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Arslan, A., ve Bektaş, Ç. (2020). Kuramdan Kurumsallığa Etik Hareketi: Antalya Atso Örneği. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 4(1), 53-63.

Arslan, E. T., ve Demir, H. (2020). Yöneticilerin Karar Verme Stilinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 115-131.

Aslan, M., ve Selen, D. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydoğan, Z. F. (2003). Örgüt Kültürü ve İklimi . *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.

Aziz, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (10 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bao, Y., ve Wei, Z. (2021). Public Service Motivation Matters: Examining The Differential Effects of Challenge and Hindrance Stressors on Organizational Identification and Turnover Intention. *Public Management Review*, 23(4), 545-566.

Barnett, T., ve Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments And Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bartels, K. K., Harrick, E., Martell, K., ve Strickland, D. (1998). The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 799-804.

Barutcu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Eskişehir: T.C.Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs*. Eskişehir.

Bayad, A. J., ve Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(2), 21-30.

Bayar, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*. İstanbul: T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O., ve Canpolat, N. (2021). Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.

Belias, D., ve Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Brislin, R. W. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.

Brush, D. H., Moch, M. K., ve Poyan , A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational BehaviourNAL BEHAVIOUR*, 8, 139-156. doi:10.1002/job.4030080205

Budak, G., Arpacı, S. Ç., ve Tolay, E. (2017). Performansa Ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4).

Büyüктаş Gayır, G. (2019). *Sağlık Kurumlarındaki İşgören Davranışlarının Meslek Etiği Açısından İncelenmesi: Diyarbakır İli Merkez Kamu Hastaneleri Örneği*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüктаş, G. (2019). Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması Sorununun Önlenmesine Yönelik Etiksel Bir Yaklaşım. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 433-456.

Can, A., ve Armağan, E. (2021). İçsel Pazarlama Anlayışının İş Tatminine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1397-1413.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ve Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

Cesur, S., Tepe, B., Piyale, Z. E., Sunar, D., ve Biten, A. F. (2020). "Bana göre" Ahlak: Sıradan İnsanın Ahlakı Kavramsallaştırması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 115-138.

Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., ve Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance* , 24, 136-145.

Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work? *Labour Economics*(4), 341-372.

Clark, A., Oswald, A., ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(69), 57-81. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x

Cooper, C., Beyette, F., ve Stooksbury, D. (2020). Impact of Goal-Setting during Student Advisement Sessions on Academic Performance, Study Skills, and Happiness in Major. *American Society for Engineering Education ASEE Annual Conference* (s. 1-5). Montréal: ASEE Southeast Section Conference.

Cullen, J. B., Parboteeah, P. K., ve Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.

Çakar, S. (2020). *Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Tokat: T.C. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakıroğlu, D., ve Öztürk Başpınar, N. (2021). Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927.

Çalışkan, A., ve Gündoğdu Özel, E. (2018). İş Performansının Artırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-25.

Çetinkaya, M., ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.

Çevik Tekin, İ., ve Çelik, A. (2017). Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 71-90.

Çiçek, B. (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi*. Malatya: T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, B., ve Söylemez, M. (2020). Sosyal Karşılaştırma Bakış Açısından Dedikodu, Reabet ve Etik İklim İlişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.

Çil, Y., ve Baysal, H. (2020). Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Motivasyon Uygulamaları Üzerine Nicel İçerik Analizi. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 175-195.

Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Kurt Ömürlü, İ., ve Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Medical Journal*(28), 69-74 . doi:10.5174/tutfd.2010.04370.1

Dartey Baah, K., ve Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in Assessing and Understanding Employee Motivation at Work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.

DeConinck, J. B. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among Salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.

Demir , S., ve Karakuş , M. (2015). Etik İklim ile Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(2), 183-212.

Doğan, A. (2019). *Dışsal Ödül Beklentisinin Öz Kararlılık Kuramı Çerçevesinde Motivasyona Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Bursa: T.C. Bursa Uludağ Üniversitesi.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269 - 292.

Durmuş, B., Yurtkoru, S., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2), 105-119.

Edwin, E. (2021). The Relevance of Clayton Paul Alderfers' Existence, Relatedness, Growth Theory to the Educational Management. *Sapientia Global Journal of Arts, Humanities and Development Studies*, 4(2), 231–241.

Ekşi, H. (2006). Bilişsel Ahlak Gelişimi Kuramı: Kohlberg ve Sonrası. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 29-38.

Elçi, M., ve Alpkan, L. (2006). Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170.

Elden, B. (2020). Stres Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. E. Sarıkaya içinde, *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Teori ve Araştırmalar Cilt 3* (s. 307-324). Ankara: Gece Yayınevi.

Epitropaki, O., ve Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.

Erbaş Kelebek, E. F. (2021). *Lider-Üye Etkileşiminin Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışta Bulunma Üzerindeki Etkileri: Mesaj Çerçevelemesinin Düzenleyici Rolü*. Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, S. S., ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.

Foote, N. N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.

Garipağaoğlu Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(Özel Sayı), 95-115.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.

Gibson, J. L., ve Klein, S. M. (1970). Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *The Academy of Management Journal*, 13(4), 411-425.

Gökkaya, S., ve Türker, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.

Grigorov, G. (2020). Analysis of McGregor, Aldelfer and Murray's motivation theories and their applicability in the military. *International Scientific Journal*(2), 76-78.

Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., Şahin, F., ve Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y A multilevel analysis of the effectsof leaders' managerial assumptionson followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.

Gürçay, G. (2019). *Örgütsel Körlük, Silo Sendromu ve Örgüt İklimi İlişkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., ve Aybay, E. (2017). Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 130-157.

Gürlek, M., ve Tuna, M. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşmenin Teorik Temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.

Hackman, J. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Hai, S., ve Park, I.-J. (2021). Shenyang Hai In-Jo Park. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 12-21.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hall, D. T., Schneider, B., ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.

Hefny, L. (2021). The Relationships Between Job Satisfaction Dimensions, Organizational Commitment and Turnover Intention: The Moderating Role Of Ethical Climate in Travel Agencies. *Journal Of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 1-23.

Hitka, M., Lorincova, S., Potkany, M., Balazova, Ž., ve Caha, Z. (2021). Differentiated Approach to Employee Motivation in Terms of Finance. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 118–134.

Hornsey, M. j. (2008). Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.

Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(4), 713-727.

Huang, Q., ve Gamble, J. (2015). Social Expectations, Gender and Job Satisfaction: Front-Line Employees in China's Retail Sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331-347. doi:10.1111/1748-8583.12066

Ibrahim, A., ve Bappi, U. (2019). Effect of Welfare Package on Workers Performance in The Federal Inland Revenue Service, Abuja. *International Journal of Social Research and Development*, 1(4), 11-16.

Ibrahim, R. I., ve AlOmari, G. I. (2020). The Effect Of Talent Management on Innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Management Science Letters*, 10, 1295–1306.

İyi, S. (2019). Etik Nedir? İ. Kuçuradi, ve D. Taşdelen içinde, *Etik* (s. 2-21). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Janićjević, N., Kovačević, P., ve Petrović, I. (2015). Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction:The Case of One Serbian Company. *Economic Annals*, LX(205), 73-104. doi:10.2298/EKA1505073J

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., ve Lloyd, J. W. (2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.

Jones, C., ve Volpe, E. H. (2010). Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434. doi:10.1002/job.694

Jongdee, N., ve Chienwattanasook, K. (2018). Influence of Motivation According to ERG Theory and Employee Commitment to Work-Performance: A Case Study of One Toy Car Manufacturing Company in Pathum Thani Province. *Hrd Journal*, 9(2), 92-101.

Kalemci Tüzün, İ., ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. A Scoping Review Paper For Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984-996.

Karadirek, G. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin; Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.

Karakahraman, Y. (2021). *Sosyal Medya Bağımlılığının İş Performansı ve İş-Aile Çatışmasına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolünün Belirlenmesi*. Gaziantep: T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Karakaya, A., ve Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivaasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *Yönetim : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (63), 59-76.

Kavanaugh, J., Duffy, J. A., ve Lilly, J. (2006). The Relationship Between Job Satisfaction and Demographic Satisfaction and Demographic Professionals. *Management Research News*, 29(6), 304-325. doi:10.1108/01409170610683842

Kayapalı Yıldırım, S. (2016). *Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*. Erzurum: T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.

Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., ve Iqbal, J. (2021). Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of Asian Studies*, 9(3), 257-266.

Kılıç Aksoy, Ş. (2020). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*(7), 89-111.

Kılıç, S. (2013). *Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler*. Niğde: T.C. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kim, N. Y., ve Miller, G. (2008). Perceptions of the Ethical Climate in the Korean Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 941-954.

Knippenberg, D. V., ve Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Selfdefinition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. doi:10.1002/job.359

Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). İstanbul: Beta.

Kohlberg, L., ve Hersh, R. H. (1977). Moral Development: A Review of the Theory. *Theory Into Practice*, 16(2), 54-55.

Kong, B. A., Chye, T. G., ve Hian, C. K. (1993). The Impact of Age on the Job Satisfaction of Accountants. *Personnel Review*, 22(1), 31-9.

Koziol, L., ve Koziol, M. (2020). The Concept of The Trichotomy of Motivating Factors in The Workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 707-715.

Kreiner, G. E., ve Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.

- Larsson, J., Vinberg, S., ve Wiklund, H. (2007). Leadership, Quality and Health: Using McGregor's X and Y Theory for Analyzing Values in Relation to Methodologies and Outcomes. *Total Quality Management*, 18(10), 1147 – 1168.
- Latham, E., ve Locke, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., ve Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1/4), 84-101.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lloyd, R., ve Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Mael, F., ve Asforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maesschalck, J. (2004). The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants' Ethics: Towards A Theory. *Public Administration*, 82(2), 465-489.
- Mahaney, R. C. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Mahdi, D. S., Ahmed, M. A., ve Rasheed, F. H. (2021). The Role of Job Satisfaction in Developing Administrative Performance and Creativity: An Empirical Study in Iraq. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 465-473.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Mason, E. S. (1995). Gender Differences in Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151. doi:10.1080/00224545.1995.9711417
- Mastro, D. E., ve Kopacz, M. A. (2006). Media Representations of Race, Prototypicality and Policy Reasoning: An Application of Self Categorization Theory. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(2), 305-322.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., ve Schwarz, G. (2019). Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.

Monday, O. I. (2020). Is Altruism Always Sufficient For Organ Donation? Vroom's Expectancy Theory, for Expanding the Organ Donor Pool. *Saudi Journal of Kidney Diseases and Transplantation*, 31(2), 503-507.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Mozes, M., Josman, Z., ve Yaniv, E. (2011). Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.

Mumcu, A., ve Döven, M. S. (2016). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 9(1), 113-152.

Myers, K. K., Davis, C. W., Schreuder, E. R., ve Seibold, D. R. (2016). Organizational Identification: A Mixed Methods Study Exploring Students' Relationship with Their University. *Communication Quarterly*, 64(2), 210-231. doi:10.1080/01463373.2015.1103285

Nalla, M. K., Rydberg, J., ve Meško, G. (2011). Organizational Factors, Environmental Climate, and Job Satisfaction Among Police in Slovenia. *European Journal of Criminology*, 8(2), 144–156. doi:10.1177/1477370810395317

Ndu-Ogbuji, C. J. (2020). Equity Skill for Efficient and Effective School Administration. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(1), 160-171.

Nohria, N., Groysberg, B., ve Eling Lee, L. (2008). *Employee Motivation A Powerful New Model*. Boston: Harvard Business Review.

Noordin, F., ve Jusoff, K. (2009). Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. *Asian Social Science*, 5(5), 122-128. doi:10.5539/ass.v5n5p122

Oraman, Y., Unakitan, G., ve Selen, U. (2011). Measuring Employee Expectations in A Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(24), 413-420.

Oshagbemi, T. (2000). Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.

Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities. *International Journal of Social Economics*, 30(2), 1210-1232. doi:10.1108/03068290310500634

- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-26.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Özden, D., Gürol Arslan, G., Ertuğrul, B., ve Karakaya, S. (2019). The Effect of Nurses' Ethical Leadership and Ethical Climate Perceptions on Job Satisfaction. *Nursing Ethics*, 26(4), 1211-1225.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. baskı b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları . *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özturan, H. (2011). Etik ile Ahlâk Arasında: Türkçe Ahlâk Felsefesi Literatürüne Dair Etik Kavramı Kullanımı Üzerinden Bir Değerlendirme. *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, 9(17), 169-202.
- Pageni, S. (2020). Job Attitude and Education Attainment For Professional Identity. *International Journal on Integrated Education*, 3(11), 129-133.
- Paul, E. P., ve Phua, S. K. (2011). Lecturers' Job Satisfaction in A Public Tertiary Institution in Singapore: Ambivalent and Non-Ambivalent Relationships between Job Satisfaction and Demographic Variables. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141–151. doi: 10.1080/1360080X.2011.550087
- Pembi, S. (2019). Vroom's Expectancy Theory and its Application in Management of Incentives Scheme in Adamawa Plastic Company, Yola, Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(5), 334-339.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş (Çev: Veysel Atayman ve Gönül Sezer)*. .: İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Potal, M., ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.

Radebe, T. N., ve Vezi-Magigaba, M. F. (2021). Challenges in Developing and Supporting Entrepreneurship Education: A Case Study of the University of Zululand. *Journal Of Entrepreneurial Innovations*, 2(1), 11-20.

Royle, M. T., ve Hall, A. T. (2012). The Relationship between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-42.

Ruthankoon, R., ve Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.

Sabharwal, M., ve Corley, E. A. (2009). Faculty Job Satisfaction Across Gender and Discipline. *The Social Science Journal*(46), 539-556. doi: 10.1016/j.soscij.2009.04.015

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel.

Saner, T., ve Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(55), 1020 – 1026. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.593

Santhapparaj, A. S., ve Alam, S. S. (2005). Job Satisfaction Among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1(2), 72-76.

Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 50-79.

Sardzoska, E. G., ve Tang, T. L.-P. (2012). Work-Related Behavioral Intentions in Macedonia: Coping Strategies, Work Environment, Love of Money, Job Satisfaction, and Demographic Variables. *Journal of Business Ethics*(108), 373-391. doi:10.1007/s10551-011-1096-2

Schroder, R. (2008). Job Satisfaction of Employees at a Christian University. *Journal of Research on Christian Education*, 17(2), 225-246. doi: 10.1080/10656210802433467

Schwepker, C. H. (1997). The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in The Sales Force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 99-108.

Schwepker, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.

Scott, C. R., Corman, S. R., ve Cheney, G. (1998). Development of Strucrational Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.

Shacklock, A., Manning, M., ve Hort, L. (2011). Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 9(1), 51-66.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., ve Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Sheeba, M. J., ve Christopher, P. B. (2020). ; Delving Into Employee Innovation: The Role Of Personality And Goal Setting Theory Of Motivation. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(9), 8369-8380.

Shim, D. C., ve Park, H. H. (2019). Public Service Motivation in a Work Group: Role of Ethical Climate and Servant Leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203–225.

Snell, R. S. (2000). Studying Moral Ethos Using An Adapted Kohlbergian Model. *Organization Studies*, 21(1), 267-295.

Soliman, E., ve Altabtai, H. (2021). Employee Motivation in Construction Companies in Kuwait. *International Journal of Construction Management*, 1-10.

Sommer, S. M., Bae, S. H., ve Luthans, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.

Sosyal Güvenlik Kurumu. (2022, Ocak 31). *SGK Veri Uygulaması*. <https://veri.sgk.gov.tr/> adresinden alındı

Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi Ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Erzurum: T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990. doi:10.21325/jotags.2019.403

Sökmen, A., ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227. doi:DOI: 10.17671/btd.99671

Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.

Ştefan, S. C., Popa, Ş. C., ve Albu, C. F. (2020). Implications of Maslow's Hierarchy of Needs Theory on Healthcare Employees' Performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*(59), 124-143.

Suvacı, B., ve Seyirdici, S. (2020). Mali Müşavirlerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Muğla Örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*(47), 394-422.

Suyono, J., ve Mudjanarko, S. W. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 86-92.

Swain, J., Kumlien, K., ve Bond, A. (2020). An Experiential Exercise Forteaching Theories of Work Motivation: Using a Game To Teachequity and Expectancy Theories. *Organization Management Journal*, 17(3), 119-132.

Şaban, Y. (2019). *Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama*. İstanbul-2019: T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek İlkın, N., ve Derin, N. (2018). Algılanan İş Güvencesizliği, İş Tatmini ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 238-254.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., ve Flament, C. (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178.

Taner, B., ve Elgün, R. F. (2015). Çalışanların Etik İklim Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 99-114.

Tanner, E. C., Tanner, J. F., ve Wakefield, K. (2015). Panacea or Paradox? The Moderating Role of Ethical Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 175-190.

Tanrıverdi, H. (2008). Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 14(1), 152-163.

Tekke, M., ve Yıldız, A. (2020). Benlik Saygısı, Özyeterlilik ve İçsel Motivasyon ile Deneyime Açıklık Arasındaki İlişki: Meta-Analiz. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 828-837.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 23-45.

Teresi , M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., ve Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.

Thaneswor, G., Rolf, V. D., ve Ulrich, W. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. doi:10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x

Tokgöz, E., ve Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.

Trepte, S., ve Loy, L. S. (2017). Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. P. Rössler içinde, *The International Encyclopedia of Media Effects* (s. 1-13). John Wiley & Sons, Inc.

Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Trevino, L. K., ve Nelson, K. A. (2019). Managing Business Ethics Straight Talk About How to Do It Right. *Personnel Psychology (Book Reviews)*, 72, 625-627.

Tuna, M., ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.

Turhan, F. (2021). *Benlik Kaynakları Tükenmesi Olgusunu Gruplar Arası Bağlama Yerleştirmek: Grupla Özdeşleşme Ve Sosyal Baskınlık Yöneliminin Etkilerinin Minimal Grup Paradigması Kapsamında İncelenmesi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turner, J. C. (1999). Some Current Issues in Rsearch on Social Identity and Selfcategorization Theories. N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje içinde, *Social identity*: (s. 6-34). Oxford: Blackwell.

Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 145-168.

TUSİAD. (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslar arası Uygulamalar.Cilt I.İstanbul:Yayın No: TÜSİAD/T-2005-11-412*.

Ural, A., ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (4 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uzun, R. (2007). *İletişim Etiği*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi .

Ünlüöner, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.

Üstün, F., ve Ersolak, Ş. (2020). Örgüt İkliminin İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 433-460.

Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.

Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation and Job Satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20.

Verbeke, W., Volgering, M., ve Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303-329.

Victor, B., ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.

Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in Business Firms: A Conceptual Framework for Analysis and Change. *Journal of Business Ethics*, 17, 1211-1226.

Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., ve Griffeth, R. W. (1988). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.

Weber, J., ve Seger, J. E. (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 69-84.

Wimbush, J. C., ve Shepard, J. M. (1994). Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.

Yavuz Özbaş, E. (2020). *Ortaokullarda Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Alguları ile Örgütsel Etkililik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, K., ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması : Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.

Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çalışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

Zengin, Y. (2019). The Effect of Ethical Climate on Job Satisfaction within the Context of Organizational Trust: A Research in Banking Sector. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1472-1501.

Zor, M. H. (2020). *Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri*. Denizli: T. C. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.







EKLER

EK-1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarihi ve Sayısı: 24.12.2021 - 64945

Evrak Tarihi ve Sayısı: 24.12.2021 - 64945

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 21/12/2021
OTURUM NO : 12
TOPLANTI SAATI : 12.30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa ÖZEN başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

- GÜNDEM** 2-Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'in danışmanı olduğu Doktora öğrencisi Aslı ÖZTÜRK tarafından yürütülen "Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Ve İş Tatmininin Aracı Rolü" konulu proje başvurusunu görüşülmesi,
- KARAR** 2- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ'in danışmanı olduğu Doktora öğrencisi Aslı ÖZTÜRK tarafından yürütülen "Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Ve İş Tatmininin Aracı Rolü" konulu proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik İlkelerine uygun olduğuna karar verildi.

EK-2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, "Örgütsel Etik İklimin İş Gören Motivasyonuna Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve İş Tatmininin Aracı Rolü" başlıklı doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkında sahipsiz Araştırmada sizden tahminen 5 dakika ayırmanız istenmektedir. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikte olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve anket sorularına verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağımız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Öğr. Gör. Ash ÖZTÜRK

*Araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca olmadığımıza yönelik olarak, 24/12/2021 tarih 64945 sayılı Kurikkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Görüşü alınmıştır.

| | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Cinsiyetiniz: | <input type="checkbox"/> Erkek | <input type="checkbox"/> Kadın | | | | |
| Medeni Durumunuz: | <input type="checkbox"/> Bekâr | <input type="checkbox"/> Evli | | | | |
| Eğitim Durumunuz: | <input type="checkbox"/> İlköğretim | <input type="checkbox"/> Lise | <input type="checkbox"/> Ön lisans | <input type="checkbox"/> Lisans | <input type="checkbox"/> Lisansüstü | |
| Yaşınız: | <input type="checkbox"/> 18-24 | <input type="checkbox"/> 25-34 | <input type="checkbox"/> 35-44 | <input type="checkbox"/> 45-54 | <input type="checkbox"/> 55-64 | <input type="checkbox"/> 65 Ve Üzeri |
| Kurumzdaki Çalışma Süreniz: | <input type="checkbox"/> 1 yıldan az | <input type="checkbox"/> 1-5 yıl | <input type="checkbox"/> 6-10 yıl | <input type="checkbox"/> 11-15 yıl | <input type="checkbox"/> 16-20 yıl | <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri |

I. BÖLÜM

Bu bölümde *Örgütsel Etik İklimi* belirlemek amacıyla çeşitli önermeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) işaretiyle belirtiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. BÖLÜM

Bu bölümde *İş Tatmini* düzeyini belirlemek amacıyla çeşitli önermeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) işaretiyle belirtiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK-2'nin devamı

| III. BÖLÜM | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum | |
|---|----|--|--------------|------------|-------------|------------------------|---|
| Bu bölümde <i>İş Görevlerinin Motivasyonunu</i> belirlemek amacıyla çeşitli önermeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda; ; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) işaretiyle belirtiniz. | | | | | | | |
| İçsel Motivasyon | 1 | Yaptığım işte başarılıyım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2 | Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 3 | Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4 | Yaptığım işin yapılmasına değer bir iş olduğuna inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5 | İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6 | Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7 | Kendimi kurumum önemli bir çalışanı olarak görüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 8 | Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 9 | Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dışsal Motivasyon | 10 | Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 11 | Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 12 | Kurumumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 13 | Kurumumda, araç ve gereçler yeterlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 14 | Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 15 | Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 16 | Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 17 | Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 18 | İşimde terfi imkânım vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 19 | Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya diğer bireylerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 20 | Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 21 | Başarımdan dolayı ödüllendirilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 22 | Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde, çalışma arkadaşlarım her zaman yanındadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 23 | Bu kurumdan emekli olacağıma inanıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 24 | Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğumu düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| IV. BÖLÜM | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Bu bölümde <i>Örgütsel Özdeşleşme</i> düzeyini belirlemek amacıyla çeşitli önermeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda; ; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini (X) işaretiyle belirtiniz. | | | | | | |
| 1 | Çalıştığım kurumdan bahsederken, onlar değil biz diye konuşurum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalıştığım kurumun başarısını, kendi başarım gibi görürüm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Medyada çalıştığım kurum ile ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Aslı ÖZTÜRK
Yabancı Dil : İngilizce
Eğitim Durumu : Doktora
Lisans : Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Öğretmenliği-2008
Yüksek Lisans : Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi-2011
Doktora : Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı-2022