

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

HERZBERG'İN İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ETMENLERİ İLE  
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BELEK'TEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
**Lütfiye KAŞ**

Ankara  
Ocak, 2012

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

HERZBERG'İN İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ETMENLERİ İLE  
İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BELEK'TEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Lütfiye KAŞ

Danışman: Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAS

Ankara  
Ocak, 2012

**JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI**

Lütfiye KAŞ'ın "Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 13.01.2012 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

.....

Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

.....

Üye: Doç. Dr. Ali YAYLI

.....

## ÖN SÖZ

Lütfiye KAŞ

“Herzberg’in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli bu çalışmanın gerçekleşmesinde pek çok kişinin katkısı olmuştur.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca, aynı zamanda yapılan çalışmanın konusunun belirlenmesinde ve tamamlanma sürecinde desteğini gördüğüm tez danışman hocam Sayın *Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAS’a*,

Tez çalışmasının çeşitli safhalarında yardımlarını esirgemeyerek destek olan Sayın *Yrd. Doç. Dr. Hakan KOÇ’a* ve Sayın *Öğr. Gör. Mesut GÜL’e*,

Kendi hayatlarından fedakarlıklarda bulunarak verdikleri maddi manevi desteklerinden dolayı *ailleme*,

Varlığıyla bana güç veren, çok değerli *Mustafa YILDIRIM’a*,

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olan, desteklerini her an hissettiğim *arkadaşlarıma*,

ve yaz sezonu olması dolayısıyla işlerinin yoğunluğuna rağmen, ankete ilgi gösteren, anketi doldurarak çalışmaya katkı sağlayan turizm sektöründe çalışan *işgörenlere*,

***Teşekkürlerimi Sunarım...***

## ÖZET

### HERZBERG'İN İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ETMENLERİ İLE İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BELEK'TEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

KAŞ, Lütfiye

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

Ocak-2012, 132 sayfa

Modern zamanlarda işletmelerin, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde en kilit unsurlardan birisi işgörenlerinin performans seviyeleridir. Performans, bireyin işe yönelik motivasyon düzeyiyle ilgili bir kavram olup; motivasyon araçları, işgören beklentilerini sağlama düzeyiyle paralel olarak, onların örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar göstermesine zemin hazırlayan işle ilgili bir hazırbulunmuşluk düzeyidir. Örgüte yönelik olumlu bu tutum ve davranışlardan birisi örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu çalışmada da bu düşünceden hareketle, Frederich Herzberg'in "İçsel ve Dışsal Motivasyon Teorisi" temelinde, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenerek, işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık durumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın alan araştırması; Temmuz ve Ağustos ayları süresince, 419 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için, SPSS 16 istatistik paket programı aracılığıyla; yüzde, frekans, bağımsız örneklem için t-testi, bağımsız örneklem için tek faktörlü ANOVA analizi, Duncan testi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre; dışsal motivasyon araçlarından olan; lojman imkanları, sigorta ve emeklilik olanakları, iş için gerekli ekipman yeterliliği, servis-ulaşım gereksinimlerinin karşılanması gibi etkenlerden işgörenlerin oldukça memnun oldukları, ancak, ücret ve bahşiş-komisyon gibi ekonomik dışsal motivasyon araçlarından yeterince memnun olmadıkları saptanmıştır. Özellikle; ücret seviyesinden çalışanların üçte birinin memnun olmadıkları belirlenmiştir. İçsel motivasyon anlamında ise; işgörenlerin kendilerini deneyimli gördükleri, işlerini benimsedikleri, turizmi değer yargılarına uygun buldukları, iş anlamında işletme tarafından yeterli desteğin sağlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İşletme içinde uygulanan ödül ve takdir uygulamaları ise, içsel motivasyon araçları bağlamında, işgörenlerin nispeten düşük düzeyde memnuniyet ifadesinde buldukları unsurlar olarak öne çıkmıştır. Sonuç olarak; işgörenlerin dışsal

motivasyon düzeylerinin ortalama değerinin, içsel motivasyon düzeylerine oranla daha yüksek olduğu belirlenmiş olup; genel iş motivasyonu düzeylerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; duygusal bağlılık boyutunun en yüksek değere sahip bağlılık bileşeni olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ise nispeten daha düşük olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç da Belek'teki beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde ve beklenen yönde, diğer bir deyişle duygusal, normatif ve devamlılık şeklinde olduğunu gösterir niteliktedir. Çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre de; işgörenlerin genel iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dışsal ve İçsel Motivasyon, Genel İş Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık.

**ABSTRACT****THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES AND HERZBERG'S ELEMENTS OF INTERNAL AND EXTERNAL MOTIVATION: AN APPLICATION IN FIVE-STAR HOTELS IN BELEK**

KAŞ, Lütfiye

Master's Degree, Tourism Management Education Program

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

January–2012, 132 pages

One of the most important elements for entrepreneurs in realization of their goals is the performance levels of the employees. Performance is a term related with the motivation level of the individual employee towards the work. Motivation factors are levels of attendance that provides the ground for positive attitudes and behaviors of the employees towards the organization. One of the attitude and behaviors towards the organization is organizational commitment. Based on Frederick Herzberg's "two factor theory" this work searched for the motivation and organizational commitment levels of employees of five-star hotels in Belek region and analyzed the relationship between the employees' motivation levels and organizational commitments. Field research was conducted with 419 respondents between July and August 2011. For the analysis of the data obtained through survey research, percentage, frequency, t-test, ANOVA, Duncan test and correlation analysis of the SPSS 16 were used.

According to the analysis, it is found that employees are satisfied with some of the elements of hygiene factors such as housing, social security and retirement opportunities, adequacy of equipments; transportation facilities increase satisfaction of the employees whereas they are unsatisfied in terms of some of the economic hygiene factors including wages and tip. Especially, one-third of the employees stated their dissatisfaction with the wages. In terms of motivators, it is found that the employees consider themselves as experienced, that they appropriate their jobs, that they find tourism as a moral activity and that they are supported by the enterprise. However, employees are dissatisfied with rewards and appreciation which constitute a part of the motivators. As a result, it is found that average hygiene factors of the employees are higher than their average motivators and that their work motivation is at medium level.

When organizational commitment level of the employees is evaluated, it is found that affective commitment mind set has the highest value. Normative commitment and continuance commitment mind sets are found lower. This finding reveals that employees working in five-star hotels in Belek have a medium level of affective, Normative and continuance organizational commitment. It is also found that the general organizational commitment level of the employees is medium. According to the results of the correlation tests, there is a positive and medium relationship between work motivation and organizational commitment.

Key Words: External and Internal Motivation, Work Motivation, Organizational Commitment.



## İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI .....   | i   |
| ÖN SÖZ.....   | ii  |
| ÖZET .....  | iii |
| ABSTRACT .....  | v   |
| İÇİNDEKİLER.....  | vii |
| TABLolar LİSTESİ .....  | x   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | xii |
| 1. GİRİŞ.....   | 1   |
| 1.1. Problem Durumu .....   | 4   |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....   | 11  |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....   | 13  |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                      | 15  |
| 1.5. Araştırmanın Varsayımları .....  | 15  |
| 1.6. Tanımlar, Kısaltmalar ve Semboller.....                                | 16  |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....   | 17  |
| 2.2. Motivasyon Kuramları.....  | 20  |
| 2.2.1. Kapsam Kuramları.....  | 20  |
| 2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....                      | 20  |
| 2.2.1.2. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....                      | 21  |
| 2.2.1.3. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı..... | 22  |
| 2.2.2. Süreç Kuramları.....   | 23  |
| 2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....                                      | 23  |
| 2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....            | 24  |
| 2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....                                       | 25  |
| 2.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....                                  | 25  |
| 2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı .....   | 25  |
| 2.3. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Kuramı .....                         | 26  |
| 2.3.1. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri.....      | 28  |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.1.1. Ücret .....   | 28 |
| 2.3.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası .....                              | 29 |
| 2.3.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler .....                                  | 30 |
| 2.3.1.4. İşyeri Koşulları .....  | 30 |
| 2.3.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı .....                                    | 31 |
| 2.3.1.6. Statü .....   | 31 |
| 2.3.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri ..... | 32 |
| 2.3.2.1. Başarı .....  | 32 |
| 2.3.2.2. İşin Kendisi .....  | 32 |
| 2.3.2.3. Sorumluluk .....  | 32 |
| 2.3.2.4. İlerleme-Terfi .....  | 33 |
| 2.3.2.5. Takdir-Ödül .....   | 33 |
| 2.3.2.6. Tanınma .....   | 34 |
| 2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....                                       | 34 |
| 2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramına Yaklaşımlar .....                         | 36 |
| 2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                       | 36 |
| 2.5.2. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                   | 37 |
| 2.5.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....            | 38 |
| 2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                         | 38 |
| 2.5.5. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                         | 39 |
| 2.5.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                       | 40 |
| 2.5.7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....                 | 41 |
| 2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                          | 42 |
| 2.7. Bağlılığın Örgütsel Açıdan Sonuçları .....                            | 46 |
| 2.7.1. Performans .....  | 46 |
| 2.7.2. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti .....                    | 47 |
| 2.7.3. Devamsızlık .....   | 49 |
| 2.7.4. Stres ve Çatışma .....  | 50 |
| 3. YÖNTEM .....  | 52 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Araştırma Modeli .....   | 52  |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....   | 53  |
| 3.3. Verilerin Toplanması.....  | 54  |
| 3.4. Verilerin Analizi.....   | 54  |
| 4. BULGULAR ve YORUMLAR.....  | 58  |
| 4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular .....  | 58  |
| 4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Motivasyonu Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımı.....                             | 60  |
| 4.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımı.....                          | 64  |
| 4.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.....    | 68  |
| 4.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması..... | 78  |
| 4.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....  | 89  |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....  | 93  |
| 6. KAYNAKÇA .....   | 105 |
| EKLER .....   | 116 |
| Ek 1. Anket Formu .....   | 116 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|   |           |
|---|-----------|
| Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....   | 43        |
| <b>Tablo 2. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü .....</b>  | <b>53</b> |
| Tablo 3. Aritmetik Ortalama Aralıkları .....  | 55        |
| Tablo 4. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları .....   | 55        |
| Tablo 5. İş Motivasyonu Alt Boyutları ile Anketin Geneline İlişkin Güvenilirlik Analizi<br>Sonuçları .....    | 56        |
| Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Anketin Geneline İlişkin Güvenilirlik Analizi<br>Sonuçları ..... | 56        |
| Tablo 7. Korelasyon Katsayısı Aralıkları .....  | 57        |
| Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Dağılımları .....  | 59        |
| Tablo 9. Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı .....  | 61        |
| Tablo 10. İçsel Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı .....  | 62        |
| Tablo 11. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları ..                  | 64        |
| Tablo 12. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı .....   | 65        |
| Tablo 13. Devamlılık Bağlılığı Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı .....  | 66        |
| Tablo 14. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı .....   | 67        |
| Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları                  | 67        |
| Tablo 16. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....                           | 68        |
| Tablo 17. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....                                | 69        |
| Tablo 18. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması .....                             | 70        |
| Tablo 19. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....                       | 71        |
| Tablo 20. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması .....                      | 72        |
| Tablo 21. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre<br>Karşılaştırılması .....       | 73        |
| Tablo 22. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Turizmde Çalışma Süresine Göre<br>Karşılaştırılması .....        | 75        |
| Tablo 23. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Bölüme Göre Karşılaştırılması .....                              | 76        |
| Tablo 24. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması .....                              | 77        |
| Tablo 25. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....                        | 78        |

|   |    |
|---|----|
| Tablo 26. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....                        | 79 |
| Tablo 27. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması .....                    | 80 |
| Tablo 28. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....               | 81 |
| Tablo 29. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması.....              | 82 |
| Tablo 30. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması ..... | 83 |
| Tablo 31. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Turizmde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması .....  | 85 |
| Tablo 32. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Bölüme Göre Karşılaştırılması .....                     | 87 |
| Tablo 33. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması .....                     | 88 |
| Tablo 34. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....   | 90 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....          | 27 |
| Şekil 2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı..... | 36 |
| Şekil 3. Araştırma Modeli .....                       | 52 |
| Şekil 4. Araştırma Modelinin Analiz Değerleri.....    | 92 |

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde çalışan personelin görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönlerden motive olması şarttır. Çünkü motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarında (Chiang ve Jang, 2008), işle ilgili yaratıcılıklarının arttırılmasında (Wong ve Pang, 2003; Wong ve Ladkin, 2008) ve aynı zamanda bireysel doyuma ulaşmalarında etken olan önemli bir araçtır (Peker ve Aytürk, 2000, s.295; Genç, 2004, s.238). Bireyin motive olmadan, davranışa geçemeyeceği kabul edilmektedir (Ateiga, 2007, s.246). Diğer bir deyişle; işten belediklerini elde eden bireyler elde ettikleri ölçüde tatmin olmakta, bu da doğal olarak bireylerin performanslarını yükseltmektedir (Karatepe, 2005, s.28; Barutçugil, 2002, s.184; Ünsar, 2011, s.1; Özdemir ve Muradova, 2008, s.146). Çünkü; çalışan kişinin iş verimliliğini ve işteki başarısını belirleyen iki temel etmen, kişinin “yetenekleri” ve “motivasyon” düzeyidir. Çalışanın üstesinden gelebileceği ile ortaya koyduğu iş her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Kişinin üstesinden gelebileceği işi, yetenekleri belirlerken, ortaya koyduğu iş ise, güdülenme düzeyinin bir sonucudur. Diğer bir anlatımla; çalışanın potansiyelini tam olarak ortaya koyabilmesi ve sonuçta ortaya koyduğu işin, üstesinden gelebileceği işe eşit olması için, kişinin yeteneklerini kullanmaya istekli olması, çalışma ve başarıma isteğinin bulunması gerekir (Özgüven, 2003, s.141).

İşgörenin motivasyon durumunun ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden birisi yöneticilerdir. Yöneticilerin amacı, uygun özendirici aracın kullanılması suretiyle bireylerin işlerini daha iyi yapmalarını; kaynakları daha verimli şekilde kullanmalarını; dolayısıyla işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlamaktır (Tınaz, 2009, s.15; Bingöl, 1990, s.190). Bu bakımdan; bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile ölçülür (Akat, 2008, s.161). Çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla geliştirilmiş birçok strateji vardır. Bu stratejilerin hemen hepsinde, çalışanın gayretinin arttırılması için çalışanı “isteklendirme”, yani güdüleme yolu kullanılmaktadır. Amaç, bu yolla çalışanın davranışında bir değişim yaratmaktır (Sürekli ve Tevrüz, 1997, s.33).

Örgüt yönetiminin, hedeflerine ulaşmak için, üzerinde durdukları ve uyguladıkları önemli stratejilerden birisi; işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek suretiyle onlardan en etkili bir biçimde yararlanmaya çalışarak, işgörenleri örgüt

hedeflerine doğru motive etme faaliyetleridir (Bingöl, 1990, s.190). Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, insan kaynaklarının aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilir. Ancak; bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.317).

Örgütlerde, işgörenlerin işe yönelik motivasyonunu sağlayan; ücret (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.148; Budak, 2008, s.510; Deniz, 2005, s.158), işletme yönetimi ve politikası (Çiftçi vd., 2007, s.160; Hançer, 2004, s.148), çalışanlar arası ilişkiler (Aktan, 2003, s.253; Vural ve Coşkun, 2007, s.54), işyeri koşulları (Karatepe, 2005, s.43; Aktan, 2003, s.253), işgörenin kişisel hayatı (Barutçugil, 2002, s.222), statü (Peker ve Aytürk, 2000, s.297; Deniz, 2005, s.162), başarı ihtiyacı (Kaya ve Selçuk, 2007, s.176), işin niteliği (Eren, 1998, s.416; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s.132), sorumluluk verilmesi (Barutçugil, 2002, s.218; Kurt, 2005, s.293), ilerleme-terfi (Budak, 2008, s.510), takdir- ödül (Karatepe, 2005, s.33; Özgüven, 2003, s.156) ve tanınma (Eren, 1998, s.420; Özgüven, 2003, s.154; Peker ve Aytürk, 2000, s.297) gibi bir çok faktörü saymak mümkündür. Bu etkenlerin, örgütsel amaç ve imkanlar doğrultusunda, işgören beklentileriyle paralel olarak doğru kullanıldığı ve örgüt iklimi ve kültürünün bir parçası haline getirildiği işletmelerde, işgörenlerin kısa vadede verimliliklerinin artması sağlanırken, işgörenlerin örgütlerine karşı çeşitli olumlu davranış ve tutumlar geliştirmesi de sağlanabilmektedir. Bu durum uzun vadede, örgütlerin günümüz bilgi çağında, en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynaklarının etkinliği ve sürekliliğinin gerçekleştirilmesi sonucunu ortaya çıkarmakta ve işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının güçlenmesini kolaylaştırmaktadır. Çünkü, çağdaş örgütlerin, amaçlarına ulaşmak için gerekli etkinlik ve verimlilikleri açısından önemli kaygılarından birisi, üyelerinin örgüte yönelik bağlılıklarıdır. Çünkü; T. Bolat ve O. Bolat'ın (2008, s.76) belirttiği gibi; örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgütte o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır.

Kurumların etkin bir şekilde sürdürebilir rekabetin sağlanması için nitelikli, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş ve örgütüne bağlı çalışanlara sahip olması oldukça önemlidir (Yılmaz, 2010, s.246). Diğer bir deyişle; örgütler yaşamlarını



sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için işgörenlerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını arttırmak zorundadırlar (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008, s.203).

Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanlarının örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Durna ve Eren,2005,s.210). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütte daha uzun süre kalıcı olmalarını ve örgütün amaçlarını daha kolay kabullenmelerini sağlayabilmekte (Sezgin, 2010, s.146) ve örgüt amaçlarını benimsemiş, iş için gerekli yetkinlik ve tecrübeyi edinmiş bireylerin, örgütsel bağlılıklarının güçlenmesi ve örgütte kalmalarıyla (İbrahim, 2005, s.68), etkin ve verimli insan kaynaklarının sürekliliği sağlanmış olmaktadır.

İşletmelerin çalışanlarını iç müşteri olarak görme ve onların motivasyon ve memnuniyetine dayanan bir anlayışa sahip olan içsel pazarlama uygulamaları çalışanların örgüte gönüllü ve duygusal olarak bağlanmalarını ve çalışanların ahlaki temellere ve sadakate dayalı olarak örgüte duydukları normatif bağlılığı artırmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009, s.56). Çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak ortamın-olanakların sağlanması, esasında onların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında, önemli ölçüde olumlu etkenlerden olacaktır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007, s.87).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, iş performansı (Morrow, 2011, s.3), iş tatmini (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.8; Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.2), örgütsel adalet (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011), iş doyumu (Özdipçiner ve Kalinkara, 2005; Yüksel, 2003, s.220), işe devamlılık (Uygur, 2007,s.83), bilgi paylaşımı, örgütsel güven, kaynakların etkin kullanılması, örgütsel vatandaşlık (Demirel, 2009, s.116) gibi örgütsel anlamda, etkinlik ve verimlilik sağlayacak (Özdevecioğlu, 2003, s.127) olumlu tutum ve davranışların gelişmesi sağlanabilmektedir.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artırılmasında önemli araçlardan birisi iş motivasyonudur. İş motivasyonunun artırılması, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının artırılmasında, işlerinden elde ettikleri gelir, iş güvencesi, toplumsal saygınlık vb. unsurların etkisi büyüktür (Karahana, 2008, s.231). Bu çalışmada da,

Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon teorisinden hareketle, otel işletmesi çalışanlarının, işletme ortamlarında kendilerine sağlanan içsel ve dışsal motivasyon araçlarına ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmeler ile örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

İnsan kaynaklarının yönetilmesi, birçok farklı noktayla ilişkili olmakla birlikte, işgörenlerin iş motivasyonları ve çalışmış oldukları kurumla ilgili kişisel bağları, onların bireysel başarılarında kilit rol oynayan etmenlerdir. Yönetim literatüründe, işgören motivasyonu ve örgütsel bağlılık konularında yapılmış birçok çalışmada, bu iki etmenin, işgörenlerin çalışma süreçlerini etkileyen yönleri ve farklı değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir.

Chiang ve Jang (2008), otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarını Vroom'un beklenti teorisinden hareketle analiz etmek için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu çalışma sonuçlarına göre; içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına nazaran, işgören performansını arttırmak için daha belirleyici bir motivasyon unsuru olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; işgörenler, performanslarını arttırmaları durumunda; kendi işleri üzerinde daha fazla kontrol imkanının sağlanacağını, işlerinin daha ilgi çekici hale geleceğini, kendilerini daha başarılı ve iyi hissedeceklerini düşünmektedirler. Ayrıca, işgörenlerin, bu içsel motivasyon araçlarını, gelirin artması, daha yüksek maaş, prim gibi dışsal motivasyon araçlarına göre daha fazla arzuladıkları belirlenmiştir.

Wong ve Ladkin (2008), işgören yaratıcılığı ile işle ilgili motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Hong Kong'taki otel işletmelerinde 983 işgören üzerinde yapılan bu çalışma sonuçlarına göre; başarı, tanınma, ilgi çekici iş, sorumluluk gibi unsurları içeren içsel motivasyon araçları ile işgörenlerin yaratıcılık boyutlarından olan, risk alma tutumları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları; Wong ve Pang'ın (2003) yapmış oldukları, iş motivasyon araçları-yaratıcılık ilişkisi konulu çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Ölçer'in (2005), departmanlı mağazalarda çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre; iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, iş

arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer araştırma Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı (2005) tarafından, hizmet sektöründeki işletmelerden olan sağlık kurumlarında çalışan başhekim yardımcılarında üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; hekim yöneticilerin motivasyon araçlarındaki faktörlerden beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı görülmüştür. Bir diğer önemli sonuç ise, hekim yöneticilerin işlerini sevme ve iş tatmini üzerinde motivasyon araçlarından bazılarının önemli etkilerinin olacağını göstermiştir. Önemli etkileri olan motivasyon araçları; işten atılma riskinin azalması, terfi ve takdir edilme durumunun iyileştirilmesi ve iş yeri imkanlarının iyileştirilmesi olarak tespit edilmiştir.

Şenol (2010), motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisini tespit etmek için konaklama tesislerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre; Türkiye'deki otel çalışanlarının, ihtiyaçlarının karşılanmasında, iş güvencesini önemli bir motivasyon aracı olarak algıladıkları, diğer motivasyon araçları ile iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinde, iş güvencesi algısının etkisi olabileceği ortaya çıkmıştır.

Toker'in (2008), motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerini ölçmek amacıyla İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarına göre; otel işletmelerinde ekonomik, sosyal, psikolojik, örgütsel-yönetimsel özendirme araçlarının iş doyumuyla ilişkilerinin ve etkilerinin önemli düzeyde olduğu saptanmıştır. Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu'nun (2010), Ankara'da bir sağlık işletmesinde 123 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada motivasyon araçlarından hangilerinin işgörenler üzerinde daha etkili olabileceği incelenmiştir. İşgörenler üzerinde daha etkili olan motivasyon araçları; iş güvenliği, ardından katılımcı ve demokratik bir yönetim isteği olarak belirlenmiştir.

Büyükgöz (2008), sektörel bazda kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör kuramı bağlamında değerlendirilmesi ile ilgili çalışmasında; motive edici faktörlerin düzeyi hijyen faktörlere göre daha yüksek çıkmıştır. Büyükgöz'e göre bu sonucun ortaya çıkmasında, yöneticilerin örgütle

aralarında algıladıkları ilişkinin içsel boyutta bir ilişki olması, yöneticilerin örgütün amaç ve değerini benimsemesi, örgütlere yönelik bir gönül gücü olması gibi faktörler etkilidir. Dündar, Özutku, Taşpınar (2007), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları araştırma sonucunda; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinde işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ve içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete, çalışılan departmana, yaşa ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Alkış'ın (2008), Herzberg'in çift etmen kuramının işgörenin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucuna göre; hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucun, Herzberg'in hijyen etmenlerinin varlığının iş tatminini etkilemediği ancak olmaması durumunda işgörende tatminsizlik yaratacağı teorisini desteklemediği görülmektedir. Ayrıca hijyen etmenlerinden bazılarının iş tatmini ile ilişkisi, motivasyon etmenlerinin iş tatmini ile olan ilişkisinden daha da yüksek çıktığı yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Güzel (2010), turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun, Herzberg'in çift etmen teorisine göre değerlendirilmesine yönelik yaptığı araştırma sonuçlarına göre; motivasyon faktörleri ve hijyen faktörlerinin önem düzeyleri yüksek çıkmıştır. Maaş, sigorta ve emeklilik faktörlerinin, işletmede sunulma düzeylerine bakıldığında stajyer öğrenciler tarafından yetersiz bulunduğu tespit edilmiştir. Bir başka önemli sonuç ise, özellikle maaş ve iş güvenliği gibi hijyenik faktörlerden dolayı stajyer öğrencilerin turizm sektöründe devam etmek istememeleri yönünde olduklarıdır.

Öztürk ve Dündar'ın (2003), kamu çalışanlarını motive eden faktörleri tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırmalarında; yöneticilerde motivasyon ödülleri, işgörenlerde ise parasal ödülleri daha çok motivasyon sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Küçük'ün (2007), belediye çalışanlarının işe güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen faktörlerinin önemini araştırma amacıyla yaptığı çalışmada; ücret ve ek ücret politikalarının beklenen politikalar olduğu, iş güvencesinin ve sağlık hizmetlerinin çalışanlar açısından motive edici bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içerisindeki çalışma ortamı, iş arkadaşları arasındaki ilişki, kendilerine değer verilmesi ve saygı gösterilmesi, takdir- ödüllendirme sisteminin

olması, kendilerine yetki ve sorumluluk verilmesi gibi faktörlerin çalışanlar tarafından önemsendiği belirlenmiştir.

İnsanların, çalışmakta oldukları işletmelere olan bağlılıkları, örgütün işgörenine karşı olan genel tutum ve bu tutumdan kaynaklanan genel örgüt ikliminden etkilenen psiko-sosyal bir durumdur. Literatürde; örgütün işgören tarafından algılanan genel yapısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ve sonuçlarının örgüt ve işgören bazındaki yansımalarının belirlenmesi amacıyla yapılan birçok çalışma vardır.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011), yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgüte yönelik bağlılıkları arasındaki ilişkiyi, içsel ve dışsal iş tatmini değerleri üzerinden incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre; örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletinin, bağlılık açısından önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle; yöneticiler ile işgörenler ve işgörenlerin birbirleri arasındaki etkileşimlerin adil ve saygı çerçevesinde gerçekleşmesi, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Diğer yandan aynı çalışma sonuçlarına göre; örgütsel adalet boyutlarından dağıtım ve süreç adaleti ile bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Araştırmacılar bu durumu; Türk kültürünün yapısal özelliklerine dayandırmışlardır. Buna göre; paydaşlar arası dağıtım ile karar ve uygulama süreçlerine olan katılım adil olarak gerçekleştirilemezse de kişiler arası etkileşimin hakkaniyetle yaşanıyor olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilmektedir. Örgütsel bağlılık değerlerinin oluşmasında, insanlar arası iletişim; ücret, yönetime katılım gibi örgütsel adalet ile ilgili etkenlerden daha belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

Karahan (2008), işgörenlerin statü farklılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmada, hastanede çalışan kadrolu ve sözleşmeli statüdeki işgörenlerin örgüte yönelik bağlılıklarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bakımdan, işgörenlerin örgütle olan formal bağlarının, psikolojik bir bağlılık olan örgütsel bağlılıklarını belirleyen önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür.

İşgörenlerin, kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütün yanlarında olduğunu bilmeleri şeklinde açıklanan örgütsel destek, çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasında önemli bir yönetsel araçtır. Özdevecioğlu (2003), Kayseri’de faaliyet gösteren mobilya işletmelerindeki işgörenlerin, destek algılamaları ile bağlılık düzeyleri

arasındaki ilişkinin varlığını test etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi ile, örgütsel bağlılığın % 21.9'unun algılanan örgütsel destekle açıklandığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek pek çok değişken olabileceği dikkate alındığında bu oranın aslında dikkate değer bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisi de örgüt kararlarına olan işgören katılımının sağlanmasıdır. Katılım imkânının sağlandığı ve sürdürüldüğü örgütlerde, işgörenlerin elde edilen örgütsel başarının kendi istek, öneri ve beklentileriyle ilgili olduğu ve değer gördüğü algısıyla tutum geliştirmeleri, onların; örgütlerini benimsemeleri, sahiplenmeleri, daha fazla aidiyet duymaları sonucunu doğurabilmektedir. Sarıdere ve Doyuran (2004), öğretmenlerin okul kararlarına katılma durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisini araştırmışlardır. Yapılan bu çalışmada; öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılımlarının onların duygusal bağlılık düzeylerinin güçlenmesinde ve işten ayrılma niyetlerinin zayıflamasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin kendilerini geliştirmeleri, yenilikleri takip etmeleri ve bilgilerini sürekli güncellemeleri ile ilgili olan ve örgütün sağladığı desteklerin öğrenme boyutunu oluşturan örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Avcı ve Küçükusta (2009), konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel öğrenme kültürü ile bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ile bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, işten ayrılma niyetinin, örgütsel öğrenme değeri ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.

Gül, Oktay ve Gökçe'nin (2008), Tokat devlet hastanesinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, performans ile de pozitif yönlü bir ilişkide olduğu belirlenmiştir. Sabuncuoğlu (2007), örgüt tarafından sağlanan eğitim imkanları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik, Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde 637 işgören üzerinde bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre; işgörene sağlanan eğitim imkânları, örgütsel bağlılık düzeyini pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif olarak etkilemektedir. Bu sonuç; çalışanların eğitimle ilgili gördükleri destek ve kazanılan gelişim sayesinde, örgütte kendilerine önem verildiğini düşünerek, örgütte kalmalarının doğru ve ahlaki bir davranış olacağını düşünmeleri (normatif bağlılık) ve kendilerine gösterilen özen nedeniyle örgütte kalmayı istedikleri (duygusal bağlılık) için örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etken ise, işgörenlerin işlerinden dolayı aileleri ile yaşadıkları kimi problemlerdir. İş şartları nedeniyle, aileye gerekli zamanın ayrılamaması, rol çatışmasının yaşanması, işgörenlerin örgüte yönelik tutumlarının değişmesine, olumsuz bir yaklaşım göstermesine neden olabilmektedir. Çarıkcı ve Çelikkol (2009), iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; iş - aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki varken, iş - aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Özdipçiner ve Kalıncara (2005), işgörenlerin örgüte yönelik algılamalarının, bağlılıklarına olan etkisini belirlemek için Denizli'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. İş yaşamına yeniden başlasaydı yine aynı otelde çalışmayı tercih edecek olanlarla, çalışabileceği en iyi kuruluşun hâlihazırda çalıştığı otel olduğunu düşünenlerin, bu şekilde düşünmeyen gruba göre, örgüte yönelik bağlılıklarının daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında, işgören beklentilerini karşılayan işletmelerin, çalışanların örgüte yönelik algılamalarının pozitif yönde olmasını ve bağlılıklarının artmasını sağladıkları anlaşılmaktadır. Kılıç ve Öztürk (2010), işletmelerin, işgörenlerine yönelik kariyer planlamalarının örgütsel bağlılığa olan etkisini saptamak için bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucuna göre; işletmede uygulanan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasında etkin bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Karatepe ve Uludağ (2007), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki otel işletmelerinin önbüro bölümlerinde çalışan işgörenler üzerinde, duygusal tükenmişliğin, iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemek için bir çalışma

yapmışlardır. Sonuçlara göre; duygusal tükenmişliğin, iş tatminsizliği ile pozitif, bağlılık ile ise negatif yönlü bir ilişkide olduğu saptanmıştır. Diğer yandan, çalışanların, içsel motivasyonlarının; tükenmişlik, tatminsizlik ve bağlılık değerleriyle ilgili olduğu anlaşılmıştır. Yapılan bu çalışmada, duygusal tükenmişliğin en önemli sebebi olarak, iş-aile çatışması gösterilmiştir.

Ertan'ın (2008), Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı ve aralarındaki ilişkinin tespiti için yaptığı çalışma sonuçlarına göre; çalışanların farklı nedenlerle örgütlerine bağlandıklarını, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları ve iş motivasyonu arasında, iş motivasyonları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Tayfun, Palavar ve Çöp (2010), Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada; eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Çavuş ve Gürdoğan'ın (2008), Kuşadası'ndaki beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için yaptıkları araştırmalarında; normatif bağlılığın daha güçlü olduğu, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif fakat zayıf bir ilişkinin bulunduğu, tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

O. Bolat ve T. Bolat'ın (2008), otel işletmelerinde çalışan işgörenler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma bulguları daha önce yapılan çalışma sonuçları ile paralellik göstermiş, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Durna ve Eren (2005), Niğde ilinde eğitim ve sağlık alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını, demografik faktörlerle karşılaştırarak belirlemeyi amaçladıkları çalışma sonuçlarına göre; demografik faktörlerden bağlı bulunulan kurum, yaş, medeni durum ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişki olduğu, devam bağlılığı ile bu değişkenler arasında bir ilişkinin bulunamadığı belirlenmiştir.



Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, işletmelerin başarısı açısından, tüm üretim aşamalarında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır. Emek-yoğun bir özellik sergileyen hizmetler sektöründe bu önem daha da göze çarpmaktadır. Çünkü; hizmet sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşiyor olması, üretim sürecinin emek-yoğun bir özelliğe sahip olması, birbirini tamamlayan ürünler bütünü olması (Küçükaltan, 2007, s.30; Hacıoğlu, 2000, s.14; Rızaoğlu, 2004, s.187), ürün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin, işgören performansına daha çok bağlı kalmasına neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, turizm sektöründeki işletmelerin sunmuş oldukları ürünlerin kalitesinde, birebir ilgili olduğu insan kaynaklarının iş motivasyon durumları ve örgüte olan bağlılıkları daha da önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda ve literatürde yapılan bu çalışmalar ışığında; motivasyon ve bağlılık ilişkisini konu edinen bu araştırmanın problem cümlesi; “Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki içsel ve dışsal motivasyon araçlarının yeterliliğiyle ilgili algıları ve örgüte yönelik bağlılık dereceleri nedir ve bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel anlamda bir önem seviyesine sahip midir?” şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Çağın rekabet koşulları gereği örgütler, rekabet edebilirlik şartlarını en iyi düzeye ulaştırmak için sahip oldukları tüm üretim kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak durumundadırlar. Özellikle hizmet üreten örgütlerdeki insan kaynaklarının iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması, artan verimlilik çerçevesinde tüm örgüt paydaşlarının memnuniyetinin sağlanması, bu durumun en önemli gerekliliklerindedir.

Örgüt-işgören bağının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından, çalışanların motivasyon kaynakları ile örgütlerin bu kaynakları karşılama araçları paralellik göstermelidir. Diğer bir ifadeyle; örgüt paydaşı işgörenlerin bireysel gayeleriyle, örgüt amaçlarının örtüşmesi; etki alanı ve sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde motivasyon kavramı ile ilgili bir durumdur. Çünkü, iş motivasyonları ve bu motivasyon kaynaklarının tatmin edilmesi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde yapılacak işlerin tam anlamıyla yerine getirilmesinde ve örgüt bilincinin oluşmasında kilit rol oynar. Bu açıdan değerlendirildiğinde; işgörenlerin iş motivasyonlarının karşılanması, onların, bu güdülerine olumlu dönüt sağlayan örgüte dair bağlılık seviyelerini doğrudan etkileyecek, sonuçta performansı artacaktır. Çünkü

sosyal bir varlık olan insan, ancak ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığı, değer gördüğünü hissettiği yerde mutlu olabilir ve kendini o yere tam anlamıyla adayabilir.

Bu düşüncelerden hareketle bu araştırmanın amacı, bir hizmet sektörü olan turizmde faaliyet gösteren, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmesi iş görenlerinin, Herzberg'in Çift Faktör Kuramında belirtilen motivasyon araçları ile onların iş motivasyon araçlarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini istatistiki yöntemlerle ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>. İşgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>. İşgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>. İşgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>. İşgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır.

H<sub>3c</sub>. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler amaçlarına, yönetilen insanlar tarafından gerçekleştirilen, tüketim içerikli eylemler sonucu ulaşırlar. Örgütün amacını gerçekleştirmede insan gücü-emek girdisi ön koşul, “olmazsa olmaz” niteliğindedir (Açıkalin, 1999, s.16). Günümüz örgütlerinde, bu işgücünü kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle çalışanların başarılı olmaya güdülenmesi gerekmektedir. Zira günümüzde başarının en önemli yöntemi olan motivasyon, çalışanlara, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlar (Peker ve Aytürk, 2000, s.295-296). İşgörenlerin gereksinimlerinin giderilmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, örgütte güdülemeyi sağlayıcı bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir (Sağlam, 2007, s.53). Bu bakımdan, bireyin istenilen davranışı göstermesi için, hem yapmakta olduğu işle ilgili yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması, hem de işletmenin çalışanların ihtiyaçlarını bilmesi ve bunları karşılaması gerekir (Çiftçi vd., 2007, s.160).

Eskiden olduğu gibi insanları; zorla, baskıyla ya da daha fazla ücretle çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek gerekir. Bu da ancak motivasyon sayesinde mümkün olabilmektedir (Genç, 2004, s.238). Diğer bir anlatımla; motivasyon, personelin verimsiz bir şekilde çalışmalarından ziyade, daha etkin bir şekilde çalışmalarına teşvik eden veya motive eden herhangi bir uygulama, etkin çalışmayı artıracak bir programın kilit parçasıdır (Hançer, 2004, s.27). Bu bağlamda; çalışanların motive edilmeleri işletmeler açısından çok kolay olmamasına rağmen (Çiftçi vd., 2007, s.160), yeterli motivasyon seviyesine sahip olabilmeleri için; bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasına, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak tüm özendiricileri ve gerekli olan ortamı hazırlamak gerekmektedir (Eroğlu, 2007, s.379).

Motivasyonu sağlanan işgörenlerin örgütsel açıdan önem taşıyan sonuçlarından birisi, örgüte yönelik bağlılık, tutum ve davranışlarıdır. Çalışanların hedef ve

değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık (Gül, 2002, s.51) yükseldikçe işgörenlerden; genellikle daha çok verimlilik (Çekmecelioğlu, 2006, s.165) sağlanırken, bağlılık düştükçe ise; kurum amaçlarından uzaklaşma ve yeni iş olanaklarını aramaya başlama (Duygulu ve Korkmaz, 2008, s.18) gibi örgüt açısından olumsuz işgören tutum ve davranışlarıyla karşılaşabilmektedir. Çünkü; motive olamama durumlarında işgörenler; bir hedefe doğru ilerleme duygusundan ve gayretlerinin örgütsel sonuçları etkileyebileceği inancından yoksun kalabilmekte ve kendilerini güçsüz hissederek, örgüte yönelik bir bağlılık hissinden uzaklaşabilmektedir (Gül ve Çöl, 2004, s.269).

Bu bağlamda; entelektüel sermayenin, her geçen gün önem kazandığı ve işletmelerin en ayırıcı özelliği olduğu artan rekabet koşullarında (Özdevecioğlu, 2003, s.115), önemi daha da artan örgütsel bağlılık; işgören devir hızını azaltırken, sunulan hizmetin kalitesinde sürekliliğin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s.12). Diğer taraftan örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması durumunda ise; işe devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıktığı kaçınılmaz hal almaktadır (Demirel, 2009, s.116; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008, s.23). Bu yüzden, işgörenlerin örgütsel bağlılık ile örgüt içersindeki motivasyon durumları, örgüt için; sürekli kontrol edilmesi gereken öncelikli gündem unsurları arasında yer almalıdır.

Turizm sektörü, hizmet sektörü olmakla birlikte diğer sektörlerden ayrılan yönleri onu farklı kılmaktadır. Turizm faaliyetlerine katılan insanlar, kısa bir süre içinde tatillerini gerçekleştirmektedirler. Turistlerin, tatil süresince olumsuz bir durumla karşılaşmamaları için yapılan planlı çalışmalar istenildiği gibi gerçekleştirilebilir, ancak; turistlerin işgörenlerle iletişim kurduğu anlarda işgören ve turist arasında yaşanan olayların her an kontrol edilemeyeceği de bir gerçektir. Turistler; işletmenin arzu ettikleri şekilde olmasını, işletme çalışanlarının güler yüzlü, işini severek yapan, anlayışlı işgörenlerden oluşmasını isterler. Sonuç olarak; turistler tatillerini sorunsuz geçirmeyi ve evlerine mutlu bir şekilde dönmeyi hayal ederler.

Sektörde yer alan işletme yöneticilerinin amacı müşteriye memnun etmek ve müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmelerini sağlamaktır. İşletme yöneticilerinin de

farkında oldukları bir gerçek vardır ki müşterilerden önce memnun etmeleri gerekenler aslında işletme çalışanlarıdır. Müşteri memnuniyeti - İşgören memnuniyeti gibi birbirine bağlı olan bu durumda öncelikle işgören memnuniyeti üzerinde durulmalıdır. Çalışanların isteklerine, beklentilerine olumlu bir şekilde cevap verilmelidir ki bununla birlikte işletmeden memnun olan çalışanlarda işlerini gerçekleştirirken bu memnuniyetlerini müşteriye yansıtılabilsinler. İşletme sundukları bakımından çok mükemmel olabilir, fakat var olanların mükemmelliğinden daha da etkili olan çalışanların yaklaşımıdır. Dolayısıyla müşterinin işletmeden memnun ayrılmasında ve işletmeyi tekrar tercih etmesinde insan faktörü çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerin memnuniyetlerini ya da hoşnutsuzluklarını müşteriye yansıtacağı, bu durumdan en çok etkilenenin yine işletme olacağı unutulmamalıdır.

Sonuç olarak işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması ve işletmeye karşı bağlılıklarının güçlendirilmesi öncelikle işletmenin kendi yararına olan bir durumdur. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt tarafından sağlanan içsel ve dışsal motivasyon araçlarını algılama değerlerini ve örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, gerek yönetim literatürüne sağlayacağı katkılar gerekse de turizm sektöründeki işletmelerin ve yöneticilerin, işgörenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık durumlarını değerlendirmeleri açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırma, Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ile sınırlı tutulmuştur.
- Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırma zaman ve maliyet unsurları gibi nedenlerle, evreni temsil eden örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırmada uygulanan ölçme aracı, otel işletmelerindeki işgörenlerin motive olmalarını sağlayan faktörleri ve işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemektedir.
- Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

- Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmaya katılan bireyler tarafından anlaşılabilir ifadelerden oluşmaktadır.

### 1.6. Tanımlar, Kısaltmalar ve Semboller

**Dışsal Motivasyon:** İşgörenlerin, işine karşı motive olmasını sağlayan ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, şirket yönetimi ve politikası, statü gibi işyerlerinde olması gereken asgari koşullardır.

**İçsel Motivasyon:** İşgörenlerin, işine karşı motive olmaları için sağlanan dışsal motivasyonun yanında, işgörenin doyum sağlaması için işletmelerin çalışana sunduğu başarı, terfi, gelişme, sorumluluk, tanınma gibi etmenlerdir.

**Duygusal Bağlılık:** İşgörenin örgüt amaçlarını benimsemesi, kendisini örgüte ait hissetmesi ve bulunduğu örgütte kalma isteği gibi nedenlerle ortaya çıkan bir bağlılıktır.

**Devam Bağlılığı:** İşgörenlerin, işletmedeki çalışma süresince yaptıklarını yatırım olarak görmesi ve işletmeden ayrıldığı takdirde bunları kaybedeceği endişesiyle oluşan bir bağlılık türüdür.

**Normatif Bağlılık:** Örgütün; işgören için bir anlamının olması, işgörenin zor zamanında bu örgütte iş bulması ya da işverene karşı sorumluluk duyması gibi nedenlerle işgörenin kendisini örgütte kalma konusunda zorunlu hissetmesi sonucu oluşan bağlılık türüdür.

**f (Frekans):** Seri içerisindeki bir değerlerin tekrarlanma sayısını ifade eder.

$\bar{X}$  (**Aritmetik Ortalama**): Serideki değerlerin toplamının seri birim sayısına bölünmesiyle elde edilir.

**s.s. (Standart Sapma):** Serideki değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasıdır.

**t:** t testine ilişkin parametre.

**F:** Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre.

**p:** Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde motivasyon kavramı, motivasyon kuramları, Herzberg'in çift etmen motivasyon kuramı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın örgütsel açıdan sonuçları ele alınmıştır.

### 2.1. Motivasyon Kavramı

İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçlar ister yeterince karşılansın isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete ve faaliyete sürükler. Bunun temelinde ise güdüler yatmaktadır. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlarda onları etki altına alarak güdüleyebilir (Bingöl, 1990, s.190). O halde, davranışın temelinde kişinin hareket etmesine sebep olan ve "güdü" adı verilen bir güç vardır (C. Binbaşıoğlu ve E. Binbaşıoğlu, 1991, s.15). Güdülenme; kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmasıdır. Bireyin, beklenti, ihtiyaç, amaç, davranış ve performansları hakkında bilgi vermesi ile ilintilidir. İşte bu özelliğinden dolayı da, çalışanın performansının artırılması ve verimin sağlanmasında önemli yere sahiptir (Ateiga, 2007, s.246).

Güdü, bireyin davranışını başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç olarak bilinmektedir (Özgüven, 2003, s.140). Güdü, davranışı yöneten son itici güç olarak düşünülebilir. Güdüler, bireyin onu kuşatan dünyaya tepkileridir ve bireyin kişiliği onun içinde yaşadığı dünyaya uygun tepkileri olarak tanımlanabilir (Rızaoğlu, 2003, s.56). Güdü genel anlamıyla, insanı davranışı iten ya da götüren neden olarak çok yalın tanımlanabilir. Başka deyişle kişinin gösterdiği çeşitli davranışlar karşısında, dolaylı ve dolaysız "niçin", "neden" sorularının yanıtları güdünün somut görünümünü ortaya koyar (Aşkun, 1978, s.450). Tavırlar ve güdüler, insanları, grupları, örgütleri ve nesnelere görme ya da algılama biçimini etkiler (Hunt, 1999, s.70).

Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir (Yalçın, 1985, s.201). Yaygın olarak kabul edilen inanca göre, insanları harekete geçiren ve etkileyen etmenler bedensel, sosyal ve ruhsal güdüler olarak üç grupta toplanır (Peker ve Aytürk, 2000, s.292). Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak

tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.123). Motivasyon kelimesi temel olarak harekete geçirici anlamındadır (Adair, 2003, s.9). Motivasyon kelimesi “hareket etmek” anlamına gelen eski Latin “Movere” sözcüğünden gelmektedir. Motivasyon insan davranışını yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2003, s.129). Motivasyon, bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene verilen ad olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 1996, s.80). İnsanın kendi içinden veya dışarıdan gelen uyarıcılar veya her ikisinin de etkisiyle harekete hazır hale gelmesi ve bir davranışta bulunmasına motivasyon veya güdüleme; organizmayı harekete geçiren bu uyarıcıların her birine de motiv veya güdü denilir (Erdoğan, 1996, s.71). Motive; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (Eren, 1998, s.398).

Motivasyon, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için bireyi harekete geçirmek ve heveslendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise organizasyonda çalışanların daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve heveslendirilmesi demektir (Aktan, 2003, s.245). Yönetimde motivasyon, personelin sahip olduğu enerjii ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve personelin görevinde etkili ve verimli olmasını sağlamaktır (Peker ve Aytürk, 2000, s.290; Örucü ve Kanbur, 2008, s.85). Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamı yaratmış olacaktır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.319).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Bingöl, 1990, s.190). Motivasyon süreci bir iç uyarılma ile başlamakta ve bu uyarı bireyi belirli bir hedefe yöneltmektedir. Bu davranış sonucunda birey hedefine ulaşırsa tatmin gerçekleşecek, ulaşamaz ise tatminsizlik söz konusu olacaktır (Deniz, 2005, s.128). Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç



dengesizlikler ve güdüler dışardan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 1998, s.399).

Örgütte işgören dışındaki bina, araç gereç, para, malzeme gibi unsurlar motive edilemez. Ya da örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilemez, etkilenemez. Örgütlerin insan unsuru dışındaki özellikleri, gücü, kullandığı teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, insan unsuru istenilen niteliklerde olmadığı sürece, amaçlara ulaşmak ya da başarmak mümkün değildir. Çünkü örgütün parasal gücünü ve teknik donanımlarını kullanacak olan insan unsurudur (Öztekin, 2002, s.116-117). Yöneticiler, verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamayacağını, bunun yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu unutmamalıdır. Zira örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır (Küçük, 2007, s.76). Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için bireylerin isteklerinin doyurulması gerekir (Türk, 2007, s.80).

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevi yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlik sağlanamaz. Örgütte etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir, fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s.131). Bireyin özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Bireyin bu özelliğinden dolayı örgütlerde, örgütsel amaçlara işgöreni güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır (Başaran, 1992, s.161). Yetkin işgörenleri elde tutabilmek ve motive edebilmek için, örgütlerin hem rakiplerindeki motivasyon uygulamalarını yakından izlemeleri hem de örgütsel performans ve ödül sistemlerini, olağan ve üstün performans gösteren bireyleri ayrı ayrı değerlendirecek biçimde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s.288).

## 2.2. Motivasyon Kuramları

Motivasyon teorilerini; içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2010, s.622; Eren, 1998; Baysal ve Tekarslan, 2004; Tevrüz, 2002; Deniz, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Tınaz, 2009; Şimşek vd., 2003).

### 2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarının odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır (Tınaz, 2009, s.6). İnsanları motive eden ihtiyaçların analizine önem veren bu teoriler, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı arttırmaları ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırırlar (Barutçugil, 2002, s.186).

#### 2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (Hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez (Koçel, 2010, s.623). Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi Maslow'un klinik çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.137-138; Tevrüz, 2002, s.103; Baysal ve Tekarslan, 2004, s.157; Koçel, 2010, s.624). İhtiyaçların bu sıra izleme özelliği böylece son aşamaya kadar gider. Ancak çok az sayıda insan son aşamadaki ihtiyaca ulaşabilmektedir (Rızaoğlu, 2003, s.72).

**Temel Fizyolojik İhtiyaçlar;** Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme ihtiyacı.

**Güvenlik İhtiyacı;** Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyaçları.

**Sosyal İhtiyaçlar;** Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyacı.

**Kendini Gösterme İhtiyacı;** Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı;** Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacı (Şimşek vd., 2003, s.138; Koçel, 2010, s.624).

Teori asıl olarak bir insanın ödül ve ceza gibi harici güdülerle değil, iç ihtiyaç programıyla motive olduğunu savunur. Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlar gruplara ayrılmıştır ve bir grup ihtiyaç karşılandığında hemen diğeri ortaya çıkar (Adair, 2003, s.30). İhtiyaçlar hiyerarşisi içinde, doyurulan bir ihtiyaç artık güdüleyici değildir, ancak bir üstteki ihtiyaç güdüleyici olabilir. Her ne kadar bu teori yöneticilerin, çalışanların yetersizlik (deficiency) ve gelişim (growth) ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamışsa da bunların hiyerarşik bir sırada tanımlanması o kadar da büyük önem taşımamaktadır (Sürekli ve Tevrüz, 1997, s.36).

Maslow'a göre insanların, iş veriminin ve işe yönelik kişisel motivasyonunun artması, temel ihtiyaçlar kuramındaki sıralı ihtiyaçların belirli ölçülerde karşılanmış olmasına bağlıdır (Özgüven, 2003, s.142). Yapılan araştırmaların bulguları, alt düzey ihtiyaçların, üst düzey ihtiyaçlara kıyasla daha fazla doyurulduğunu göstermektedir. Ve üst düzey ihtiyaçlar, üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan, eğitim düzeyleri yüksek bireylerde çok daha önem kazanmaktadır (Tınaz, 2009, s.8).

#### **2.2.1.2. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

McClelland başarıma, güç ve ilişki kurmaya dönük güdülerini ölçen bir test geliştirmiştir. Bu testinde yardımıyla McClelland bireyleri üç gruba ayırmıştır: başarıma ihtiyacı duyanlar, ilişki kurma ihtiyacı duyanlar ve güç kazanma ihtiyacı duyanlar (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008, s.194). Bunlar arasında bireyi en çok motive eden, başarı kazanma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine yüksek

amaçlar belirleyecek ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek, bunları kullanarak, arzuladığı başarı düzeyini gerçekleştirmek isteyecektir (Bingöl, 1990, s.193). McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre motivasyon bir kişinin kazanma, elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır (Barutçugil, 2002, s.189). Başarı ihtiyacı kuramı, diğer kapsam kuramlarının aksine “ihtiyaçların doğuştan olduğu varsayımını” reddetmekte ve ihtiyaçların öğrenme ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Büyükgöz, 2008, s.49).

Bir örgütsel sistem içinde, başarı ihtiyacını yoğun hisseden bireyler, rekabete yatkın ve örgütsel motivasyonu kendi başarılarına endeksleyen bir yapı sergileyebilmektedirler. Her çalışmada aynı oranda hissedilemeyen bu başarılı olma itici gücü, örgütsel sistem içinde, içerik teorilerinde önemli bir yer oluşturmaktadır (Ertürk, 2007, s.40). Bireyin kendi ilgi alanlarında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe erişme duygusu “başarı güdüsü” ile tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler; sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler, amaca yöneliktirler, ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler (Şimşek vd., 2003, s.142).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek (high achievement drive) olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2010, s.628). Yönetim ve güdüleme kuramı açısından başarı motivinin önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yükleme arzusunun geliştirilmesidir (Aktaş, 2002, s.196).

### **2.2.1.3. Alderfer’in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı Kuramı**

Aldelfer’in VİG (Erg) Teorisi, Maslow’un modelini modern durumlara uyarlayarak; “Varlığı Sürdürme, İlişkilerde Bulunma, Gelişme İhtiyaçları” üzerine kurulmuştur. Vig kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedir.

Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar (Şimşek vd., 2003, s.143). Erg güdüsü, kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür. Erg güdüsüne sahip kişiler kendilerine ulaşılması zor ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve bunları kullanacak davranışlar gösterirler. Diğer insanlara oranla daha çok risk yüklenirler. Fakat bu gücü insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Silah, 2005, s.67).

Erg ve Maslow'un teorileri benzerdir. İkisinde de basamaksal bir yapı vardır. Ancak, ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve ihtiyacına göre değişir (Barutçugil, 2002, s.188). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle karşılaştırıldığında bu kuram, insanların ihtiyaçlarının anlaşılmasında daha esnek bir bakış açısı sunmaktadır. Kişiyi harekete geçiren gücün anlaşılmasında eğitim, aile yapısı, kültürel çevre gibi değişkenler önem kazanmaktadır (Tınaz, 2009, s.8).

Herzberg'in Çift Faktör Motivasyon Teorisi de kapsam teorileri içinde yer almaktadır. Ancak Herzberg'in Çift Faktör Motivasyon Teorisi araştırma konusunu oluşturduğu için süreç kuramlarından sonraki bölümde ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

### **2.2.2. Süreç Kuramları**

Süreç teorileri, güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler. Davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar (Ertürk, 2007, s.40; Eren, 1998; Tınaz, 2009; Baysal ve Tekarslan, 2004; Tevrüz, 2002).

#### **2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramı insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentiler yönünden açıklamaya çalışır. Vroom'a göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Aktaş, 2002, s.197). Vroom'un Bekleyiş Teorisi, üç kavram etrafında yapılandırılmıştır: Valens, araçsallık ve bekleyiş. Valens, bir bireyin elde edeceği sonucu (ödül) arzulama derecesidir. Valens ile ilgili bir diğer önemli girdi, birinci

derece sonuçların, asıl arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaşmada araçsallık özelliği taşımasıdır. Vroom'un güdüleme sürecindeki bir diğer önemli değişken ise "bekleyiş"tir (Bolat vd., 2008, s.194). Vroom' a göre güdülenme, kişinin aradığı değerlere belirli bir hareketin bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır (Güney, 2000, s.24).

Söz konusu model yöneticilere motivasyon konusunda önemli ip uçları vermektedir. Öncelikle, istenen performansa ve davranışlara işgörenler tarafından arzu edilecek ödüllerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Daha sonra performans ile ödül arasındaki ilişki vurgulanmalıdır. Sonuç olarak çalışan, belli bir performansın karşılığının ödüllendirileceğine kesin olarak inanmalıdır. Bu durumda, çalışanın motivasyonu en güçlü şekilde gerçekleşecektir (Tetik ve Pala, 2009, s.92).

#### **2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi, genelde Vroom'un Bekleyiş Kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür (Şimşek vd.,2003, s.145). Yetenek, karakter, rol algısı, performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir (Sürekli ve Tevrüz, 1997, s.39).

Kişinin yüksek bir çaba göstermesi otomatik olarak yüksek bir başarıyla sonuçlanmaz. Bireyin güdülenmesi bekleyişi tarafından etkilenir, ancak bu bekleyişin ortaya çıkaracağı yüksek çabanın yüksek bir başarıyla sonuçlanabilmesi için, bireyin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olması ve uygun bir rol anlayışı taşıması gerekir (Bingöl, 1990, s.194). Gayret, Bilgi ve Yetenek ve Algılanan Rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel, 2010, s.635). Yani kişi kendi başarısı ile başkalarının başarılarını karşılaştırır ve nasıl bir ödülle ödüllendirileceği konusunda bir fikre sahip olur. Bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı, düşündüğü ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre bekleyiş ve valens etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Silah, 2005, s.70).

### **2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams'ın Eşitlik Teorisinde; Adams'a göre, insanlar bağlı oldukları kuruma verdiklerine karşılık kurumun kendilerine verdiklerini yeterli görüyorlarsa işlerini yapmak için daha çok motive olurlar. İnsanların yapılan muamelelerdeki eşitliği değerlendirme eğilimleri eşitlik teorisinin dayandığı temel kuraldır (Güney, 2000, s.2). Eşitlik teorisi, insanları motive etmek için sosyal eşitliğin nasıl kullanılması gerektiğini anlatır. Eğer insanlar aynı çaba sonunda kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettiklerinin eşit olduğunu görürse kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir (Barutçugil, 2002, s.191). Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can vd., 1995, s.330). Sonuç olarak birey, ancak kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında tam eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşur (Tınaz, 2009, s.12).

Bu teori pek çok araştırma ile doğrulanmıştır. Ancak burada yöneticileri bekleyen en önemli sorun, çalışanların kendi girdi ve çıktılarını nasıl ölçtükleri, kimlerle karşılaştırdıkları ve karşılaştırma yaptıkları kişinin girdi ve çıktılarını ne şekilde değerlendirdiklerini tahmin etme konusundaki zorluktur (Tetik ve Pala, 2009, s.90).

### **2.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı**

Pekiştirme kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre, bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Şimşek vd., 2003, s.148). Bu kurama göre "asıl olan davranışlardır". Bireyin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımaz. Önemli olan onun ne yaptığıdır. Örgütte yönetici; ödülleri deneme, görme ve deneyim yöntemleriyle bulur ve davranışın devamlılığını sağlayan ödüllendirme çalışmalarında bulunur (Aktaş, 2002, s.197).

### **2.2.2.5. Locke'un Amaç Kuramı**

Locke tarafından geliştirilen amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geribildirim sağlanmasıdır (Can vd.,1995, s.331). Amaç teorisi, çeşitli yönetim uygulamaları ve

özellikle amaçlara göre yönetim uygulamalarında yer almaktadır. Yönetim alanında önemli olan bu konu, organizasyonun amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede astlarında katkısını alarak bu uygunluğu sağlamaktır (Silah, 2005, s.71).

### **2.3. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Kuramı**

Herzberg (1959), Maslow'un kuramını geliştirmiş ve iki faktör kuramı olarak adlandırdığı kuramı araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esas, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumu bildirmeleridir (Baysal ve Tekarslan, 1987, s.96).

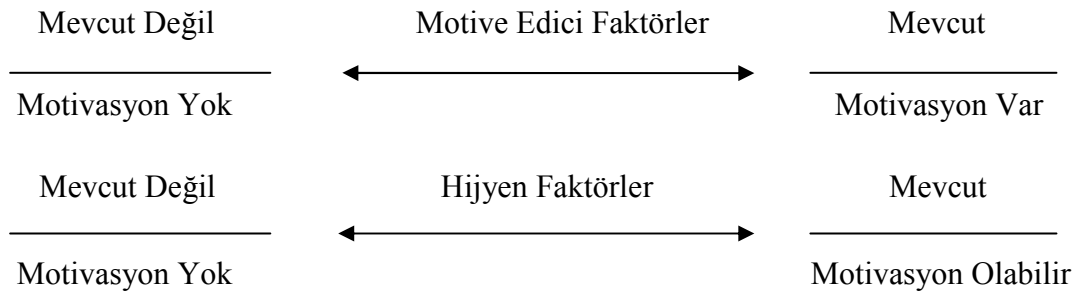
Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, kişinin işine karşı tutumunun, işindeki başarıyı ya da başarısızlığı direkt olarak etkileyeceği görüşüne dayanır (Aktaş, 2002, s.194). Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı kişinin gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir kuramdır (Küçük, 2007, s.76). Bu teorinin varsayımlarına göre işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyen faktörler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Deniz, 2005, s.146). Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşamamaktadır. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg, hijyen faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyen etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır (Eren, 1998, s.411). Herzberg yalnız hijyen etmenlerinden doyuma ulaşanlarında var olabileceğini kabul etmektedir. Herzberg'e göre bu gibi kişiler, kendini gerçekleştirme ihtiyacının belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kimselerdir (Onaran, 1981, s.46).

Hijyen etmenler; çalışma şartları, maaş ve ücret, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, kişiler arası ilişkiler ve işletme politikalarıdır. Motive edici faktörler ise; işin kendisi, başarıma, farkedilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde



edilebilecek ödüllerdendir (Şimşek vd.,2003, s.139). Herzberg'e göre, işgörenin iş tatmininin ve motivasyonunun sağlanması için her iki grup (motivasyon-hijyen) etmenlerin olması gerekmektedir (Alkış, 2008, s.46). Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2010, s.627). İşgörenlerin işlerini belirlenen düzeyde yapmasını sağlayacak asgari koşulların sağlanmadığı bir örgüt ortamında, amaçlara ulaşılması bir yana işgörenlerin örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, varolan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır (Sağlam, 2007, s.53). Bu koşulların yokluğu halinde bireylerin çalışması tehlikeye düşer; çalışan işten ayrılmayı düşünebilir (Tınaz, 2009, s.9). Herzberg, bu yaklaşımın örgütte uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç ileri sürmüştür. Örgüt içerisinde tatminsizlik oluşturan koşullar ortadan kaldırılmalıdır. Tatminsizlik durumu ortadan kalktıktan sonra motivasyon faktörleri devreye girmelidir (Vural ve Coşkun, 2007, s.124). Tatmin, motive edici faktörlerin varlığıyla gerçekleşir. Bu nedenle teoriye göre, yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, hijyen faktörlerin iyi olmasını sağlamalı, ancak dikkatlerini motive edici faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır (Aşan, 2007, s.299).

### Şekil 1. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi



**Kaynak:** Koçel, 2010, s.626.

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren, 1998, s.412; Tevrüz, 2002, s.107). Herzberg'in bulguları ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin birleştikleri husus, ikisinin de "ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabileceklerine inanmış

olmaları” şeklinde özetlenebilir (Eroğlu, 2007, s.392). Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısındandır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Yüksel, 2005, s.294).

Bu teorisinin yöneticilere mesajı açıktır. Yöneticiler hijyen faktörleri sağlayarak, iş tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri de yerinde ve zamanında kullanarak yüksek tatmin ve performans elde edebilirler (Barutçugil, 2002, s.189). Herzberg çift etmen kuramı, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır (Can vd., 1995, s.325). Nitelikli ve niteliksiz işgörenler arasındaki farkın, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işgörenlerinin durumu dikkate alınmadığı da eleştirilere konu olmuştur (Bingöl, 1990, s.204). Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda ise Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivatör olarak işlev görebileceği tartışılmaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkaykçı, 2005, s.330).

### **2.3.1. Herzberg’in Çift Etmen Kuramının Dışsal (Hijyen) Etmenleri**

#### **2.3.1.1.Ücret**

Ücret, personelin temel gelir kaynağı olmakla birlikte, işgörenin ve ailesinin yaşam standartını, statü ve saygınlığını önemli ölçüde belirleyen bir etmendir (Can vd., 1995, s.245). Ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması gibi bir etkisi de vardır. Bu gibi olumlu sonuçlarıyla ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.148). Başarısı ücretle ödüllendirilen birey, içsel doyuma da ulaşmaktadır (Budak, 2008, s.510). Çalışma yaşamında tatmin duygusunu sağlamak açısından para tek etken değildir. Ancak tek gelir kaynakları, aldıkları ücretler olan çalışanların, gerek temel ihtiyaçlarının gerekse de sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için paranın vazgeçilmez bir araç olduğu unutulmamalıdır (Çiftçi vd., 2007, s.214).

Örgütlerde, bazı görevlerde, gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanış şekilleridir. Diğer bir

yöntem de bu türlü standart yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur (Eren, 1998, s.414). Ancak ücret artışlarının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ne zaman başvurulacağını belirlemek önemlidir. Ücret artışı ilk aşamada olumlu sonuçlar verebilir. Fakat bu düşüncenin zaman içinde geçerliğini bilmek ya da değerlendirmek daha önemlidir. Diğer yandan işgörenleri işe bağlama veya verimliliği sağlayacak bir motivasyon elde etme amaçlarına yönelik sürekli ücret artışlarına işgörenleri alıştırmak doğru değildir. Zira işgörenden ek bir çaba gösterecek davranışı sergilemek için ona her defasında ücret artışı sağlamak gerekecektir. Bu alışkanlığın oluşturulması belirli bir süre verimliliği arttırabilir. Ancak yapılan araştırmalara göre ücret artışının etkisi belirli bir noktaya kadardır. Ücret yönünden tatmin olan kişi için ücret motive edici olmaktan çıkacak, başka ihtiyaç yapıları kişi için motive edici olacaktır (Deniz, 2005, s.158).

Personeli motive etmek için yöneticilerin uygulayabileceği çözümler arasında ücretlerin adaletli ve rekabet edebilir düzeyde olmasını sağlamakta yer almaktadır (Luecke, 2008, s.43). Ücretin sadece miktar bakımından yeterli olması da çalışanlar için tek başına bir tatmin oluşturmamakta, diğer etkenlerle beraber genel bir değerlendirme yapmak gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar ücretlerinin yeterliliğinden tatmin duyma yanında yeteneklerinin ve başarılarının takdir edilmesinden de aynı tatmin duygusunu yaşamalıdır. Yöneticiler tarafından kabul gördüklerini ve kendilerine güvenildiklerini, ayrıca gelecekte işlerinde terfi edebileceklerini de düşünmeliyimdirler. Eğer bu unsurların tümü bir araya gelirse, çalışanlar doğal olarak işlerinden tatmin duyarak işletmeye daha çok bağlanacaklardır (Çiftçi vd., 2007, s.215).

### **2.3.1.2. İşletme Yönetimi ve Politikası**

Örgütlerde politika, örgütsel hayatın en önemli gerçeklerinden biridir. Örgütün ortaya çıkması ile birlikte örgütsel politika da hemen kendini gösterir (Y. Ertekin ve Y. Ertekin, 2003, s.1). İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır. Örgütlerin, belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörelere yaklaştırmak olduğu

söylenbilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.165).

İşletmelerde çalışanları mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli olarak araştırmak ve çalışanları bu noktalara ulaştırmak konusunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Amaçlarına ve hedeflerine ulaşamadığı için beklentileri ile ihtiyaçları karşılanamayan çalışanlar, doğal olarak başarısız ve verimsiz olacaklardır. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarını motive etmek amacıyla pek çok yöntem kullanmaktadır (Çiftçi vd., 2007, s.160). Politika, mantıklı ve dürüstçe olduğu zaman, personel tarafından pozitif bir bakış açısıyla algılanır ve personelin kendisine verilen otoriteyi daha uygun ve doğru kullanması kolaylaştırılır (Hançer, 2004, s.148).

### **2.3.1.3. Çalışanlar Arası İlişkiler**

Özellikle örgütlerde iki birey arasındaki iletişim, bir üçüncü kişi aracılığı ile yapılır. Bilindiği gibi hiyerarşik ilke gereği her personel, ancak bir üstüyle görüşebilir. Daha üstte bulunan birisiyle iletişimde bulunmak isteyen kişi, hiyerarşik kanalları izleyerek bu amacını gerçekleştirebilir (Can vd., 1995, s.301). Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir (Aktan, 2003, s.253). Bir örgütü yönetmek, verimliliği arttırmak, örgüt içindeki işleyişi daha kolay ve hızlı bir hale getirmek ancak iletişimle mümkündür (Vural ve Coşkun, 2007, s.54).

### **2.3.1.4. İşyeri Koşulları**

İş yeri koşulları, çalışanların örgüte ve yaptıkları işe bağlanmasını sağlayan önemli unsurlardan bir tanesidir (Karatepe, 2005, s.43). Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.19). Sağlıklı ve emniyetli çalışma koşulları olan, sosyal ve emeklilik imkanları iyi olan işletmelerde, daha yüksek bir işgören motivasyonundan sözedilebilir (Aktan, 2003, s.253). Düşük kalitede malzeme ve imkanlarla personelin yüksek standartlara ulaşması mümkün değildir. Ayrıca çalışma

koşullarının aşırı lüks olması verimliliği düşürebilir. Bu durumlar personelin dikkatini dağıtabilir. Bu yüzden personel verimliliğini etkileyecek fiziksel koşullar belirlenmeli ve olumsuzluğa yol açabilecek faktörler, imkanlar dahilinde değiştirilmelidir (Hançer, 2004, s.146).

İş güvenliği, iş yerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve işgören sağlığına zarar verebilecek koşullardan arındırarak daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalardır (Çiftçi vd., 2007, s.254). İş yerinde güvenliğin sağlanması, çalışanları çeşitli hastalık ve kazalardan koruyacağı gibi, veriminde artmasını sağlayacaktır (C. Binbaşoğlu ve E. Binbaşoğlu, 1991, s.114). İş yerinde kazaları önleyecek ve meslek hastalıklarına meydan vermeyecek bir düzenlemenin de yapılması gerekmektedir (Karatepe, 2005, s.44). Böylelikle, personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunabilecektir (Eren, 1998, s.414).

#### **2.3.1.5. İşgörenin Kişisel Hayatı**

Bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir işgörene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır (Eren, 1998, s.419). Kişilerin psikolojik sorunlar yaşamamaları için ev ve iş arasındaki dengenin sağlanması özellikle gereklidir. Bu denge sağlanmadığında ortaya çıkabilecek rahatsızlıklar kişinin motivasyonunu ve doğal olarak da işteki başarısını etkileyecektir (Barutçugil, 2002, s.222).

#### **2.3.1.6. Statü**

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. İyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 1998, s.418).

Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba

sarfeder. Bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s.297). İşgören, kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması, bireyin gerçek durumunu yansıtır veya yansıtmaz ancak bu algılama çalışanın motivasyonunu etkiler. Algılama olumlu ise çalışanın motivasyonu üst düzeyde olabilecek, algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir (Deniz, 2005, s.162).

### **2.3.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İçsel (Motivasyon) Etmenleri**

#### **2.3.2.1. Başarı**

Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsü”dür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden işleyen bir süreçtir (Kaya ve Selçuk, 2007, s.176).

#### **2.3.2.2. İşin Kendisi**

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Eren, 1998, s.416). İşgörenlerin çoğu, benli duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olur (Şimşek vd., 2003, s.132).

#### **2.3.2.3. Sorumluluk**

Yöneticinin; kendisine bağlı işgörenin yeteneklerini, bilgi ve beceri derecesini gerektiği gibi ölçtükten ve değerlendirdikten sonra, işgörene uygun düzeyde bir sorumluluk vermesi genellikle çok olumlu sonuçlar yaratır. İşgörene sorumluluk verilmesi, işgören açısından önemli bir motivasyon faktörüdür (Barutçugil, 2002, s.218). Bireylerin güdülenebilmesi için sorumluluk almaya, başarılı olmaya ihtiyacı vardır (Kurt, 2005, s.293).

#### 2.3.2.4. İlerleme-Terfi

Çalışanları özendiren en somut araçlardan biri de, bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Bir işletmedeki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde, terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla bu beklentilerin de, çalışanların işe yönlendirilmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Hemen hemen her çalışan yaptığı işte gelişmek, ilerlemek ve yükselmek ister (Çiftçi vd., 2007, s.160).

Personelin terfi ettirilmesi, hem personel hem de işletme açısından önemlidir. Personel için terfi, ilerleme olanaklarını temsil ederken işletme için terfi, insan kaynaklarının üst düzeylere kadar yükselmesini ifade etmektedir. Terfi ile genelde daha fazla zorluğa ve değere sahip, farklı bir işte çalışma gerekmektedir. Bununla birlikte terfi, işteki sorumlulukların artması ve profesyonel kariyerdeki büyüme anlamına gelmektedir. Bu konudaki memnuniyetsizlik, bazı engellemelere yol açmakta ve motivasyonu bozucu durumlar oluşturmaktadır (Hançer, 2004, s.65-66).

Terfi, çalışanların özellikle başarı güdüsü yüksek olanların daha fazla önemsendiği bir ödül türüdür. Fakat, diğer çalışanlara da terfiyle birlikte ücret artışı sağlandığında işgörenler terfi faktörünü önemseyebilirler. Ancak terfinin önemsenmesinin ne kadarını ücret artışına bağlamak doğrudur, tartışılabilir. Terfi aslında birey açısından özgerçekleştirme, çevresi açısından da saygınlık sağlama gibi etkileriyle doyum yaratır (Budak, 2008, s.510). Kendisine yetki verilen birey, bu görevin kendisine yüklediği sorumlulukla, üstleriyle işbirliğine girerek, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Şimşek vd., 2003, s.132).

#### 2.3.2.5. Takdir-Ödül

İşgören sadece belirli bir gruba katılmakla doyuma ulaşamaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. İşgörenler, iyi bir performans karşısında yöneticilerden gelecek sıcak bir teşekkürü belki de ücret artışına tercih edebileceklerdir. Bir çok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticiden duymak, hissetmek ister (Deniz, 2005, s.162). Genel olarak her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten hoşlanır. Sonuçta, bu hoşnutluk işgöreni işe daha çok bağlamanın ve işgörenin isteyerek çalışmasının en güçlü faktörüdür (Karatepe, 2005, s.33). İstenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek “beklenti” ve gerek

“ödüllendirme” yaklaşımları, “davranış” ile “ödül” arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedir (Özgüven, 2003, s.156).

### **2.3.2.6. Tanınma**

Organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motive edici bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görür ve daha fazla çalışma gereği duyarlar (Aktan, 2003, s.252). Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada işgören, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir (Eren, 1998, s.420).

Yardımcılara, alt birim yöneticilerine, danışmanlara ve uzmanlara (astlara) danışmak, onların görüş ve önerilerini hatta eleştirilerini almak, sorunları onlarla tartışmak ve onların katılımıyla karara varmak, astları en çok motive eden unsurlardan biridir (Peker ve Aytürk, 2000, s.297). Çalışan kişilerin örgütsel kararları paylaşmaları, bireylerde, örgüte karşı olan güven ve kontrol etme duygularını artırmakta, kişiler kendilerini işe daha iyi vermekte, kendilerini işletme ile “özdeşim” içinde görmekte, işteki grup baskısı artmakta, hedeflere ulaşma ve daha da yükseltme duyguları yaratmaktadır (Özgüven, 2003, s.154).

### **2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgüt; işbölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıda kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eder (Schein, 1980, s.10). Dünyanın global bir köy haline geldiği, ticarete ülke sınırlarının ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetinin giderek arttığı bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmeler için işgören üzerine odaklanan yönetim yaklaşımları gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de yetiştirdiği nitelikli elemanlarını kaybetmemek amacıyla oluşturulmaya çalışılan örgüte bağlılıktır (Çöl ve Ardıç, 2008, s.157).



İşgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır (Çöl, 2004, s.4). Örgütün amaçlarına ve yapılan görevin gereklerine uygun davranılmasını içeren örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini olumlu ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007, s.484). Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgüte girmesi ve psikolojik olarak kendisini örgütün bir elemanı olarak hissetmesi ile başlar (Izgar, 2008, s.319). Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın bir ifadesidir (Çöl ve Gül, 2005, s.291). Örgütün; işgörenin istek ve beklentilerine önem vermesi, işgörenin kendisini örgütün bir parçası gibi görmesini sağlayacaktır (Uygur, 2007, s.82). Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilir (Çakır, 2001, s.49). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir kavramdır. Herhangi bir örgütte çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, örgütün amaçları, çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde oldukça etkilidir (Töremen ve Tan, 2010, s.66).

Allen ve Meyer (1991, s.67) tarafından; işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etme ve etmeme kararlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın alan yazında bir çok tanımı vardır. Örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2003, s.74). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s.113). Örgütsel bağlılık örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir (Tutar, 2007, s.104). Örgütsel bağlılık, çalışanların, çalıştığı işletmenin hedeflerini benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir (Perçin ve Özkul, 2009, s.21). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak noktaları; örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.3).

İşletmelerin verimliliği açısından değerlendirildiğinde insan kaynaklarının etkin kullanılması bir gerekliliktir. Dolayısıyla örgütsel başarının bir unsuru olan işgörenlerin

performansının birincil gereklerinden birisi onların kuruma olan bağlılıklarıdır. Bu düşünceden hareketle, araştırmacıların ilgisini çeken örgütsel bağlılık konusu, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2002, s.37). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977, s.46).

Pozitif bir örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık davranışı “örgüt başarısının sırrı” olarak görülmekte; örgütsel bağlılığın, çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve yenilik yapma düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu kanıtlayan çeşitli çalışmaların bulguları örgütsel bağlılığı odak konuma taşımıştır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.2).

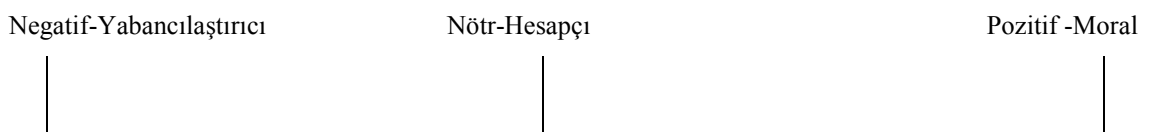
## 2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramına Yaklaşımlar

### 2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002, s.43).

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgütlere bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en uçta pozitif –moral bağlılığı bulunmaktadır.

### Şekil 2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı



**Kaynak:** Perçin ve Özkul, 2009, s.29.

**Yabancılaştırıcı bağlılık;** birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir. Bu bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına karşılık, üye olarak kalması için zorlanmaktadır.

**Hesapçı bağlılık;** bireyler, bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak seviyede, ayarlayabilirler. Bu bağlılıkta, birey verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık sergilemektedir.

**Moral bağlılık;** standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, herşeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000, s.20; Perçin ve Özkul, 2009, s.29).

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yönelik olarak eleştiriler ileri sürülmüştür. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinin literatürde çok fazla önemsenmediğini, modelin bazı noktalarında karmaşıklık olduğunu, ancak modelin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından da önemli bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988, s.45).

### **2.5.2. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. (Bayram, 2005, s.131).

İşgörenlerin, örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışması için, örgüt işgörelere iç ve dış ödüller sunar. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal nitelik taşımaktadır. Ödülün anlatımsal ya da araçsal oluşunu belirleyen ise bireyin örgüte olan tutumudur. İşgören kendisini örgüte karşı adanmışlık duygusu içinde hissediyorsa, iç ödüllere yönelik bir davranışta bulunmaktadır. İşgören, örgüte karşı adanmışlık duygusuna sahip değilse, dış ödüllere dayalı bir bağlılık anlayışını benimsemiştir (Katz ve Kahn, 1977, s.129). Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip işgören sayısını arttırmaktır. Dışsal ödüllerin etkin olduğu örgütlerde işgörenlerin motive edilmesi için sürekli örgüt yeni kaynaklar bulmak

zorundadır. Bu kaynakları bulsa bile, örgütte işgören devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir (Yavuz, 2008, s.77-78).

### 2.5.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre bir işgörenin örgüte bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı seviyede ortaya çıkmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009, s.32).

*Uyum bağlılığı;* örgütsel bağlılığın uyum boyutu, tutumsal bir anlam ifade eder. İşgören, örgüt içerisindeki davranışını, örgütün uyguladığı veya uygulamayı vaat ettiği ödül ve ceza sistemine paralel olarak sürdürür.

*Özdeşleşme bağlılığı;* özdeşleşme, bireyin kendi kimlik bağlamının, örgütün özellikleriyle örtüştüğünü anladığı durumda ortaya çıkan (Tüzün ve Çağlar, 2008, s.1023) örgütsel bir tutumdur. Bu bağlamda özdeşleşme bağlılığı, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Balay, 2000, s.23).

*İçselleştirme bağlılığı;* tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Balay, 2000, s.23).

### 2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı; işgörenin, işleri gerçekleştirmesinde gerekli olan emek, zaman ve örgüte olan sadakatini istenilen düzeyde vermek için gösterdiği çaba olarak ifade etmektedir. Kanter, işgörenlerin beklentilerini karşılama amacına dayanarak örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kuracağını, kurdukları ilişkiler sonucunda kendi kimliklerini kurgulamaya yönelik davranışlar sergileyeceklerini öne sürmektedir. Kanter'e göre, işgörenlerin kendi kişilik sistemi ve örgütsel sistemi olmak üzere iki farklı boyutta örgütsel bağlılık davranışı ortaya çıkmakta, kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif; sosyal sistem ise sosyal kontrol, takımdaşlık ve sistem devamlılığı olarak kendi içlerinde farklı düzeyde oluşan örgütsel bağlılık çeşitlerine

ayrılmaktadır. Bütün bunların sonucunda işgören ile örgüt arasında devam bağlılığı, kenetlenme ve kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968, s.500).

**Devama yönelik bağlılık;** kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır.

**Kenetlenme bağlılığı;** önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir (Gül, 2002, s.42).

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise **kontrol bağlılığıdır**. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı adını vermiştir. Kontrol bağlılığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002. s.43).

### 2.5.5. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker teorisine göre işgören örgüt içinde geçirdiği süre boyunca bir takım yatırımlar yapmaktadır. İşgörenlerin yapmış olduğu bu yatırımlar, işgörenin örgüte bağlılığını etkileyen önemli unsurlardır. Bu yatırımlar “yan bahis” olarak değerlendirilmekte ve bu teori “yan bahis teorisi” olarak da isimlendirilmektedir. Teoriye göre işgören, örgüte bilgi ve becerisini, görevlerini gerçekleştirmek için gücünü ve zamanını harcamaktadır. İşgören bir anlamda örgüte bahse girmekte ve bu bahsin sonucunda örgütten kazançlar elde etmektedir. İşgörenin örgütte kaldığı sürece bahsin sonucunda elde ettiği kazançları bulunmaktadır. Örgüte yaptığı yatırımlarından elde ettiği kazancı, örgütten ayrılması durumunda kaybetmektedir (Liou ve Nyhan, 1994, s.99).

Becker'e (1969) göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Gül, 2002, s.48).

Becker, işgörenlerin bağlılıklarını sağlayan yan bahis etmenlerini dörde ayırmaktadır. Bunlardan ilki, toplumsal beklentilerdir. Buna göre, işgörenler, buldukları toplumun kültürel anlayışı çerçevesinde davranışlarına yön verirler. Bir diğer etmen ise, bürokratik düzenlemelerdir. Çeşitli sosyal güvenceler için aylıklarından kesilen miktarların, belli bir tutara erişmesi sonucunda, işgörenler işten ayrılmaları durumunda o ana kadar yapılan bu kesintilerin ödemesinin kendilerine yapılmayacağını, haklarının kaybolacağını düşünerek işte kalmayı tercih edebilirler ve sonuçta bürokratik nedenler dolayısıyla bir işletmeye karşı bir bağlılık oluşur. Diğer bir bağlılık etkeni sosyal etkileşimlerdir. Becker'e göre, bireyler diğer insanlar ile çeşitli ilişkiler ağı içersinde bulunarak, kendileri hakkında çeşitli kanaatlerin oluşmasını sağlamıştır. Becker'in öne sürdüğü son etken ise sosyal rollerdir. Buna göre, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrede edindiği rol ve bu role uygun sergilediği tutum ve davranışlar, onun bulunduğu örgütte kalmasını ve kendinden beklendiği ve kendinin de alıştığı davranışları sergilemeye devam etmesi kaçınılmazdır (İlsev, 1997, s.31-34).

### **2.5.6. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s.53).

### 2.5.7. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday ve meslektaşları (1982, s.26) tarafından; “örgüt amaç ve değerleriyle uyumlu, örgütün olası sorunlarında paylaşımcı bir tutum ve davranış örüntüsü” olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramını Allen ve Meyer, işgörenlerin bağlılıklarını örgütsel değer ve amaçlara olan yaklaşımlarıyla birlikte, onların örgütte olan üyeliklerinin devamının, kendi istek ve arzularıyla, ihtiyaçlarıyla ve zorunluluklarıyla ne derece ilgili olduğunu tartışmaya açtıkları araştırmalarında, bağlılığı duygusal ve normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığı şeklinde üç ayrı boyutta kategorize etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1991, s.62).

İşgörenin, örgütle ilgili psikolojik bir yaklaşımı olan bağlılığın ilki olan duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı örgütteki tüm yatırımları, emekleri ve örgütü kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesi sonucunda oluşmaktadır. Güçlü örgütsel bağlılığı olan işgörenler, kendi istekleri ile örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1991, s.67). Bu durum, çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Çünkü duygusal bağlılıkları yüksek olan işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Wasti, 2000, s.201).

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılığı belirleyen bir takım faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre; örgütteki iş gücü, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgüte olan güven duygusu, örgüt çalışanları arasındaki eşitlik, işgörene gösterilen önem, performans konusunda işgörene yapılan sürekli geribildirimler ve iş süreçleriyle ilgili kararlara işgörenlerin katılımı örgütsel bağlılığı belirleyen ve güçlendiren unsurlardır (Balay, 2000, s.75; Vural ve Coşkun, 2007, s.145-146).

Bir diğer bağlılık ise Allen ve Meyer'in, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri devamlılık bağlılığıdır. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmaktan ve bunu kanıksamaktan kaynaklanan bağlılıktır. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de

örgütte kalmaya devam etmekte, bir gereklilik olarak örgüte bağlılık geliştirmektedir (Allen ve Meyer, 1991, s.67; Gül, 2002, s.45). Aynı araştırmacılar, devam bağlılığı faktörlerinin işgörenlerin; işle ilgili becerileri ve eğitimi ile farklı örgütlere geçişi sonrasında ne kadar yarar sağlayabileceği, iş değişikliği sonrası yeniden yerleşme, hâlihazırdaki örgüte yapmış olduğu yatırımları kaybetme, kendi örgütü dışındaki kurumlarda mevcut işinden daha iyisini bulma konularında sahip oldukları kaygı ve şüphelerinden kaynaklandığını öne sürerler. Diğer bir deyişle; devam bağlılığı işgörenlerin, mevcut işlere ve alternatiflerle yaptığı fayda-maliyet analizi çıktısına göre geliştirdiği bir bağlılık boyutudur (Balay, 2000, s.78; Vural ve Coşkun, 2007, s.145-146).

Son olarak, Allen ve Meyer, 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül, 2002, s.45). Son olarak, araştırmacılar tarafından, normatif bağlılık etkenlerinin ise bireyin hem örgüte girişi öncesindeki ailesel/kültürel sosyalleşme, hem de girişi sonrasında örgütsel sosyalleşme yaşantılarından etkilendiği belirtilmiştir (Balay, 2000, s.79).

## **2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin odak noktası, bireyin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici rol üstlenmeleridir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010, s.7). İnce ve Gül (2005), Northcraft ve Neale'nin (1990) çalışmalarından yararlanarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç başlık altında toplamışlardır.



**Tablo 1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

| Kişisel Faktörler   | Örgütsel Faktörler  | Örgüt Dışı Faktörler  |
|---|---|---|
| 1. İş Beklentileri<br>2. Psikolojik Sözleşme<br>3. Kişisel Özellikler | 1. İşin Niteliği ve Önemi<br>2. Yönetim<br>3. Ücret Düzeyi<br>4. Nezaret<br>5. Örgütsel Kültür<br>6. Örgütsel Adalet<br>7. Örgütsel Ödüller<br>8. Takım Çalışması<br>9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu | 1. Yeni İş Bulma Olanakları<br>2. Profesyonellik<br>3. İşsizlik Oranı<br>4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu<br>5. Sektörün Durumu |

**Kaynak:** Northcraft ve Neale, 1990, s.471; Aktaran İnce ve Gül, 2005, s.59.

İşgörenlerin bağlılıklarını etkileyen çeşitli kişisel özelliklerin olduğu bilinmektedir. İşgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitimleri, iş ve özel hayatlarındaki rolleri ve genel anlamda yaşam tarzları onların çalışmakta oldukları örgüte olan bağlılıklarının düzeylerini belirleyen faktörlerdir (Steers, 1977, s.48).

Scandura ve Lankau (1997), kadın işgörenlerin ailesel sorumlulukları ile örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için bir araştırma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, esnek çalışma saatleri olan kadınların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin, esnek çalışma saati olmayan kadın işgörelere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da kadın işgörenlerin ailesel sorumluluklarını yerine getirebilmek için çalışma saatlerinin uygun ve esnek olmasının önemli bir rol oynaması gösterilmiştir. Aynı çalışma sonuçlarına göre, erkek işgörenler açısından ise, esnek çalışma saatlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmin durumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun nedeni olarak, kadın iş görenler açısından; çalışan bir bayan, eş ve anne olmak gibi kendi içersinde çatışma halindeki farklı rolleri üstlenmesi ve her birini yeterince yerine getirebilmek adına çalışma saatlerinin esnek olmasının sağladığı imkanlar gösterilmiştir. Bu bağlamda düşünüldüğünde gerek kişisel etkenlerin gerekse de bu etkenlerin ortaya çıkarmış olduğu birey açısından zorunlulukları göz önünde bulunduran yönetim anlayışının, çalışanların bağlılık düzeylerini belirleyen önemli etmenler olarak öne çıktığı görülmektedir.

İşgörenlerin bağlılıklarının ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde önemli bir diğer faktör ise psikolojik sözleşmedir. Genel anlamda; işgören ile örgüt arasındaki

karşılıklı sorumluluklar ve beklentilerin yerine getirileceği ile ilgili bir anlaşma (Rousseau, 1989, s.123) olarak tanımlanan psikolojik sözleşme, yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.61). Karcioğlu ve Türker (2010) Erzurum'da faaliyet gösteren 3 hastanede çalışmakta olan 339 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre; işgörenlerin, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı seviyeleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, cinsiyet bağlamında karşılaştırmanın da yapıldığı çalışmada, erkek sağlık çalışanlarının kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar bu durumu; Türk aile yapısı içerisinde kadınların aile yaşamına daha bağlı olması ve anne, eş gibi rolleri daha belirgin taşıması nedeniyle, kadın işgörenlerin işe olan bağlılıklarını ikincil planda tuttuklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde, erkek çalışanların, psikolojik sözleşmeye daha yatkın ve örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olması, kültürel anlamda, aile geçiminin belirgin şekilde erkeğin sorumluluğunda olması bağlamında değerlendirilmiştir.

Bağlılığı etkileyen bir başka önemli faktör ise örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005, s.70). Örneğin; Stevens, Beyer ve Trice (1978), resmi kurumlardaki 634 yönetici üzerinde, bağlılık durumlarını etkileyen faktörleri belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, işin sağladığı imtiyazlar ve iş yükü, değişime olan yaklaşımları ve işe olan ilgileri, yönetici statüsündeki çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin bağlılıklarını belirleyen bir diğer önemli örgütsel faktör; çalışanların, yanlışlarının telafi edilmesi, ihtiyaçlarının gözetilmesi, örgütsel anlamda bir refah düzeyinin yaşanması ve böylelikle işgörenlerin örgüte yönelik bir gurur ve güvenin oluşmasını sağlayan (Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin, 1999, s.162) örgütsel destektir. Knippenberg ve Sleebos (2006); üniversitede çalışan, farklı bölümlerdeki 133 işgören üzerinde yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Benzer bir çalışma, Özdevecioğlu (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer

yandan; algılanan destek düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık boyutlarından en çok işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin etkilendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar bağlamında; işgörenlerin bağlılık düzeylerinin oluşmasında, örgütün sağladığı desteğin önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Steers (1977), 382 hastane çalışanı ile 119 bilim adamı ve mühendisten oluşan bir örneklem üzerinde karşılaştırmalı olarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; her iki örneklem grubu için örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; başarı ihtiyacı, örgüte karşı olan grup davranışı, eğitim ve işgörenlerin örgütte çalışmalarından dolayı kendilerine gösterilen önemdir. Aynı çalışma sonuçlarına göre, işgörenin ve işin özellikleri ile iş deneyimi, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileridir. Bunun yanında, iş deneyiminin örgütsel bağlılıkla daha yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Steers'a (1977, s.53) göre, insanlar ilgileri, becerileri ve çeşitli ihtiyaçları ile bir örgüte katılırlar, yeteneklerini kullanabildikleri ve beklentilerinin tatmin edileceği bir iş ortamı beklerler. İnsanların bu beklentilerini karşılayabilen örgütler, işgörenlerinin bağlılık düzeylerini yükseltebilmektedirler. Bunun yanında işgörenler, güvenilir olmayan ya da kendilerini gerçekleştirebilecekleri işler verilmeyen örgütlere karşı yeterince bağlılık göstermeyeceklerdir. Ayrıca Steers (1977, s.53) daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerde bağlılık yaratacak örgütsel ödüllerin verilmesinin daha da güçleşmesi ya da aynı işgörenlerin mesleki anlamda kendilerine daha yüksek güven duymaları nedeniyle, örgütsel bağlılıklarının daha düşük olabileceğini belirtmiştir.

Glisson ve Durick (1988), 22 hizmet işletmesinden 319 işgören üzerinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın belirleyicilerinin neler olduğu konusunda bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; iş, işgören ve örgüt özellikleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; tatmin ve bağlılığın her üç değişken tarafından eşit olarak etkilendiği tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, tatmin ve bağlılığın en önemli belirleyicileri; iş, işgören ve örgüt özellikleridir. Liderlik tutumları ve örgütün faaliyet süresi, işgörenlerin bağlılığını belirleyen en önemli örgütsel özellikler olarak ortaya konmuştur. Bunun yanında, işgören özelliklerinden olan eğitimin de önemli bir bağlılık belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Leiter ve Maslach (1988), örgütte çalışanlar arası ilişkilerin, örgütsel tükenmişlik ve bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere, hemşireler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, hemşirelerin yöneticilerle ve meslektaşlarıyla olan olumlu ve olumsuz ilişkilerinin, örgütsel tükenmişlik düzeylerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak, örgütsel tükenmişlik düzeyi ile bağlılık durumları arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bartol (1979), işgörenlerin işlerinde profesyonelleşmeleri ile onların örgütsel bağlılık düzeylerinin artış gösterip göstermediği, sorusundan hareketle bilgisayar sektöründe çalışan 250 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların profesyonelleşmeleri ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı çalışma sonuçlarına göre, profesyonelleşme ile işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin negatif ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

## **2.7. Bağlılığın Örgütsel Açıdan Sonuçları**

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürmek için yürüttüğü faaliyetleri içerdiği gibi, faaliyetlerin sonucunda işgörene bağlılık anlayışının benimsetilmesiyle örgütsel bir başka amaç gerçekleşmiştir. Örgütsel bağlılık duygusunu benimsemiş olan işgören, örgüt içerisinde uyumlu olduğu gibi yapmış olduğu işten dolayı doyum elde etmiştir. Bu tip işgören işletme içerisinde diğer işgörenlere göre daha üretken olmakta, işe ve işletmeye karşı daha duyarlı ve işletmeye sadakatle bağlıdır. Bunun sonucu olarak işletmeye daha az külfet getiren bir işgören olmaktadır (Bayram, 2005, s.126).

### **2.7.1. Performans**

Genel olarak performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak sözlüklerde yerini bulmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003, s.8). Diğer bir anlatımla performans, bir işi gerçekleştiren bireyin, bir grubun veya bir işletmenin, yapılan işle amaçlanmış hedefe yönelik olarak ne kadar mesafe aldığı, bir başka deyişle amacın nicelik ve nitelik olarak ne kadar başarıldığının ifadesidir (Tınaz, 2009, s.79).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine katkıda bulunurlar. Başarının sağlanması, çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar; daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar, bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenlerin, davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir (Feldman ve Moore, 1982, s.2; Aktaran Uygur, 2007, s.73).

Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda, bağlılık derecesi yüksek işgörenlerin, yüksek performans gösterdikleri ve sonuçta performansı artan işgörenler sayesinde örgütlerin verimlilik düzeylerinde belirgin bir artış olduğu gözlemlenmiştir (Morrow, 2011, s.3). Örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde, işgören performansının önemli bir etkisi vardır. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Balay, 2000, s.138-139).

Tutar ve Altınöz'ün (2010) yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre örgütsel iklim algısı ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt iklimi konusu üzerine yapılan araştırmalar incelendiği zaman, yaratıcılığı, inisiyatifi destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bunun da çalışanların işten ayrılma niyeti duymamalarını, örgütsel bağlılık hislerini artırarak performanslarını yükselttiği görülmüştür (Tutar ve Altınöz, 2010, s.215). Bu bağlamda düşünüldüğünde, bir örgütsel iklim unsuru olan örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarından birisi işgörenlerdeki performans artışıdır.

### **2.7.2. İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

İşgörenin örgüte düşük düzeyde bağlılık duymasının bir başka sonucu da, işgörenin alternatif iş imkanlarını araştırmasıdır. Düşük örgütsel bağlılık, işlevsel özellik taşıyabilir. Bu işlevsel yönüyle daha yüksek işgören devri ve örgütlerde devamsızlığa neden olabilir, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenin potansiyel zararını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmasının örgüte sağladığı bir

takım faydalar vardır. Bu tip işgörenin örgütten ayrılması, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesine ve örgüte kazandırılan yeni işgörenin örgüte yeni beceriler kazandırmasına imkân sunmaktadır. Araştırmalar düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıkları zaman bağlılıklarının genellikle yükseldiği görülmüştür (Balay, 2000, s.85). Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgören devir hızı azalmakta, işgörenler istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak, çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır. Geliştirilmiş performans, düşük işgören devri, örgütsel bağlılığın bir getirisi olarak düşünülür. Konunun öncüleri, örgütsel bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi birtakım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Daha sonra yapılan bir çok araştırmada, spesifik hipotezler test edilmiş ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe devamlarını arttırdığı, işgücü devir hızını düşürdüğü sonucuna varılmıştır (İbicioğlu, 2000, s.14).

Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma sonuçlarına göre, işgörenler örgütlerine süresiz bağlı kalarak kendilerini geliştirebileceklerine inanmamaktadırlar. Yani, işgörenler çalıştıkları sektördeki yenilik ve gelişmeleri sürekli olarak takip etmek istemektedirler. Bu durumda bu yenilik ve gelişmelerin bir örgütte kalarak değil de, başka örgütlere geçerek öğrenilebileceğini ifade etmektedirler (Uygur, 2007, s.83). Bu sonuca göre işgörenler, kendilerini geliştirebilmek adına çalıştıkları kurumu değiştirmeyi düşündükleri için, örgütsel bağlılık düzeylerinde bir düşüşün olması normaldir. Dolayısıyla, işgücü devir hızını düşürmek ve örgüte olan bağlılıklarını pekiştirmek için, işgörenlerin kendilerini geliştirebilecekleri imkanların sunulması gerektiği söylenebilir.

Eymür'ün yaptığı çalışma sonuçlarına göre; işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile işletmede geçen çalışma süreleri arasındaki ilişkiler incelendiği zaman, işletmede geçen çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, çalışma süresi 1 yılın altında olan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri en üst seviyededir. Çalışma süresi 1-3 yıla çıktıkça örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir. Bu sonuç, örgütte çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azalması şeklinde yorumlanabilir (Eymür, 2009, s.117). Bu bağlamda düşünüldüğünde, örgütsel açıdan olumsuz bir durum olan işgören devrinin

yavaşlatılmasının örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması için, işgörenlerin rutinden uzaklaştırılması, iş zenginleştirilmeleri ile heyecanlarının artırılması ve rekabet ortamının yaratılması onların performanslarını arttıracak ve örgütsel bağılıklarını güçlendirecek önemli etkinlikler olarak dikkate alınmalıdır.

Varol'un (2010) ilaç sektörü çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre ise; duygusal bağılılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Devam bağılılığı ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanılmıştır. Örgüt üyelerinin örgütle ilgili rutin faaliyetlerin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak açıklanan (Demir ve Tütüncü, 2010, s.65) ve örgütsel bağılılıkla negatif bir ilişki içinde olan örgütsel sapma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamak üzere, Demir ve Tütüncü (2010) ağırlama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sapma ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmadan hareketle, bağılılığın düştüğu durumlarda, örgütsel amaçları sekteye uğratacak işgören tutum ve davranışlarının ortaya çıkacağını söylemek mümkündür.

Jaros (1997), Meyer ve Allen'in 1991 yılındaki çalışmalarının sonuçlarından hareket ederek örgütsel bağılılık ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla iki tür çalışma gerçekleştirmiştir. İlk olarak bağılılık türleri olan normatif bağılılık, devam bağılılığı ve duygusal bağılılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiş, ikinci olarak da bağılılığının iki türü olan düşük alternatif ve özveri bağlamında işten ayrılma niyeti ilişkisini araştırmıştır. Sonuç olarak, duygusal bağılılığın diğer bağılılık boyutlarına göre işten ayrılma niyetiyle daha güçlü ve negatif bir ilişkisi olduğu; bunun yanında devam bağılılığının unsurlarından yüksek özverinin işten ayrılma niyetiyle güçlü biçimde negatif doğrusal ilişki içerdiği; buna karşılık diğer bir devam bağılılığı boyutu olan düşük alternatifin işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin olmadığı görülmüştür (Taslak, 2008, s.127).

### **2.7.3. Devamsızlık**

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen en önemli olgularından birisi devamsızlıktır. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sosyo-psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve

ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Devamsızlık, kısaca işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 1998, s.203). İşgörenler açısından nedensiz ve özürsüz olarak işe devamsızlık, bir tür hoşnutsuzluk sorunu veya belirtisi olarak ele alınabilir. Bu nedenle işletmeler, işe devamsızlıklara yol açan etmenlerin araştırılması, işgören sağlığını koruyucu politikalar uygulanmasında önemli bir adım oluşturmaktadır (Örücü ve Kaplan, 2001, s.96).

Allen ve Meyer'in (1997) de vurguladığı gibi düşük bağlılık, yüksek düzeyde işgören devrine neden olmanın yanı sıra işe devamsızlık ve işe geç kalmaya da neden olmaktadır. Bu tür bağlığa sahip olan işgören, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmez. İşe gelmezler veya geç gelirler. İşten ayrılma ihtimali diğer işgörelere göre her zaman daha yüksektir (Yavuz, 2008, s.92). Ayrıca düşük bağlığa sahip işgörenlerin, örgütte kalma isteğinin yok olduğu görülmüştür. Örgütte iş kalitesinin düşmesi, örgütle işgören arasında genel bir sadakatsizlik anlayışının olması, düşük bağlılığı olan işgörenin yetersiz çaba göstermesi ve iş dışında da ikamet yerinin değiştirilmesi gibi nedenlerden dolayı bağlılıklarının düştüğü ileri sürülmüştür (Balay, 2000, s.86).

Önemli bir motivasyon kaynağı ve örgütsel bağlılık unsuru olan çalışma yaşamı kalitesi ile işte kalma niyeti ve devamsızlık davranışları arasında da bir ilişki varlığından söz etmek mümkündür. Demir'in (2011), "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi" isimli çalışmasında, Dalaman havalimanında faaliyet gösteren ulaştırma, seyahat ve yer hizmetleri işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. 229 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışma yaşamı kalitesi ile işte kalma niyeti faktörleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, işe devamsızlık faktörü ile negatif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Diğer yandan işte kalma niyeti ile işe devamsızlık faktörleri arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.7.4. Stres ve Çatışma**

Stres, bireyin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki koşullarında bireyin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. İşte stres hiç arzu edilmeyen bir olgu değildir. Çok az bir stresin, kişilerde performansı canlandırmaya neden olduğu kabul edilmekle birlikte, aşırı stres, fiziksel ve duygusal bozukluklara ve insanın etkinliğinin azalmasına yol açabilmektedir (Güney, 2000,



s.238). Bunun yanında, çalışma ortamında çoğu kez gizli çatışmaların yaygınlaşması ile iş ve ilişki süreçlerindeki yeterliliğin kaybı sonucunda, grup içi ilişkiler ve üstlerle ilişkilerde ve psiko-sosyal iklimde yaşanan rahatsızlıklara bağlı olarak ortaya çıkan işe gelmeme ve işten ayrılma davranışlarının artmasının neden olduğu ekonomik ve sosyal maliyetler önemli boyutlardadır (Tınaz, 2009, s.41).

İşgörenlerin yaşamakta oldukları stresin örgütsel nedenleri; örgüt ikliminin olumsuz olması, bireyin çalıştığı alanda değişiklik yapılması, vardiyalı çalışma, otokratik yönetim politikası, organizasyon yapısının matriks olması, iletişim sistemi, denetim sistemi, eğitim olanakları, gelişme ve değişmelere yetersizlik, ücret, işe devam, izin gibi çalışma koşulları, iş güvenliği, aşırı ya da yetersiz yükselme, kariyer beklentilerinin yerine gelmemesi, çalışma grubunda birlik duygusunun ve grup desteğinin olmaması şeklinde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.238). Tüm bu etkenlerin, çalışanların örgütlerine olan bağlılık, tutum ve davranışları ile olan pozitif ya da negatif yönlü anlamlı ilişkisinden hareketle, örgütsel bağlılığın düştüğü durumlarda, işgörenlerin stres içerisinde oldukları ve birbirini olumsuz yönde takip eden ve destekleyen bu döngüde performans düzeylerinin beklenilenden aşağıda seyretmesine neden olacaktır.

Stresin, sadece bireyin kendi kendine yaşadığı bir gerilim durumu olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Her olumsuz durumda olduğu gibi, örgütün bir parçası olan işgörenin yaşamakta olduğu stres, nedeni ne olursa olsun, hissedilme düzeyi ve işgörenin örgüt içersindeki sosyalleşme seviyesinde, örgüt iklimine negatif bir tesiri olabilmektedir.

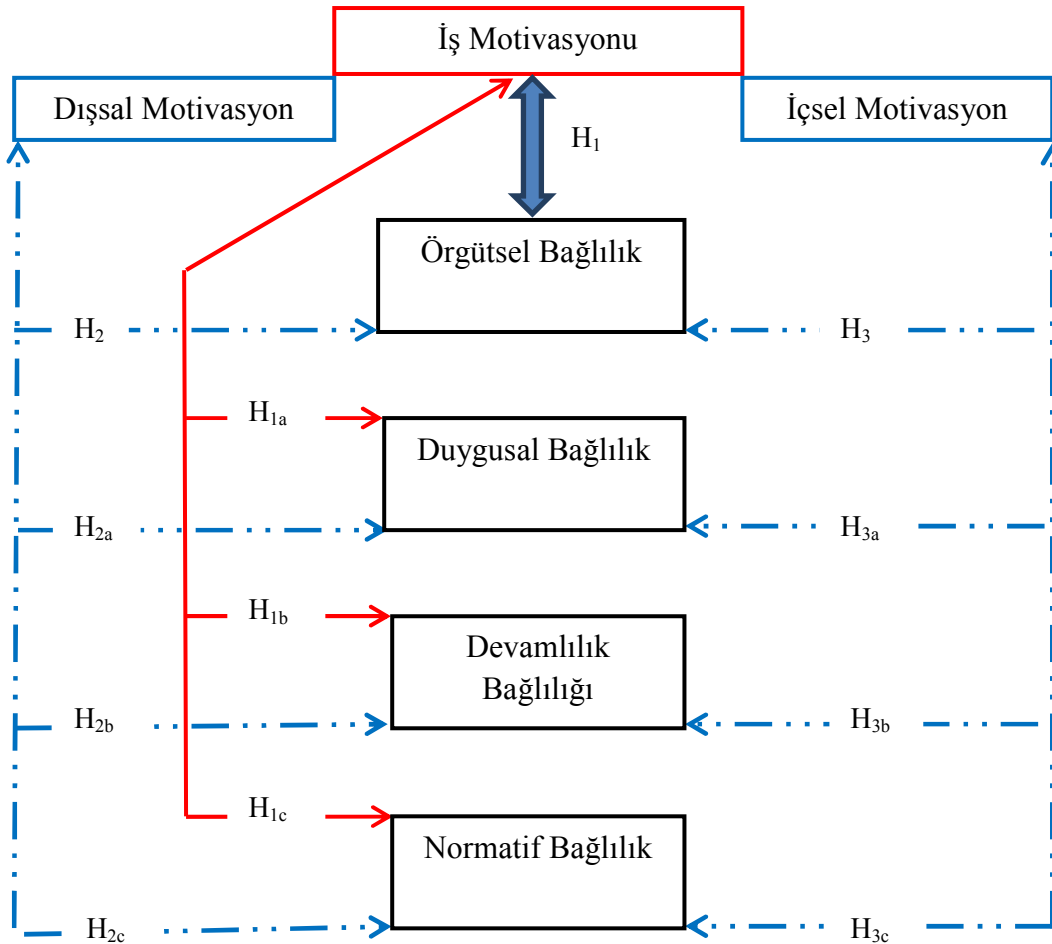
### 3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örneklemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına değinilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, çalışmanın amacı ve hipotezleri çerçevesinde, işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık durumları arasındaki olası ilişkinin yönü ve şiddetini belirleme amacına dayandırılmış olup, anılan modele Şekil 3.'te yer verilmiştir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Belek bölgesindeki 35 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan, her kademedeki işgörenler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden alınan 2010 verilerine göre Belek bölgesindeki 35 adet beş yıldızlı otelde 14.994 oda, 32.032 yatak bulunmaktadır. İşgören sayısı ile ilgili hesaplamaların yapılabilmesi için gerekli olan yatak başına düşen personel sayısı 0.59 (Turizm Bakanlığı, 1989, s.61; Ağaoğlu, 1992, s.114) olup, **İşgören Sayısı** = Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı formülü ile hesaplanmıştır. Belek'teki beş yıldızlı otellerde İşgören Sayısı = Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı formülüne göre;  $32.032 * 0.59 = 18.899$  işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir.

**Tablo 2. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü**

| N - n | N - n   | N - n   | N - n    | N - n            |
|-------|---------|---------|----------|------------------|
| 10-10 | 100-80  | 280-162 | 800-260  | 2800-338         |
| 15-14 | 110-86  | 290-165 | 850-265  | 3000-341         |
| 20-19 | 120-92  | 300-169 | 900-269  | 3500-346         |
| 25-24 | 130-97  | 320-175 | 950-274  | 4000-351         |
| 30-28 | 140-103 | 340-181 | 1000-278 | 4500-354         |
| 35-32 | 150-108 | 360-186 | 1100-285 | 5000-357         |
| 40-36 | 160-113 | 380-191 | 1200-291 | 6000-361         |
| 45-40 | 170-118 | 400-196 | 1300-297 | 7000-364         |
| 50-44 | 180-123 | 420-201 | 1400-302 | 8000-367         |
| 55-48 | 190-127 | 440-205 | 1500-306 | 9000-368         |
| 60-52 | 200-132 | 460-210 | 1600-310 | 10000-370        |
| 65-56 | 210-136 | 480-214 | 1700-313 | 15000-375        |
| 70-59 | 220-140 | 500-217 | 1800-317 | <b>20000-377</b> |
| 75-63 | 230-144 | 550-226 | 1900-320 | 30000-379        |
| 80-66 | 240-148 | 600-234 | 2000-322 | 40000-380        |
| 85-70 | 250-152 | 650-242 | 2200-327 | 50000-381        |
| 90-73 | 260-155 | 700-248 | 2400-331 | 75000-382        |
| 95-76 | 270-159 | 750-254 | 2600-335 | 100000-384       |

**Kaynak:** Ural ve Kılıç, 2006, s.49.

Krejcia ve Morgan (1970), evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine dair genel bir tablo önermiş olup; Gay (1996) ve Sekaran (2003) bu tablonun, örneklem büyüklüğünü etkileyen belirleyici

faktörlerin (örnekleme hatası, güven düzeyi ve oranlar) dikkate alınmasıyla evreni temsil yeteneğine sahip ideal bir tablo olduğunu belirtmişlerdir. İlgili örneklem büyüklüğü hesaplamasında, 0,05 anlamlılık düzeyinde ve 0,05 örneklem hatasında belirtilen 100.000'den büyük evren büyüklüklerinde 384 sayısı örneklem için yeterli bulunmaktadır (Aktaran Ural ve Kılıç, 2006, s.48-49; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50; Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004, s.125). Bu çalışmada evren 18.899 olarak tespit edilmiştir. Araştırma için 550 anket dağıtılmış ve araştırmaya veri sağlayacak şekilde geri dönüşü sağlanan 419 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

İşgörenlerin, iş motivasyon düzeyi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, öncelikle ilgili literatür taranarak, kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Takip eden bölümde, araştırma amacını gerçekleştirmek amacıyla, işgörenlerin iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için, Temmuz ve Ağustos ayında, 35 adet beş yıldızlı otel işletmesinin bulunduğu Belek bölgesinde anket yöntemiyle alan araştırması gerçekleştirilmiş ve 419 adet kullanılabilir durumdaki anketten veriler elde edilmiştir.

Alan araştırmasında kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; araştırmaya katılan işgörenlerin demografik niteliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde, işgörenlerin iş motivasyonları ile alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla, Güzel'in (2010), Herzberg'in çift etmen kuramı çerçevesinde oluşturarak çalışmasında kullanmış olduğu, 30 ifadeden oluşan "iş motivasyonu" anketi kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise; Allen ve Meyer'in (1997); duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde geliştirdikleri ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Yavuz, 2008; Günel 2009; Tekbalkan, 2010) kullanılmış olan "örgütsel bağlılık" ölçeğinden yararlanılmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS 16 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında, öncelikle araştırma örneklemini oluşturan işgörelere ait demografik özelliklerin frekans ve yüzdelik dağılımları tespit edilmiştir. Sonraki aşamada ise, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık

değişkenlerini oluşturan alt boyutların, diğer bir deyişle; dışsal ve içsel motivasyon ile duygusal ve normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadelere verilen yanıtların, frekans ve yüzdelik dağılımları ve de aritmetik ortalamalarıyla standart sapma değerleri analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ankete verilen yanıtlara dair aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003, s.32).

**Tablo 3. Aritmetik Ortalama Aralıkları**

|            |             |
|------------|-------------|
| Çok Düşük  | 1 – 1,79    |
| Düşük      | 1,80 – 2,59 |
| Orta       | 2,60 – 3,39 |
| Yüksek     | 3,40 – 4,19 |
| Çok Yüksek | 4,20 – 5,00 |

Alan araştırmasında kullanılan ölçeğin, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte kullanılan ifadelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini belirleyen bir değerdir. Alfa katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliğini aşağıdaki gibi yorumlamak mümkündür (Kalaycı, 2008, s.405):

**Tablo 4. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları**

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| Güvenilir Değildir.        | $0,00 \leq \alpha < 0,40$ |
| Güvenilirlik Düşüktür.     | $0,40 \leq \alpha < 0,60$ |
| Oldukça Güvenilirdir.      | $0,60 \leq \alpha < 0,80$ |
| Güvenilirlik Yükseklerdir. | $0,80 \leq \alpha < 1,00$ |

Yapılan bu çalışmanın iki değişkeninden birisi olan iş motivasyonunun dışsal ve içsel motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Hem bu alt boyutlara hem de genel iş motivasyonuna ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizleri Tablo 5.'de yer almaktadır.

**Tablo 5. İş Motivasyonu Alt Boyutları ile Anketin Geneline İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| İş Motivasyonu    | Anketteki Soru Sayısı | Anketteki Soru Numarası | Güvenilirlik Katsayısı ( $\alpha$ ) | Genel ( $\alpha$ ) |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Dışsal Motivasyon | 15                    | 1–15                    | 0,848                               | 0,923              |
| İçsel Motivasyon  | 15                    | 16–30                   | 0,897                               |                    |

Yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırma örneklemini oluşturan işgörenlerin, iş motivasyonu bileşeni olan dışsal motivasyon boyutunu oluşturan on beş ifadeye verdikleri cevapların yüksek güvenilirlikte ( $\alpha = 0,848$ ) olduğu belirlenmiştir. Bir diğer motivasyon boyutu olan ve yine on beş ifadeden oluşan içsel motivasyon bileşeninin güvenilirliği de yüksek ( $\alpha = 0,897$ ) olarak tespit edilmiştir. İş motivasyonu ile ilgili ölçeğin geneline ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,923$  olarak belirlenmiş olup, bu sonuçlar ışığında, yapılan alan araştırmasında kullanılan iş motivasyonu ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan güvenilirlik testi sonuçları ise Tablo 6.'da verilmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Anketin Geneline İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                      | Anketteki Soru Sayısı | Anketteki Soru Numarası | Güvenilirlik Katsayısı ( $\alpha$ ) | Genel ( $\alpha$ ) |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Duygusal Bağlılık    | 7                     | 1–7                     | 0,921                               | 0,917              |
| Devamlılık Bağlılığı | 6                     | 8–13                    | 0,788                               |                    |
| Normatif Bağlılık    | 7                     | 14–20                   | 0,831                               |                    |

Örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmada kullanılan ölçekteki duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yedi ifadeye verilen yanıtların güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,921$  olup, yüksek bir güvenilirliğe sahiptir. Bir diğer örgütsel bağlılık boyutu olan ve altı ifadeden oluşan devamlılık bağlılığına yönelik verilen cevapların güvenilirliği ise  $\alpha = 0,788$  olarak bulgulanmıştır. Bu sonuç, ilgili boyuta ilişkin verilen yanıtların oldukça güvenilir olduğunu gösterir niteliktedir. Üçüncü bileşen olan normatif bağlılık ise yedi ifadeden

oluşmaktadır. Bu ifadelere verilen katılımcı cevaplarının da yine yapılan analiz sonuçlarına göre güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,831$  olarak saptanmıştır. Bu değer, normatif bağlılık ile ilgili verilen cevapların yüksek bir güvenilirlikte olduğunu gösteren bir sonuçtur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin geneline ilişkin güvenilirlik katsayısı da  $\alpha = 0,917$  olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç da ilgili değişkenin güvenilirlik durumunun yüksek olduğunu gösterir niteliktedir.

Araştırma kapsamında; genel iş motivasyonu ve dışsal/içsel motivasyon bileşenleri ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki olası ilişkiler üzerine hipotezler kurulmuştur. Belirlenen bu hipotezleri test etmek ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla da Korelasyon testi uygulanmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Tablo 7.'de belirtilen aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003, s.32).

**Tablo 7. Korelasyon Katsayısı Aralıkları**

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| Çok Düşük İlişki      | 0,00 – 0,20 |
| Düşük İlişki          | 0,21 – 0,40 |
| Orta Düzeyde İlişki   | 0,41 – 0,60 |
| Yüksek Düzeyde İlişki | 0,61 – 0,80 |
| Çok Yüksek İlişki     | 0,81 – 1,00 |

#### 4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, öncelikle araştırmaya katılan işgörenlerin demografik dağılımlarına ilişkin frekans analizleri ve yüzdeler dağılımlarına yer verilmiştir. Takip eden kısımda, işgörelere uygulanan motivasyon ve örgütsel bağıllık anketlerinin frekans analizleri ve yüzdeler dağılımları tablo halinde sunularak yorumlanmıştır. Sonraki aşamada her iki olgunun alt boyutlarıyla ilgili hesaplanan ortalamalar üzerinden, katılımcılarla ilgili çeşitli demografik değişkenler arasındaki olası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla t ve Anova testleri yapılarak, sonuçlar tablolaştırılmış ve literatür kapsamında yordamsal analizleri gerçekleştirilmiştir. Son kısımda ise; iş motivasyonu ve örgütsel bağıllık değişkenleri arasındaki olası ilişkileri belirlemek ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Korelasyon testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

##### 4.1. Araştırmaya Katılan İşgörelerin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde; araştırmaya katılan işgörelerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, işletmeden aldıkları ücret, işletmede ve turizm sektöründe çalışma süresi, işletmede çalışmakta olduğu bölüm ve unvan gibi özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılan frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 8.'de, işgörelerin anılan özelliklerine dair, frekans ve yüzdeler dağılımları sunulmuştur.

Araştırmaya katılanların % 63,7'si erkek (f = 267), % 36,3'ü (f = 152) bayandır. İşgörelerin yaşa göre dağılımlarına bakıldığında en fazla % 37,2 (f = 156) ile 24-29 yaş aralığında, en az % 5,3 (f = 22) 42-47 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde en fazla % 51,1'inin (f = 214) lise mezunu olduğu, en az ise % 10,7'sinin (f = 45) ilköğretim mezunu oldukları görülmektedir.



**Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Dağılımları**

| Cinsiyet      |     |      | Kaç Yıldır İşletmede Çalışıyor |     |      |
|---------------|-----|------|--------------------------------|-----|------|
| Değişkenler   | f   | %    | Değişkenler                    | f   | %    |
| Bay           | 267 | 63,7 | 1 veya Daha Az                 | 175 | 41,8 |
| Bayan         | 152 | 36,3 | 2–5 Yıl                        | 155 | 37   |
| Toplam        | 419 | 100  | 6–10 Yıl                       | 68  | 16,2 |
| Yaş           |     |      | 11 ve Üstü                     | 21  | 5    |
| Değişkenler   | f   | %    | Toplam                         | 419 | 100  |
| 18–23         | 104 | 24,8 | Kaç Yıldır Turizmde Çalışıyor  |     |      |
| 24–29         | 156 | 37,2 | Değişkenler                    | f   | %    |
| 30–35         | 94  | 22,4 | 1 veya Daha Az                 | 77  | 18,4 |
| 36–41         | 43  | 10,3 | 2–5 Yıl                        | 125 | 29,8 |
| 42–47         | 22  | 5,3  | 6–10 Yıl                       | 116 | 27,7 |
| Toplam        | 419 | 100  | 11–16 Yıl                      | 68  | 16,2 |
| Eğitim        |     |      | 17 Ve Üstü                     | 33  | 7,9  |
| Değişkenler   | f   | %    | Toplam                         | 419 | 100  |
| İlköğretim    | 45  | 10,7 | Bölüm                          |     |      |
| Lise          | 214 | 51,1 | Değişkenler                    | f   | %    |
| Önlisans      | 93  | 22,2 | Önbüro                         | 90  | 21,5 |
| Lisans        | 67  | 16   | Muhasebe                       | 46  | 11   |
| Toplam        | 419 | 100  | Servis-Bar                     | 129 | 30,8 |
| Medeni Durum  |     |      | Mutfak                         | 53  | 12,6 |
| Değişkenler   | f   | %    | Kat Hizmetleri                 | 58  | 13,8 |
| Bekar         | 233 | 55,6 | Diğer                          | 43  | 10,3 |
| Evli          | 186 | 44,4 | Toplam                         | 419 | 100  |
| Toplam        | 419 | 100  | Unvan                          |     |      |
| Ücret         |     |      | Değişkenler                    | f   | %    |
| Değişkenler   | f   | %    | İşgören                        | 311 | 74,2 |
| 600–900       | 138 | 32,9 | Alt Kademe Yön                 | 45  | 10,7 |
| 901–1200      | 172 | 41,1 | Orta Kademe Yön                | 49  | 11,7 |
| 1201–1500     | 73  | 17,4 | Üst Kademe Yön                 | 14  | 3,3  |
| 1501 ve Üzeri | 36  | 8,6  | Toplam                         | 419 | 100  |
| Toplam        | 419 | 100  |                                |     |      |

İşgörenlerin medeni durumlarına bakıldığında, % 55,6'sı (f = 233) bekar, % 44,4'ü (f = 186) evlidir. Araştırmaya katılanların aldıkları ücret durumları incelendiğinde, en fazla % 41,1 (f = 172) ile 901 – 1200, en az % 8,6 (f = 36) ile 1501 ve üzeri olduğu görülmektedir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları süreye bakıldığında, en fazla % 41,8'inin (f = 175) 1 yıl ve daha az süreyle, % 5'inin ise (f = 21) 11 yıl ve üstü süreyle çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların turizmde çalıştıkları süreye

bakıldığında, % 29,8 (f = 125) ile 2-5 yıl arası, % 7,9 (f = 33) ile 17 yıl ve üstü sürede çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları bölümler incelendiğinde, en fazla % 30,8 (f = 129) ile Servis-Bar, en az ise % 10,3 (f = 43) ile diğer grubunda yer alan Teknik Servis, Güvenlik, Bahçıvan vb. gibi bölümlerde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların işyerlerindeki unvanlarına bakıldığında, % 74,2'sinin (f = 311) işgören, % 3,3'ünün (f = 14) üst kademe yöneticisi olarak çalıştığı görülmektedir.

#### **4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Motivasyonu Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımı**

Araştırmaya katılan işgörenlerin, çalıştıkları işletmedeki dışsal motivasyon araçları ile ilgili ifadelerle katılımı Tablo 9.'da yer almaktadır. Frekans analizi sonuçlarına göre; bir dışsal motivasyon aracı olarak kabul edilen “ücret” ile ilgili memnuniyetin (ort = 2,832) orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, katılımcıların % 36,7'sinin memnun olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, her ne kadar çalışanların memnuniyet düzeyleri orta seviyede seyretse de yaklaşık her üç çalışandan birisinin ücretten memnuniyetsiz olduğunu söylemek mümkündür. Turizm sektöründe çalışanlar için önemli bir ücret dışı gelir kaynağı olarak kabul edilen “bahşiş ve komisyon” ile ilgili memnuniyet düzeyinin ise dışsal motivasyon araçları arasında en düşük ortalamaya (ort = 2,718) sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, araştırmaya katılan otel çalışanlarının, her insan gibi birincil çalışma motivasyonu ve gereksinimi olan parasal kaygılarının, diğer dışsal motivasyon araçları da dikkate alındığında, en düşük düzeyde tatmin edildiğini ve bu durumdan memnuniyetlerinin nispeten düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Dışsal motivasyon araçları ile ilgili en yüksek katılımın dolayısıyla memnuniyetin sağlandığı ifade “lojman” yani barınma ile ilgili sağlanan imkanlardır (ort = 3,758). Çıkan bu sonuç ışığında, araştırmaya katılan işgörenlerin, işletme tarafından kendilerine sağlanan lojman olanaklarından yüksek düzeyde bir memnuniyete sahip oldukları söylenebilir.

Diğer bir yüksek düzeyde memnuniyetin sağlandığı dışsal motivasyon aracı ise; “emeklilik ve sigorta” olanakları ile ilgili ifadedir (ort = 3,742). Katılımcıların %

86,2'sinin, kendilerine sağlanan "emeklilik ve sigorta" imkanlarından memnun oldukları görülmektedir.

**Tablo 9. Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı**

| Dışsal Motivasyon  | Dağılım |                  |              |                    |             |                  | $\bar{X}$ | s.s.  |
|--|---------|------------------|--------------|--------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|  |         | Kes.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kes. Katılıyorum |           |       |
| İşimdeki ücret seviyesinden memnunum.  | f       | 68               | 86           | 154                | 70          | 41               | 2,832     | 1,178 |
|  | %       | 16,2             | 20,5         | 36,8               | 16,7        | 9,8              |           |       |
| İşimdeki bahşış-komisyon gibi ek gelirlerden memnunum.                                 | f       | 88               | 104          | 104                | 84          | 39               | 2,718     | 1,259 |
|  | %       | 21               | 24,8         | 24,8               | 20          | 9,3              |           |       |
| Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.            | f       | 28               | 50           | 140                | 132         | 69               | 3,391     | 1,100 |
|  | %       | 6,7              | 11,9         | 33,4               | 31,5        | 16,5             |           |       |
| Bu işletmede, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.         | f       | 32               | 58           | 133                | 145         | 51               | 3,298     | 1,091 |
|  | %       | 7,6              | 13,8         | 31,7               | 34,6        | 12,2             |           |       |
| Çalıştığım işletmede, işgörelere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.  | f       | 35               | 46           | 152                | 142         | 44               | 3,272     | 1,063 |
|  | %       | 8,4              | 11           | 36,3               | 33,9        | 10,5             |           |       |
| Çalıştığım işletme, çalışanlarının özel hayatına saygılıdır.                           | f       | 44               | 30           | 147                | 124         | 74               | 3,367     | 1,167 |
|  | %       | 10,5             | 7,2          | 35,1               | 29,6        | 17,7             |           |       |
| İşletmede, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.                                      | f       | 20               | 54           | 141                | 146         | 58               | 3,401     | 1,031 |
|  | %       | 4,8              | 12,9         | 33,7               | 34,8        | 13,8             |           |       |
| Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.                                 | f       | 15               | 37           | 141                | 157         | 69               | 3,544     | 0,985 |
|  | %       | 3,6              | 8,8          | 33,7               | 37,5        | 16,5             |           |       |
| Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.                              | f       | 18               | 40           | 103                | 129         | 129              | 3,742     | 1,121 |
|  | %       | 4,3              | 9,5          | 24,6               | 30,8        | 30,8             |           |       |
| İşletmenin, işgörelere sağladığı sağlık imkanları yeterli düzeydedir.                  | f       | 16               | 48           | 124                | 149         | 82               | 3,556     | 1,048 |
|  | %       | 3,8              | 11,5         | 29,6               | 35,6        | 19,6             |           |       |
| Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vs) yeterli düzeydedir. | f       | 23               | 48           | 145                | 127         | 76               | 3,441     | 1,081 |
|  | %       | 5,5              | 11,5         | 34,6               | 30,3        | 18,1             |           |       |
| İşletmenin çalışma saatleri uygundur.  | f       | 32               | 56           | 115                | 146         | 70               | 3,396     | 1,141 |
|  | %       | 7,6              | 13,4         | 27,4               | 34,8        | 16,7             |           |       |
| İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.                      | f       | 12               | 52           | 108                | 138         | 109              | 3,668     | 1,079 |
|  | %       | 2,9              | 12,4         | 25,8               | 32,9        | 26               |           |       |
| İşletmenin, işgörelere sağladığı lojman imkanları vardır.                              | f       | 33               | 37           | 65                 | 147         | 137              | 3,758     | 1,220 |
|  | %       | 7,9              | 8,8          | 15,5               | 35,1        | 32,7             |           |       |
| İşletme tarafından, işgörelenin servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.            | f       | 40               | 44           | 79                 | 124         | 132              | 3,630     | 1,284 |
|  | %       | 9,5              | 10,5         | 18,9               | 29,6        | 31,5             |           |       |

Tablo 9.'daki diğer ifadeler incelendiğinde; işletmenin sağladığı araç-gereç (ort = 3,668), servis ve ulaşım (ort = 3,630), sağlık imkanları (ort = 3,556), bunların yanı sıra işletme içinde işgörelenin birbirlerine yardım kültürleri (ort = 3,544) ve iletişimleri (ort = 3,401) ile ilgili memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10.'da, araştırmaya katılan işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmedeki içsel motivasyon araçları ile ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik hazırlanan ifadelere verilen yanıtların aritmetik ortalaması yer almaktadır.

**Tablo 10. İçsel Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı**

| İçsel Motivasyon   | Dağılım | Kes.Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kes. Katılıyorum | $\bar{X}$ | s.s.  |
|--|---------|------------------|--------------|--------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|  |         |                  |              |                    |             |                  |           |       |
| Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.  | f       | 14               | 44           | 144                | 150         | 67               | 3,506     | 0,991 |
|  | %       | 3,3              | 10,5         | 34,4               | 35,8        | 16               |           |       |
| Yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.  | f       | 8                | 33           | 115                | 152         | 111              | 3,775     | 0,989 |
|  | %       | 1,9              | 7,9          | 27,4               | 36,3        | 26,5             |           |       |
| Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım vardır.   | f       | 20               | 56           | 160                | 139         | 44               | 3,312     | 0,990 |
|  | %       | 4,8              | 13,4         | 38,2               | 33,2        | 10,5             |           |       |
| Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.  | f       | 12               | 29           | 137                | 143         | 98               | 3,682     | 0,998 |
|  | %       | 2,9              | 6,9          | 32,7               | 34,1        | 23,4             |           |       |
| Turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.  | f       | 11               | 49           | 148                | 131         | 80               | 3,525     | 1,012 |
|  | %       | 2,6              | 11,7         | 35,3               | 31,3        | 19,1             |           |       |
| Çalışma başarımları etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.   | f       | 13               | 58           | 160                | 117         | 71               | 3,417     | 1,023 |
|  | %       | 3,1              | 13,8         | 38,2               | 27,9        | 16,9             |           |       |
| Çalıştığım işletme, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.  | f       | 17               | 68           | 133                | 149         | 52               | 3,360     | 1,024 |
|  | %       | 4,1              | 16,2         | 31,7               | 35,6        | 12,4             |           |       |
| Bu işletmede, kariyerimi ilerletme imkânım vardır.   | f       | 24               | 74           | 123                | 149         | 49               | 3,298     | 1,069 |
|  | %       | 5,7              | 17,7         | 29,4               | 35,6        | 11,7             |           |       |
| Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.   | f       | 26               | 56           | 124                | 154         | 59               | 3,391     | 1,078 |
|  | %       | 6,2              | 13,4         | 29,6               | 36,8        | 14,1             |           |       |
| Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler. | f       | 50               | 65           | 134                | 117         | 53               | 3,138     | 1,184 |
|  | %       | 11,9             | 15,5         | 32                 | 27,9        | 12,6             |           |       |
| Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.  | f       | 62               | 69           | 115                | 130         | 43               | 3,054     | 1,215 |
|  | %       | 14,8             | 16,5         | 27,4               | 31          | 10,3             |           |       |
| Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.  | f       | 68               | 73           | 125                | 113         | 40               | 2,961     | 1,215 |
|  | %       | 16,2             | 17,4         | 29,8               | 27          | 9,5              |           |       |
| Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığımı düşünüyorum.  | f       | 24               | 44           | 142                | 137         | 72               | 3,451     | 1,071 |
|  | %       | 5,7              | 10,5         | 33,9               | 32,7        | 17,2             |           |       |
| Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır.                                  | f       | 36               | 61           | 135                | 136         | 51               | 3,250     | 1,113 |
|  | %       | 8,6              | 14,6         | 32,2               | 32,5        | 12,2             |           |       |
| İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.   | f       | 34               | 60           | 142                | 139         | 44               | 3,236     | 1,080 |
|  | %       | 8,1              | 14,3         | 33,9               | 33,2        | 10,5             |           |       |

Tablo 10.'daki sonuçlar incelendiğinde, en yüksek katılımın “yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum” (ort = 3,775) ifadesine olduğu görülmektedir. Bu ifadeye verilen yanıtlar sonucunda, işgörenlerin kendilerini mesleki anlamda yeterince tecrübeli olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Bir başka anlatımla bu durum; işgörenlerin işle ilgili gerekli yetkinliklere dolayısıyla da içsel anlamda yeterli motivasyona sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. En yüksek katılımın sağlandığı ikinci durum ise; “yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum” (ort = 3,682) ifadesidir. Yüksek bir katılım ortalamasının sağlandığı bu ifadeye verilen cevaplar ile çalışanların, yapmakta oldukları mesleği benimsedikleri ve bu işi severek yaptıkları, dolayısıyla da iş anlamında yeterli bir tatmin ve motivasyon seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır. Diğer yandan, “turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum” (ort = 3,525) ifadesine olan katılımların da aynı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon unsurları olarak değerlendirilen ifadeler arasındaki bu “mesleki yetkinlik”, “iş benimseme” ve “işin kişisel değer yargılara uygunluğu”nun, araştırmaya katılan işgörenler tarafından en yüksek katılımların sağlandığı kriterler olarak sıralanması, anlamlı bir sonucun ortaya çıkmasını da sağlamıştır. Bu sonuçlar, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işgörenlerinin genel anlamda, yaptıkları işle ilgili kendilerini yeterince tecrübeli gördüklerini, mesleklerini benimsediklerini ve işleriyle yaşam tarzları arasında herhangi bir çatışmanın olmadığını göstermekte ve işin kendi özünden kaynaklı ve işgörenler tarafından algılanan motivasyon değerinin olumlu bir seviyede olduğunu kanıtlar niteliktedir.

İçsel motivasyon boyutunda yer alan ve aritmetik anlamda en düşük katılımların sağlandığı ifadelere bakıldığında ilk sırada; “bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır” (ort = 2,961) ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeyi, “çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler” (ort = 3,054) ve “bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler” (ort = 3,138) ifadeleri izlemektedir. Her ne kadar bu ifadelerin, aritmetik ortalama düzeyleri orta seviyede olsa da nispeten diğer ifadelere göre katılımın düşük kalması ve özellikle, “ödü ve takdir” gibi ortak vurgular taşıması nedeniyle, araştırmaya katılan işgörenlerin, çalıştıkları kurumlardaki ödüllendirme sisteminden, başarının takdir edilmesi geleneğinden ve de bu sistemdeki adaletten yeterince hoşnut olmadıkları söylenebilir. Tablo 10.'daki bu ifadelere olan katılımların aritmetik dağılımları da, araştırmaya katılan, yaklaşık her üç çalışandan birisinin, ödül

sisteminden memnun olmadığını göstermekte olup bu durum da önceki yorumu destekler bir sonucu ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 11. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

|                   | n   | $\bar{X}$ | s.s.  |
|-------------------|-----|-----------|-------|
| Dışsal Motivasyon | 419 | 3,401     | 0,637 |
| İçsel Motivasyon  | 419 | 3,357     | 0,685 |
| İş Motivasyonu    | 419 | 3,379     | 0,611 |

Tablo 11.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, iş motivasyonu alt boyutları ile ilgili ifadeler vermiş oldukları yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Sonuçlara göre; katılımcıların, dışsal motivasyon (ort = 3,401) araçlarına dair memnuniyetlerinin, içsel motivasyon (ort = 3,357) araçlarına olan memnuniyetlerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Genel iş motivasyonunun da orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında, işgörenlerin, işe yönelik motivasyonlarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımı**

Tablo 12.'de örgütsel bağlılık kavramının duygusal bağlılık boyutunu oluşturan ifadeler yer almaktadır. Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre, en yüksek katılım ortalaması “çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum” (ort = 3,460) ifadesine ait olup, “bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum” (ort = 3,444) ifadesi ikinci sırada yer almaktadır.

Aritmetik ortalama bağlamında nispeten katılımın düşük olduğu ifadeler ise “meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım” (ort = 3,315) ve “çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” (ort = 3,331) ifadeleri olmuştur.

**Tablo 12. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı**

| Duygusal Bağlılık  | Dağılım | Katılım Durumları |              |                    |             |                  | $\bar{X}$ | s.s.  |
|--|---------|-------------------|--------------|--------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|  |         | Kes. Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kes. Katılıyorum |           |       |
| 1. Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım. | f<br>%  | 24<br>5,7         | 48<br>11,5   | 180<br>43          | 106<br>25,3 | 61<br>14,6       | 3,315     | 1,040 |
| 2. Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.      | f<br>%  | 17<br>4,1         | 44<br>10,5   | 152<br>36,3        | 141<br>33,7 | 65<br>15,5       | 3,460     | 1,000 |
| 3. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.               | f<br>%  | 21<br>5,0         | 43<br>10,3   | 154<br>36,8        | 130<br>31,0 | 71<br>16,9       | 3,444     | 1,046 |
| 4. Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.                           | f<br>%  | 21<br>5,0         | 61<br>14,6   | 147<br>35,1        | 130<br>31,0 | 60<br>14,3       | 3,350     | 1,052 |
| 5. Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.                      | f<br>%  | 17<br>4,1         | 67<br>16,0   | 147<br>35,1        | 134<br>32,0 | 54<br>12,9       | 3,336     | 1,023 |
| 6. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.          | f<br>%  | 20<br>4,8         | 57<br>13,6   | 154<br>36,8        | 140<br>33,4 | 48<br>11,5       | 3,331     | 1,005 |
| 7. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.           | f<br>%  | 22<br>5,3         | 56<br>13,4   | 126<br>30,1        | 149<br>35,6 | 66<br>15,8       | 3,432     | 1,070 |

Duygusal bağlılık boyutundaki bu ifadelerle olan katılımların yüksek düzeyde olması, katılımcıların çalıştıkları işletmeyi benimsedikleri ve kendileriyle özdeşleştirdikleri, sonuçta da işgörenlerin buldukları kurumla ortak bir amaç ve kaygı paydasında buluştukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13.'de, örgütsel bağlılık kavramının devamlılık bağlılığı boyutunu oluşturan ifadeler yer almaktadır. Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre, en yüksek katılım ortalamaları “İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu” (ort = 3,224) ve “başka bir işletmede iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” (ort = 3,124) ifadelerinde ortaya çıkmıştır. Diğer yandan aritmetik ortalama açısından nispeten en düşük katılım ortalamaları ise “bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” (ort = 2,875) ve “şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar” (ort = 2,961) ifadelerine aittir.

**Tablo 13. Devamlılık Bağlılığı Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı**

| Devamlılık Bağlılığı  | Dağılım | Kes. Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Kes. Katılıyorum | $\bar{X}$ | s.s.  |
|---|---------|-------------------|--------------|--------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|   |         |                   |              |                    |             |                  |           |       |
| 8. İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                     | f       | 29                | 92           | 111                | 130         | 57               | 3,224     | 1,141 |
|   | %       | 6,9               | 22,0         | 26,5               | 31,0        | 13,6             |           |       |
| 9.Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.               | f       | 47                | 113          | 114                | 99          | 46               | 2,961     | 1,181 |
|   | %       | 11,2              | 27,0         | 27,2               | 23,6        | 11,0             |           |       |
| 10. Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.                                    | f       | 37                | 90           | 135                | 113         | 44               | 3,088     | 1,119 |
|   | %       | 8,8               | 21,5         | 32,2               | 27,0        | 10,5             |           |       |
| 11. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.                   | f       | 47                | 104          | 155                | 80          | 33               | 2,875     | 1,091 |
|   | %       | 11,2              | 24,8         | 37,0               | 19,1        | 7,9              |           |       |
| 12. Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biride var olan alternatiflerin azlığıdır.    | f       | 55                | 89           | 132                | 99          | 44               | 2,971     | 1,181 |
|   | %       | 13,1              | 21,2         | 31,5               | 23,6        | 10,5             |           |       |
| 13. Başka bir işletmede iş bulmadan bu işletmeden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum. | f       | 40                | 85           | 131                | 109         | 54               | 3,124     | 1,161 |
|   | %       | 9,5               | 20,3         | 31,3               | 26,0        | 12,9             |           |       |

Katılımcıların örgüte yönelik mecburi bağlılıkları şeklinde yorumlanabilecek devamlılık bağlılığındaki bu ifadelerle olan katılımların orta düzeyde olmasını normal bir durum olarak yorumlamak gerekir. Çünkü; Türkiye gibi işsizlik oranının yüksek olduğu, iş güvencesinin ve yasal hakların tam anlamıyla sağlanamadığı bir ülkede ve de turizm gibi çeşitli siyasi ve ekonomik dalgalanmalardan önemli düzeyde etkilenen bir sektörde çalışıyor olmak, beraberinde iş anlamında bir belirsizliği ve kaygıyı da getirebilmektedir. Sonuçta bu nedenler, devamlılık bağlılığındaki katılım düzeylerinin önemli bir belirleyicisi olarak, katılımların orta seviyede çıkmasını sağlayan zemini oluşturmaktadır.

Tablo 14.'de, örgütsel bağlılık kavramının normatif bağlılık boyutunu oluşturan ifadeler yer almaktadır. Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre, en yüksek katılımlar “bu işletme benim sadakatimi hak ediyor” (ort = 3,329) ve “bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” (ort = 3,315) ifadelerine yönelik olmuştur.



**Tablo 14. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımı**

| Normatif Bağlılık  | Dağılım | Kes. Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Katılıyorum | Kes. Katılıyorum | $\bar{X}$ | s.s.  |
|--|---------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|------------------|-----------|-------|
|  |         |                   |              |                     |             |                  |           |       |
| 14.Çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde kişisel olarak zarar görebilirim.                            | f       | 42                | 69           | 140                 | 123         | 45               | 3,143     | 1,127 |
|  | %       | 10,0              | 16,5         | 33,4                | 29,4        | 10,7             |           |       |
| 15.Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.   | f       | 41                | 91           | 148                 | 108         | 31               | 2,992     | 1,079 |
|  | %       | 9,8               | 21,7         | 35,3                | 25,8        | 7,4              |           |       |
| 16.Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.   | f       | 35                | 56           | 153                 | 120         | 55               | 3,248     | 1,104 |
|  | %       | 8,4               | 13,4         | 36,5                | 28,6        | 13,1             |           |       |
| 17.Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.   | f       | 52                | 83           | 114                 | 128         | 42               | 3,059     | 1,183 |
|  | %       | 12,4              | 19,8         | 27,2                | 30,5        | 10,0             |           |       |
| 18.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.   | f       | 38                | 36           | 148                 | 144         | 53               | 3,329     | 1,092 |
|  | %       | 9,1               | 8,6          | 35,3                | 34,4        | 12,6             |           |       |
| 19.Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. | f       | 23                | 54           | 166                 | 120         | 56               | 3,315     | 1,035 |
|  | %       | 5,5               | 12,9         | 39,6                | 28,6        | 13,4             |           |       |
| 20.Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.   | f       | 36                | 60           | 131                 | 138         | 54               | 3,272     | 1,122 |
|  | %       | 8,6               | 14,3         | 31,3                | 32,9        | 12,9             |           |       |

Diğer taraftan, “bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum” (ort = 2,992) ve “bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim” (ort = 3,059) ifadelerine olan katılımlar nispeten diğerlerine göre düşük olmuştur. Normatif bağlılık boyutundaki bu sonuçlar, işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmeye yönelik bir tür vefa tutumu ve bağlılığı içerisinde olduklarını gösterir niteliktedir.

**Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

|                      | n   | $\bar{X}$ | s.s.  |
|----------------------|-----|-----------|-------|
| Duygusal Bağlılık    | 419 | 3,381     | 0,852 |
| Devamlılık Bağlılığı | 419 | 3,041     | 0,798 |
| Normatif Bağlılık    | 419 | 3,194     | 0,780 |
| Örgütsel Bağlılık    | 419 | 3,218     | 0,694 |

Tablo 15.’de örgütsel bağlılık kavramı ve alt boyutlarıyla ilgili aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Araştırmaya katılan 419 kişinin

ilgili boyuttaki ifadelerden elde edilen verilere göre, en yüksek ortalama sıralaması duygusal bağlılık (ort = 3,381), normatif bağlılık (ort = 3,194) ve devamlılık bağlılığı (ort = 3,041) şeklinde oluşmuştur. Örgütsel bağlılık kuramı açısından beklenen bağlılık sıralamasının oluştuğunu söylemek mümkündür. Her üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık genel ortalamasına (ort = 3,218) da bakıldığında, araştırmaya katılan işgörenlerin bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde; araştırmaya katılan işgörenlerin, iş motivasyonu ve alt boyutlarının düzeylerinin bireysel özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t ve Anova testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 16. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

|                   | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | t      | p     |
|-------------------|----------|-----|-----------|-------|--------|-------|
| Dışsal Motivasyon | Bay      | 267 | 3,385     | 0,644 | -0,681 | 0,496 |
|                   | Bayan    | 152 | 3,429     | 0,624 |        |       |
|                   | Toplam   | 419 | 3,401     | 0,637 |        |       |
| İçsel Motivasyon  | Bay      | 267 | 3,366     | 0,671 | 0,337  | 0,736 |
|                   | Bayan    | 152 | 3,342     | 0,712 |        |       |
|                   | Toplam   | 419 | 3,357     | 0,685 |        |       |
| İş Motivasyonu    | Bay      | 267 | 3,375     | 0,605 | -0,166 | 0,868 |
|                   | Bayan    | 152 | 3,386     | 0,623 |        |       |
|                   | Toplam   | 419 | 3,379     | 0,611 |        |       |

$p > 0,05$

Tablo 16.'da araştırmaya katılan işgörenlerin, dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan "t-testi" sonuçlarına göre; dışsal ( $p > 0,05$ ) ve içsel motivasyon ortalaması ( $p > 0,05$ ) ile iş motivasyonu ortalaması cinsiyet etkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ortalama sonuçları değerlendirildiğinde; erkek ve kadın işgörenlerin dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve iş motivasyonu ortalaması anlamında birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, Belek bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan erkek ve kadın işgörenlerin işle ilgili motivasyon düzeylerinin farklılık göstermediği söylenebilir.

**Tablo 17. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

|                      | Yaş         | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p     |
|----------------------|-------------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Dışsal<br>Motivasyon | 18–23       | 104 | 3,429     | 0,646 | 0,304 | 0,875 |
|                      | 24–29       | 156 | 3,391     | 0,638 |       |       |
|                      | 30–35       | 94  | 3,377     | 0,572 |       |       |
|                      | 36–41       | 43  | 3,364     | 0,733 |       |       |
|                      | 42 ve üzeri | 22  | 3,515     | 0,685 |       |       |
|                      | Toplam      | 419 | 3,401     | 0,637 |       |       |
| İçsel<br>Motivasyon  | 18–23       | 104 | 3,344     | 0,611 | 1,148 | 0,334 |
|                      | 24–29       | 156 | 3,323     | 0,691 |       |       |
|                      | 30–35       | 94  | 3,314     | 0,674 |       |       |
|                      | 36–41       | 43  | 3,525     | 0,692 |       |       |
|                      | 42 ve üzeri | 22  | 3,518     | 0,964 |       |       |
|                      | Toplam      | 419 | 3,357     | 0,685 |       |       |
| İş<br>Motivasyonu    | 18–23       | 104 | 3,386     | 0,573 | 0,524 | 0,718 |
|                      | 24–29       | 156 | 3,357     | 0,621 |       |       |
|                      | 30–35       | 94  | 3,346     | 0,575 |       |       |
|                      | 36–41       | 43  | 3,445     | 0,665 |       |       |
|                      | 42 ve üzeri | 22  | 3,516     | 0,765 |       |       |
|                      | Toplam      | 419 | 3,379     | 0,611 |       |       |

$p > 0,05$

Tablo 17.'de araştırmaya katılan işgörenlerin işe yönelik motivasyon düzeylerinin, yaş faktörüne göre karşılaştırılması verilmiştir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların yaşları ile işe yönelik motive olma değerleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Dışsal ve içsel motivasyon değerleri ile iş motivasyonu düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; ortalamalar normal bir seyir gösterirken; dışsal ve içsel motivasyon ve iş motivasyonu açısından 42 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların işe yönelik motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür (DMO=3,515; İMO=3,518; İMO=3,516). Diğer yandan, içsel motivasyon açısından da 36-41 yaş arasındaki işgörenlerin motive olma durumlarının (ort = 3,525) özellikle 36 yaşından küçük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 18. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması**

|                   | Eğitim     | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p     |
|-------------------|------------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Dışsal Motivasyon | İlköğretim | 45  | 3,445     | 0,606 | 0,695 | 0,555 |
|                   | Lise       | 214 | 3,358     | 0,590 |       |       |
|                   | Önlisans   | 93  | 3,460     | 0,683 |       |       |
|                   | Lisans     | 67  | 3,424     | 0,732 |       |       |
|                   | Toplam     | 419 | 3,401     | 0,637 |       |       |
| İçsel Motivasyon  | İlköğretim | 45  | 3,437     | 0,722 | 0,356 | 0,755 |
|                   | Lise       | 214 | 3,318     | 0,610 |       |       |
|                   | Önlisans   | 93  | 3,425     | 0,717 |       |       |
|                   | Lisans     | 67  | 3,334     | 0,832 |       |       |
|                   | Toplam     | 419 | 3,357     | 0,685 |       |       |
| İş Motivasyonu    | İlköğretim | 45  | 3,441     | 0,586 | 0,806 | 0,491 |
|                   | Lise       | 214 | 3,338     | 0,537 |       |       |
|                   | Önlisans   | 93  | 3,443     | 0,669 |       |       |
|                   | Lisans     | 67  | 3,379     | 0,753 |       |       |
|                   | Toplam     | 419 | 3,379     | 0,611 |       |       |

$p > 0,05$

Tablo 18.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, dışsal, içsel ve iş motivasyon durumlarının, eğitim faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan test sonuçlarına göre; işe yönelik motivasyon düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İki alt motivasyon boyutunun ve iş motivasyonunun ortalamalarına bakıldığında birbirine yakın düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; araştırma örneklemini oluşturan otel çalışanlarının işe yönelik motivasyon düzeyleri üzerinde, eğitim faktörünün önemli bir etkiye sahip olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 19. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

|                   | Medeni | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | t      | p     |
|-------------------|--------|-----|-----------|-------|--------|-------|
| Dışsal Motivasyon | Bekar  | 233 | 3,388     | 0,666 | —,447  | 0,655 |
|                   | Evli   | 186 | 3,416     | 0,599 |        |       |
|                   | Toplam | 419 | 3,401     | 0,637 |        |       |
| İçsel Motivasyon  | Bekar  | 233 | 3,309     | 0,659 | —1,604 | 0,109 |
|                   | Evli   | 186 | 3,416     | 0,714 |        |       |
|                   | Toplam | 419 | 3,357     | 0,685 |        |       |
| İş Motivasyonu    | Bekar  | 233 | 3,349     | 0,612 | —1,131 | 0,259 |
|                   | Evli   | 186 | 3,417     | 0,610 |        |       |
|                   | Toplam | 419 | 3,379     | 0,611 |        |       |

$p > 0,05$

Tablo 19.'da araştırmaya katılan işgörenlerin, iki alt motivasyon boyutunun ve iş motivasyon ortalamalarının, medeni durum etkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre; işgörenlerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeylerinin istatistiki açıdan herhangi bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Dışsal, içsel ve iş motivasyonunun medeni duruma göre ortalamalarına bakıldığında; evli işgörenlerin motivasyon düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç çerçevesinde; evli işgörenlerin sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle, işlerine yönelik motivasyonlarının da daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 20. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması**

|                   | Gelir         | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p       | Duncan |
|-------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|---------|--------|
| Dışsal Motivasyon | 600–900       | 138 | 3,283     | 0,590 | 3,181 | 0,024*  | 3–4    |
|                   | 901–1200      | 172 | 3,412     | 0,634 |       |         | 1      |
|                   | 1201–1500     | 73  | 3,524     | 0,642 |       |         | 1      |
|                   | 1501 ve üzeri | 36  | 3,548     | 0,747 |       |         | 1      |
|                   | Toplam        | 419 | 3,401     | 0,637 |       |         |        |
| İçsel Motivasyon  | 600–900       | 138 | 3,239     | 0,645 | 3,814 | 0,010*  | 4      |
|                   | 901–1200      | 172 | 3,363     | 0,674 |       |         | 4      |
|                   | 1201–1500     | 73  | 3,422     | 0,650 |       |         | 4      |
|                   | 1501 ve üzeri | 36  | 3,648     | 0,862 |       |         | 1–2–3  |
|                   | Toplam        | 419 | 3,357     | 0,685 |       |         |        |
| İş Motivasyonu    | 600–900       | 138 | 3,261     | 0,561 | 3,912 | 0,009** | 3–4    |
|                   | 901–1200      | 172 | 3,388     | 0,606 |       |         | 4      |
|                   | 1201–1500     | 73  | 3,473     | 0,595 |       |         | 1      |
|                   | 1501 ve üzeri | 36  | 3,598     | 0,764 |       |         | 1–2    |
|                   | Toplam        | 419 | 3,379     | 0,611 |       |         |        |

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$

Tablo 20.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, işe yönelik motivasyon düzeylerinin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Yapılan test sonuçlarına göre; dışsal, içsel ve iş motivasyon ortalamaları, çalışanların gelir durumlarına göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İşgörenlerin gelir durumlarına göre dışsal motivasyon ortalamalarına bakıldığında; en düşük gelir grubu olan 600-900 TL aralığının en düşük dışsal motivasyon düzeyine ( $ort=3,283$ ) sahip olduğu görülürken; en yüksek dışsal motivasyon ortalamasının ise 1501 ve üzeri gelire sahip işgörelere ( $ort=3,548$ ) ait olduğu belirlenmiştir. Bu boyutta ortaya çıkan farklılaşmayı belirlemek amacıyla yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; farklılaşmanın 600–900 TL aralığında gelir düzeyine sahip işgörelere 1201 ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bu gruptaki diğer ortalamalar da ele alındığında ücret düzeyi arttıkça iş

motivasyonunun da arttığını söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle; iş görenlerin gelir durumu ile iş motivasyonları arasında doğru orantı vardır.

İçsel motivasyon boyutunda da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanırken, yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; bu farklılığın 1501 ve üzeri gelir düzeyine sahip olanlarla 1500 ve altı gelir durumuna sahip işgörenler arasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, çalışanların kendilerini mesleki anlamda gerçekleştirmeleri olarak ifade edilebilen içsel motivasyonun, 1501 ve üzeri gelire sahip, araştırmanın örneklemini içerisinde gelir anlamında en küçük dilimi oluşturan (n=36) işgörenlerde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İş motivasyonu ortalamasına bakıldığında da 1200 ve altı gelir grubundaki işgörenlerle, 1201 ve üzeri gelir grubuna sahip işgörenler arasında istatistiki anlamda bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde, işgörenlerin gelirleri arttıkça iş motivasyonlarının da arttığını söylemek mümkündür.

**Tablo 21. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

|                   | İşl.'de Çal. Sür | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p       | Duncan |
|-------------------|------------------|-----|-----------|-------|-------|---------|--------|
| Dışsal Motivasyon | 1 veya daha az   | 175 | 3,315     | 0,611 | 5,137 | 0,002** | 3-4    |
|                   | 2-5 yıl          | 155 | 3,367     | 0,631 |       |         | 3      |
|                   | 6-10 yıl         | 68  | 3,636     | 0,588 |       |         | 1-2    |
|                   | 11 ve üstü       | 21  | 3,603     | 0,834 |       |         | 1      |
|                   | Toplam           | 419 | 3,401     | 0,637 |       |         |        |
| İçsel Motivasyon  | 1 veya daha az   | 175 | 3,277     | 0,610 | 4,097 | 0,007** | 4      |
|                   | 2-5 yıl          | 155 | 3,329     | 0,710 |       |         | 4      |
|                   | 6-10 yıl         | 68  | 3,517     | 0,692 |       |         | -      |
|                   | 11 ve üstü       | 21  | 3,714     | 0,902 |       |         | 1-2    |
|                   | Toplam           | 419 | 3,357     | 0,685 |       |         |        |
| İş Motivasyonu    | 1 veya daha az   | 175 | 3,296     | 0,560 | 5,181 | 0,002** | 3-4    |
|                   | 2-5 yıl          | 155 | 3,348     | 0,617 |       |         | 3-4    |
|                   | 6-10 yıl         | 68  | 3,577     | 0,594 |       |         | 1-2    |
|                   | 11 ve üstü       | 21  | 3,658     | 0,821 |       |         | 1-2    |
|                   | Toplam           | 419 | 3,379     | 0,611 |       |         |        |

\*\* : p<0,01

Tablo 21.'de işgörenlerin işe yönelik motivasyonlarının işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan test sonuçlarına göre; dışsal, içsel ve iş motivasyon ortalamalarının çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Tablo 21.'deki sonuçlara bakıldığında işgörenlerin dışsal motivasyon ortalamalarının çalışma süresiyle paralel olarak arttığı görülmektedir. Gruplar arası farklılaşmaları tespit etmek amacıyla yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; 6 yıldan daha az sürede işletmede çalışan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile 6 yıldan daha fazla süredir işletmede çalışmakta olan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

İçsel motivasyon ortalamasında da benzer bir durum söz konusudur. Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri; çalışma süresi arttıkça yükselmekte olup, 6 yıldan daha az süredir çalışan işgörenlerin içsel motivasyonları, 11 yıldan daha fazla süredir çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

İş motivasyonu ortalamasına bakıldığında; yine Duncan testi sonuçlarına göre, 6 yıldan daha az süredir işletmede çalışan işgörenlerin iş motivasyonları ile 6 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışan işgörenlerin iş motivasyonları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar bağlamında; işgörenlerin çalışma sürelerinin onların işe yönelik motivasyon düzeylerinin yükselmesinde önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle; çalışma süresi arttıkça işgörenlerin beklentileri ile işletmenin sağladığı imkanlar homojenlik göstermekte, böylelikle çalışanların motivasyon değerleri de yükselmektedir.



**Tablo 22. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Turizmde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

|                   | Tur.'de Çal. Sür. | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p     |
|-------------------|-------------------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Dışsal Motivasyon | 1 veya daha az    | 77  | 3,329     | 0,639 | 1,206 | 0,307 |
|                   | 2-5 yıl           | 125 | 3,369     | 0,634 |       |       |
|                   | 6-10 yıl          | 116 | 3,489     | 0,622 |       |       |
|                   | 11-16 yıl         | 68  | 3,444     | 0,624 |       |       |
|                   | 17 ve üstü        | 33  | 3,290     | 0,707 |       |       |
|                   | Toplam            | 419 | 3,401     | 0,637 |       |       |
| İçsel Motivasyon  | 1 veya daha az    | 77  | 3,277     | 0,678 | 1,031 | 0,391 |
|                   | 2-5 yıl           | 125 | 3,308     | 0,626 |       |       |
|                   | 6-10 yıl          | 116 | 3,451     | 0,677 |       |       |
|                   | 11-16 yıl         | 68  | 3,393     | 0,696 |       |       |
|                   | 17 ve üstü        | 33  | 3,323     | 0,897 |       |       |
|                   | Toplam            | 419 | 3,357     | 0,685 |       |       |
| İş Motivasyonu    | 1 veya daha az    | 77  | 3,303     | 0,596 | 1,265 | 0,283 |
|                   | 2-5 yıl           | 125 | 3,338     | 0,584 |       |       |
|                   | 6-10 yıl          | 116 | 3,470     | 0,605 |       |       |
|                   | 11-16 yıl         | 68  | 3,418     | 0,612 |       |       |
|                   | 17 ve üstü        | 33  | 3,307     | 0,743 |       |       |
|                   | Toplam            | 419 | 3,379     | 0,611 |       |       |

$p > 0,05$

Tablo 22.'de işgörenlerin işe yönelik motivasyonlarının, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan test sonuçlarına göre, sektörde çalışma süresinin iş motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 23. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Bölüme Göre Karşılaştırılması**

|                      | <b>Bölüm</b>   | <b>n</b> | $\bar{X}$ | <b>s.s.</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|----------------------|----------------|----------|-----------|-------------|----------|----------|
| Dışsal<br>Motivasyon | Önbüro         | 90       | 3,405     | 0,649       | 1,621    | 0,153    |
|                      | Muhasebe       | 46       | 3,585     | 0,678       |          |          |
|                      | Servis-Bar     | 129      | 3,408     | 0,681       |          |          |
|                      | Mutfak         | 53       | 3,334     | 0,486       |          |          |
|                      | Kat Hizmetleri | 58       | 3,250     | 0,618       |          |          |
|                      | Diğer          | 43       | 3,458     | 0,587       |          |          |
|                      | Toplam         | 419      | 3,401     | 0,637       |          |          |
| İçsel<br>Motivasyon  | Önbüro         | 90       | 3,254     | 0,693       | 1,847    | 0,103    |
|                      | Muhasebe       | 46       | 3,507     | 0,818       |          |          |
|                      | Servis-Bar     | 129      | 3,361     | 0,679       |          |          |
|                      | Mutfak         | 53       | 3,461     | 0,660       |          |          |
|                      | Kat Hizmetleri | 58       | 3,212     | 0,666       |          |          |
|                      | Diğer          | 43       | 3,468     | 0,539       |          |          |
|                      | Toplam         | 419      | 3,357     | 0,685       |          |          |
| İş<br>Motivasyonu    | Önbüro         | 90       | 3,330     | 0,628       | 1,670    | 0,141    |
|                      | Muhasebe       | 46       | 3,546     | 0,702       |          |          |
|                      | Servis-Bar     | 129      | 3,385     | 0,637       |          |          |
|                      | Mutfak         | 53       | 3,398     | 0,522       |          |          |
|                      | Kat Hizmetleri | 58       | 3,231     | 0,575       |          |          |
|                      | Diğer          | 43       | 3,463     | 0,503       |          |          |
|                      | Toplam         | 419      | 3,379     | 0,611       |          |          |

$p > 0,05$

Tablo 23.'de işgörenlerin işe yönelik motivasyonlarının, işletmede çalışmakta oldukları birimlere göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; çalışanların bağlı buldukları bölümler, iş motivasyon düzeylerinin farklılaşması üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Dışsal, içsel ve iş motivasyon değerlerinin ortalama değerlerine bakıldığında ise; en yüksek motivasyona sahip işgörenlerin muhasebe birimindeki çalışanlara ait olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, muhasebe birimi işgörenlerinin, daha esnek iş imkanlarına sahip olmaları, ücret düzeylerinin iyi olması ve iş üzerindeki yetki ve sorumluluk alanlarının daha geniş olmasının etkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 24. İş Motivasyonu ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması**

|                   | Unvan          | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      | Duncan |
|-------------------|----------------|-----|-----------|-------|-------|--------|--------|
| Dışsal Motivasyon | İşgören        | 311 | 3,376     | 0,628 | 0,625 | 0,599  |        |
|                   | Alt Kad. Yön.  | 45  | 3,457     | 0,664 |       |        |        |
|                   | Orta Kad. Yön. | 49  | 3,484     | 0,627 |       |        |        |
|                   | Üst Kad. Yön.  | 14  | 3,481     | 0,786 |       |        |        |
|                   | Toplam         | 419 | 3,401     | 0,637 |       |        |        |
| İçsel Motivasyon  | İşgören        | 311 | 3,316     | 0,650 | 2,917 | 0,034* | 3      |
|                   | Alt Kad. Yön.  | 45  | 3,354     | 0,727 |       |        |        |
|                   | Orta Kad. Yön. | 49  | 3,625     | 0,723 |       |        | 1      |
|                   | Üst Kad. Yön.  | 14  | 3,347     | 0,993 |       |        |        |
|                   | Toplam         | 419 | 3,357     | 0,685 |       |        |        |
| İş Motivasyonu    | İşgören        | 311 | 3,346     | 0,588 | 1,704 | 0,165  |        |
|                   | Alt Kad. Yön.  | 45  | 3,405     | 0,662 |       |        |        |
|                   | Orta Kad. Yön. | 49  | 3,555     | 0,638 |       |        |        |
|                   | Üst Kad. Yön.  | 14  | 3,414     | 0,796 |       |        |        |
|                   | Toplam         | 419 | 3,379     | 0,611 |       |        |        |

\*: p&lt;0,05

Tablo 24.'de işgörenlerin işe yönelik motivasyonlarının, unvanlarına göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları bulunmaktadır. Yapılan test sonuçlarına göre; dışsal motivasyon ortalaması ile iş motivasyonu ortalamasında anlamlı bir farklılaşmaya ulaşılmamıştır. Ancak, içsel motivasyon ortalamasında işgörenlerle orta kademe yöneticiler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır.

İçsel motivasyon boyutundaki işgören unvanına sahip çalışanların (ort = 3,316) ile diğer unvana sahip çalışanlar arasında en düşük motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Orta kademe yöneticisi unvanına sahip çalışanların ise (ort = 3,625) ile en yüksek içsel motivasyon düzeyinde oldukları saptanmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar ışığında; hiyerarşik olarak unvanı yükselen çalışanların yetki ve sorumluluklarının genişlediği, kariyer anlamında doyuma ulaştığı, alınan yönetimsel kararlara ilişkin katılımının sağlandığı böylelikle içsel motivasyon düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür.

#### 4.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde; araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının düzeylerinin bireysel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan t ve Anova testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 25. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

|                      | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | t     | p       |
|----------------------|----------|-----|-----------|-------|-------|---------|
| Duygusal Bağlılık    | Bay      | 267 | 3,413     | 0,890 | 0,993 | 0,321   |
|                      | Bayan    | 152 | 3,327     | 0,781 |       |         |
|                      | Toplam   | 419 | 3,381     | 0,852 |       |         |
| Devamlılık Bağlılığı | Bay      | 267 | 3,071     | 0,824 | 1,026 | 0,306   |
|                      | Bayan    | 152 | 2,987     | 0,749 |       |         |
|                      | Toplam   | 419 | 3,041     | 0,798 |       |         |
| Normatif Bağlılık    | Bay      | 267 | 3,278     | 0,786 | 2,942 | 0,003** |
|                      | Bayan    | 152 | 3,047     | 0,749 |       |         |
|                      | Toplam   | 419 | 3,194     | 0,780 |       |         |
| Örgütsel Bağlılık    | Bay      | 267 | 3,269     | 0,719 | 1,982 | 0,048*  |
|                      | Bayan    | 152 | 3,129     | 0,640 |       |         |
|                      | Toplam   | 419 | 3,218     | 0,694 |       |         |

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$

Tablo 25.'de araştırmaya katılan işgörenlerin; duygusal, devamlılık, normatif bağlılık boyutları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan "t-testi" sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında bir farklılaşmaya ulaşılmazken; normatif bağlılık boyutunda cinsiyet faktörüne göre istatistiki anlamda bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanların (ort = 3,278) kadın çalışanlara (ort = 3,047) göre normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan; örgütsel bağlılık ortalamasında da erkeklerin (ort = 3,269) kadınlara (ort = 3,129) göre örgüte yönelik daha yüksek bir bağlılık düzeyinde oldukları ve bu sonucun istatistiki olarak da anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu saptanmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında, erkek işgörenlerin, Türk aile yapısı gereği ailevi sorumluluklarının daha yüksek olması nedeniyle, evi geçindirme yükünü daha çok hissetmeleri ve bu yükün üstesinden gelme olanağını sağlayan çalıştıkları işletmeye yönelik geliştirdikleri bir tür vefa sorumluluğu gereği örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 26. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması**

|                      | Yaş    | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p     |
|----------------------|--------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Duygusal Bağlılık    | 18-23  | 104 | 3,320     | 0,805 | 0,806 | 0,522 |
|                      | 24-29  | 156 | 3,335     | 0,811 |       |       |
|                      | 30-35  | 94  | 3,466     | 0,836 |       |       |
|                      | 36-41  | 43  | 3,528     | 0,972 |       |       |
|                      | 42-47  | 22  | 3,357     | 1,148 |       |       |
|                      | Toplam | 419 | 3,381     | 0,852 |       |       |
| Devamlılık Bağlılığı | 18-23  | 104 | 2,942     | 0,755 | 1,082 | 0,365 |
|                      | 24-29  | 156 | 3,033     | 0,770 |       |       |
|                      | 30-35  | 94  | 3,055     | 0,808 |       |       |
|                      | 36-41  | 43  | 3,228     | 0,935 |       |       |
|                      | 42-47  | 22  | 3,136     | 0,853 |       |       |
|                      | Toplam | 419 | 3,041     | 0,798 |       |       |
| Normatif Bağlılık    | 18-23  | 104 | 3,236     | 0,757 | 0,564 | 0,689 |
|                      | 24-29  | 156 | 3,239     | 0,769 |       |       |
|                      | 30-35  | 94  | 3,120     | 0,768 |       |       |
|                      | 36-41  | 43  | 3,106     | 0,891 |       |       |
|                      | 42-47  | 22  | 3,162     | 0,813 |       |       |
|                      | Toplam | 419 | 3,194     | 0,780 |       |       |
| Örgütsel Bağlılık    | 18-23  | 104 | 3,187     | 0,657 | 0,172 | 0,953 |
|                      | 24-29  | 156 | 3,216     | 0,685 |       |       |
|                      | 30-35  | 94  | 3,225     | 0,674 |       |       |
|                      | 36-41  | 43  | 3,291     | 0,792 |       |       |
|                      | 42-47  | 22  | 3,205     | 0,856 |       |       |
|                      | Toplam | 419 | 3,218     | 0,694 |       |       |

p&gt;0,05

Tablo 26.'da araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının, yaş faktörüne göre karşılaştırılması verilmiştir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık değerleri arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarındaki ortalamalara bakıldığında; özellikle duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığında 42 yaşa kadar bağlılık ortalamasının arttığı sonraki dönemde ise tekrar düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık boyutunda ise 30 ve sonrası yaşlarda 29 ve öncesi döneme göre daha düşük bir ortalamanın olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık genel ortalamasında; duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığında olduğu gibi 42 yaşa kadar aritmetik olarak bir artış varken, 42 ve sonrası yaşlarda bağlılık düzeyinin düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, nispeten genç ve orta yaştaki işgörenlerin çalışma ihtiyaçları, kariyer hedefleri, terfi beklentileri, daha yüksek ücret kaygıları ile örgüte yönelik bağlılıkları arasındaki bir paralelliğin etken olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan yaş ilerledikçe çalışma hayatının rutinleşmesinin ve farklı sosyal beklentilerin ortaya çıkmasının, örgütsel bağlılık düzeyindeki düşüşü ortaya çıkardığı söylenebilir.

**Tablo 27. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Eğitime Göre Karşılaştırılması**

|                      | Eğitim     | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p            | Duncan |
|----------------------|------------|-----|-----------|-------|-------|--------------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | İlköğretim | 45  | 3,469     | 1,049 | 1,887 | 0,131        |        |
|                      | Lise       | 214 | 3,443     | 0,758 |       |              |        |
|                      | Önlisans   | 93  | 3,345     | 0,932 |       |              |        |
|                      | Lisans     | 67  | 3,177     | 0,859 |       |              |        |
|                      | Toplam     | 419 | 3,381     | 0,852 |       |              |        |
| Devamlılık Bağlılığı | İlköğretim | 45  | 3,422     | 0,890 | 8,697 | 0,000<br>*** | 2-4    |
|                      | Lise       | 214 | 3,049     | 0,729 |       |              | 1-4    |
|                      | Önlisans   | 93  | 3,098     | 0,830 |       |              | 4      |
|                      | Lisans     | 67  | 2,676     | 0,769 |       |              | 1-2-3  |
|                      | Toplam     | 419 | 3,041     | 0,798 |       |              |        |
| Normatif Bağlılık    | İlköğretim | 45  | 3,441     | 0,859 | 8,742 | 0,000<br>*** | 4      |
|                      | Lise       | 214 | 3,253     | 0,703 |       |              | 4      |
|                      | Önlisans   | 93  | 3,238     | 0,859 |       |              | 4      |
|                      | Lisans     | 67  | 2,780     | 0,713 |       |              | 1-2-3  |
|                      | Toplam     | 419 | 3,194     | 0,780 |       |              |        |
| Örgütsel Bağlılık    | İlköğretim | 45  | 3,440     | 0,848 | 6,942 | 0,000<br>*** | 4      |
|                      | Lise       | 214 | 3,264     | 0,594 |       |              | 4      |
|                      | Önlisans   | 93  | 3,236     | 0,768 |       |              | 4      |
|                      | Lisans     | 67  | 2,897     | 0,682 |       |              | 1-2-3  |
|                      | Toplam     | 419 | 3,218     | 0,694 |       |              |        |

\*\*\*: p<0,001

Tablo 27.'de araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarının, eğitim faktörüne göre karşılaştırılması verilmiştir. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; çalışanların eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık boyutunda istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşmaya ulaşılmazken; devamlılık bağlılığı ile normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır.

Her üç farklılaşmanın hangi eğitim düzeyleri arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; ilköğretim, ortaöğretim ve önlisans mezunu işgörenlerin lisans mezunu işgörelere göre daha yüksek bağıllık düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, lisans mezunu işgörenlerin sahip oldukları mesleki yeterlilikler ve becerilerle farklı işletmelerde çalışabilme alternatiflerinin olması ile özellikle devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, eğitimle paralel olarak kazanılan yetkinlikler, işletmeye olan mecburi bağıllığı düşürmektedir. Her üç boyutta ve genel örgütsel bağıllıktaki eğitim düzeylerinde ortaya çıkan bağıllık düzeylerinin eğitim seviyesiyle ters yönde eğilim göstermesi bu yorumu destekler niteliktedir.

**Tablo 28. Örgütsel Bağıllık ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

|                      | Med. D. | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | t      | p     |
|----------------------|---------|-----|-----------|-------|--------|-------|
| Duygusal Bağıllık    | Bekar   | 233 | 3,366     | 0,835 | -0,408 | 0,683 |
|                      | Evli    | 186 | 3,400     | 0,875 |        |       |
|                      | Toplam  | 419 | 3,381     | 0,852 |        |       |
| Devamlılık Bağıllığı | Bekar   | 233 | 3,017     | 0,789 | -0,683 | 0,495 |
|                      | Evli    | 186 | 3,070     | 0,810 |        |       |
|                      | Toplam  | 419 | 3,041     | 0,798 |        |       |
| Normatif Bağıllık    | Bekar   | 233 | 3,189     | 0,794 | -0,143 | 0,886 |
|                      | Evli    | 186 | 3,200     | 0,764 |        |       |
|                      | Toplam  | 419 | 3,194     | 0,780 |        |       |
| Örgütsel Bağıllık    | Bekar   | 233 | 3,208     | 0,690 | -0,343 | 0,731 |
|                      | Evli    | 186 | 3,231     | 0,701 |        |       |
|                      | Toplam  | 419 | 3,218     | 0,694 |        |       |

$p > 0,05$

Tablo 28.'de araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağıllık boyutlarının, medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması verilmiştir. Yapılan t testi sonucunda, medeni durum faktörünün örgütsel bağıllık ve alt boyutları düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 29. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması**

|                      | Gelir         | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      | Duncan |
|----------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | 600–900       | 138 | 3,215     | 0,793 | 2,968 | 0,032* | 4      |
|                      | 901–1200      | 172 | 3,442     | 0,824 |       |        |        |
|                      | 1201–1500     | 73  | 3,450     | 0,922 |       |        |        |
|                      | 1501 ve üzeri | 36  | 3,591     | 0,982 |       |        | 1      |
|                      | Toplam        | 419 | 3,381     | 0,852 |       |        |        |
| Devamlılık Bağlılığı | 600–900       | 138 | 2,933     | 0,764 | 1,470 | 0,222  |        |
|                      | 901–1200      | 172 | 3,121     | 0,810 |       |        |        |
|                      | 1201–1500     | 73  | 3,029     | 0,754 |       |        |        |
|                      | 1501 ve üzeri | 36  | 3,092     | 0,928 |       |        |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,041     | 0,798 |       |        |        |
| Normatif Bağlılık    | 600–900       | 138 | 3,150     | 0,716 | 0,437 | 0,726  |        |
|                      | 901–1200      | 172 | 3,225     | 0,817 |       |        |        |
|                      | 1201–1500     | 73  | 3,240     | 0,847 |       |        |        |
|                      | 1501 ve üzeri | 36  | 3,119     | 0,711 |       |        |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,194     | 0,780 |       |        |        |
| Örgütsel Bağlılık    | 600–900       | 138 | 3,113     | 0,637 | 1,602 | 0,188  |        |
|                      | 901–1200      | 172 | 3,274     | 0,706 |       |        |        |
|                      | 1201–1500     | 73  | 3,255     | 0,745 |       |        |        |
|                      | 1501 ve üzeri | 36  | 3,280     | 0,722 |       |        |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,218     | 0,694 |       |        |        |

\*: p<0,05

Tablo 29.'da işgörenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeylerinin işletmeden elde etmiş oldukları gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan test sonucuna göre; yalnızca duygusal bağlılık boyutunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Duncan testi sonuçlarına göre bu farklılaşma; 900 ve altı gelir grubundaki işgörenlerle 1501 ve üzeri gelir grubundaki çalışanlar arasında ortaya çıkmıştır. Her gelir grubundaki duygusal bağlılık ortalamalarına bakıldığında da, gelir seviyesi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinin de yükselme eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür.



**Tablo 30. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

|                      | İşl.'de Çal. Sür | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F      | p            | Duncan |
|----------------------|------------------|-----|-----------|-------|--------|--------------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | 1 veya daha az   | 175 | 3,177     | 0,731 | 10,469 | 0,000<br>*** | 3-4    |
|                      | 2-5 yıl          | 155 | 3,388     | 0,865 |        |              | 3-4    |
|                      | 6-10 yıl         | 68  | 3,731     | 0,936 |        |              | 1-2    |
|                      | 11 ve üstü       | 21  | 3,904     | 0,876 |        |              | 1-2    |
|                      | Toplam           | 419 | 3,381     | 0,852 |        |              |        |
| Devamlılık Bağlılığı | 1 veya daha az   | 175 | 2,981     | 0,748 | 4,030  | 0,008<br>**  | 4      |
|                      | 2-5 yıl          | 155 | 3,058     | 0,794 |        |              | 4      |
|                      | 6-10 yıl         | 68  | 2,982     | 0,872 |        |              | 4      |
|                      | 11 ve üstü       | 21  | 3,603     | 0,813 |        |              | 1-2-3  |
|                      | Toplam           | 419 | 3,041     | 0,798 |        |              |        |
| Normatif Bağlılık    | 1 veya daha az   | 175 | 3,161     | 0,695 | 2,180  | 0,090        |        |
|                      | 2-5 yıl          | 155 | 3,200     | 0,827 |        |              |        |
|                      | 6-10 yıl         | 68  | 3,138     | 0,875 |        |              |        |
|                      | 11 ve üstü       | 21  | 3,605     | 0,702 |        |              |        |
|                      | Toplam           | 419 | 3,194     | 0,780 |        |              |        |
| Örgütsel Bağlılık    | 1 veya daha az   | 175 | 3,111     | 0,608 | 5,563  | 0,001<br>**  | 4      |
|                      | 2-5 yıl          | 155 | 3,227     | 0,730 |        |              | 4      |
|                      | 6-10 yıl         | 68  | 3,322     | 0,741 |        |              | 4      |
|                      | 11 ve üstü       | 21  | 3,709     | 0,723 |        |              | 1-2-3  |
|                      | Toplam           | 419 | 3,218     | 0,694 |        |              |        |

\*\* : p<0,01; \*\*\*: p<0,001

Tablo 30.'da işgörenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeylerinin işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analize göre; duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutları ile örgütsel bağlılık ortalamasında, gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık boyutunda ise herhangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Boyutlarda ortaya çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutundaki farklılaşma 5 yıl ve daha az süredir işletmede çalışanlarla 6 yıl ve üstü süredir, işletmede çalışanlar arasında ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, grupların duygusal bağlılık ortalamalarının işletmedeki çalışma süresiyle paralel olarak arttığı görülmektedir. En yüksek duygusal bağlılık düzeyinin 11 yıl ve daha fazla süredir (ort = 3,904) işletmede çalışan işgörelere ait olduğu görülmektedir.

Devamlılık bağılılığı boyutunda ortaya çıkan farklılaşma ise; 10 yıl ve daha az süredir işletmede çalışan işgörenlerle 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenler arasında ortaya çıkmıştır. Ortalama değerleri de incelendiğinde, 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanların devamlılık bağılılığı düzeylerinin (ort = 3,603) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağılılık ortalamasındaki sonuçlar incelendiğinde de benzer bir durum söz konusudur. Gruplar arasındaki farklılaşma, devamlılık bağılılığı boyutunda olduğu gibi; 10 yıl ve daha az süredir çalışan işgörenlerle 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan işgörenler arasında ortaya çıkmıştır. Grupların bağılılık düzeyleri incelendiğinde, işletmede çalışma süresiyle bağılılık düzeyinin de yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde; işletmedeki çalışma süresi arttıkça, gerek işgörenlerin duygusal anlamda işletmeyle daha çok özdeşleştikleri ve bağılılık geliştirdikleri, gerekse de aynı işletmede çalışma gerekliliğini daha çok hissettikleri söylenebilir.

**Tablo 31. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Turizmde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

|                      | Tur.'de Çal. Sür. | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      | Duncan |
|----------------------|-------------------|-----|-----------|-------|-------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | 1 veya daha az    | 77  | 3,211     | 0,738 | 2,784 | 0,026* | 4      |
|                      | 2-5 yıl           | 125 | 3,273     | 0,824 |       |        |        |
|                      | 6-10 yıl          | 116 | 3,522     | 0,778 |       |        |        |
|                      | 11-16 yıl         | 68  | 3,550     | 0,915 |       |        | 1      |
|                      | 17 ve üstü        | 33  | 3,350     | 1,176 |       |        |        |
|                      | Toplam            | 419 | 3,381     | 0,852 |       |        |        |
| Devamlılık Bağlılığı | 1 veya daha az    | 77  | 2,878     | 0,801 | 2,479 | 0,044* | 4      |
|                      | 2-5 yıl           | 125 | 3,012     | 0,774 |       |        |        |
|                      | 6-10 yıl          | 116 | 3,183     | 0,784 |       |        |        |
|                      | 11-16 yıl         | 68  | 3,127     | 0,805 |       |        | 1-5    |
|                      | 17 ve üstü        | 33  | 2,848     | 0,842 |       |        | 4      |
|                      | Toplam            | 419 | 3,041     | 0,798 |       |        |        |
| Normatif Bağlılık    | 1 veya daha az    | 77  | 3,211     | 0,781 | 1,280 | 0,277  |        |
|                      | 2-5 yıl           | 125 | 3,205     | 0,731 |       |        |        |
|                      | 6-10 yıl          | 116 | 3,272     | 0,803 |       |        |        |
|                      | 11-16 yıl         | 68  | 3,147     | 0,818 |       |        |        |
|                      | 17 ve üstü        | 33  | 2,935     | 0,784 |       |        |        |
|                      | Toplam            | 419 | 3,194     | 0,780 |       |        |        |
| Örgütsel Bağlılık    | 1 veya daha az    | 77  | 3,112     | 0,654 | 2,165 | 0,072  |        |
|                      | 2-5 yıl           | 125 | 3,174     | 0,696 |       |        |        |
|                      | 6-10 yıl          | 116 | 3,337     | 0,664 |       |        |        |
|                      | 11-16 yıl         | 68  | 3,299     | 0,699 |       |        |        |
|                      | 17 ve üstü        | 33  | 3,051     | 0,815 |       |        |        |
|                      | Toplam            | 419 | 3,218     | 0,694 |       |        |        |

\*:  $p < 0,05$

Tablo 31.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, duygusal, devamlılık, normatif bağlılık boyutları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin turizm sektöründe çalışma süresi etkenine göre karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık boyutundaki farklılaşma 1 yıl ve daha az süredir turizmde çalışanlar (ort = 3,211) ile 11 ve 16 arası yıl turizm sektöründe çalışmakta olanlar (ort = 3,550) arasında ortaya çıkmıştır.

Devamlılık bağlılığı boyutundaki farklılaşma ise; yine Duncan testi sonuçlarına göre 11 ve 16 arası yıl turizm sektöründe çalışmakta olanlar (ort = 3,127) ile 1 yıl ve daha az süredir sektörde çalışan işğörenler (ort = 2,878) ve 17 ve üstü senedir turizmde çalışanlar (ort = 2,848) arasında ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar çerçevesinde; araştırmaya katılanların turizmde çalışma süresinin optimum seviyesinde olanlarının, asgari ve azami çalışma süresinde olanlarına göre örgüte yönelik duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 32. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Bölüme Göre Karşılaştırılması**

|                      | Bölüm      | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      | Duncan |
|----------------------|------------|-----|-----------|-------|-------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | Önbüro     | 90  | 3,265     | 0,853 | 2,169 | 0,057  |        |
|                      | Muhasebe   | 46  | 3,472     | 0,883 |       |        |        |
|                      | Servis-Bar | 129 | 3,452     | 0,921 |       |        |        |
|                      | Mutfak     | 53  | 3,436     | 0,710 |       |        |        |
|                      | Kat Hiz.   | 58  | 3,133     | 0,703 |       |        |        |
|                      | Diğer      | 43  | 3,584     | 0,886 |       |        |        |
|                      | Toplam     | 419 | 3,381     | 0,852 |       |        |        |
| Devamlılık Bağlılığı | Önbüro     | 90  | 2,870     | 0,778 | 1,409 | 0,220  |        |
|                      | Muhasebe   | 46  | 3,061     | 0,847 |       |        |        |
|                      | Servis-Bar | 129 | 3,068     | 0,781 |       |        |        |
|                      | Mutfak     | 53  | 3,154     | 0,786 |       |        |        |
|                      | Kat Hiz.   | 58  | 3,011     | 0,719 |       |        |        |
|                      | Diğer      | 43  | 3,193     | 0,923 |       |        |        |
|                      | Toplam     | 419 | 3,041     | 0,798 |       |        |        |
| Normatif Bağlılık    | Önbüro     | 90  | 2,974     | 0,833 | 2,782 | 0,017* | 3-4-6  |
|                      | Muhasebe   | 46  | 3,142     | 0,713 |       |        |        |
|                      | Servis-Bar | 129 | 3,328     | 0,812 |       |        | 1      |
|                      | Mutfak     | 53  | 3,285     | 0,615 |       |        | 1      |
|                      | Kat Hiz.   | 58  | 3,105     | 0,679 |       |        |        |
|                      | Diğer      | 43  | 3,312     | 0,858 |       |        | 1      |
|                      | Toplam     | 419 | 3,194     | 0,780 |       |        |        |
| Örgütsel Bağlılık    | Önbüro     | 90  | 3,056     | 0,681 | 2,549 | 0,027* | 6      |
|                      | Muhasebe   | 46  | 3,241     | 0,716 |       |        |        |
|                      | Servis-Bar | 129 | 3,297     | 0,766 |       |        |        |
|                      | Mutfak     | 53  | 3,298     | 0,542 |       |        |        |
|                      | Kat Hiz.   | 58  | 3,074     | 0,587 |       |        | 6      |
|                      | Diğer      | 43  | 3,392     | 0,708 |       |        | 1-5    |
|                      | Toplam     | 419 | 3,218     | 0,694 |       |        |        |

\*: p&lt;0,05

Tablo 32.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, duygusal, devamlılık, normatif bağlılık boyutları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin, işgörenlerin işletmede çalışmakta oldukları bölüme göre karşılaştırılması yer almaktadır. Yapılan Anova testi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Diğer yandan normatif bağlılık boyutu ile örgütsel bağlılık ortalamasına bakıldığında, gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Yapılan Duncan testi sonuçlarına göre bu farklılaşma, önbüro biriminde çalışanlar ile servis-bar, mutfak bölümleriyle diğer birimlerdeki çalışanlar

arasında ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ortalamasında ise farklılaşma; önbüro ve kat hizmetlerinde çalışan iş görenlerle diğer birimlerde çalışan işgörenler arasında ortaya çıkmıştır.

**Tablo 33. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Unvana Göre Karşılaştırılması**

|                      | Unvan         | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p           | Duncan |
|----------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|-------------|--------|
| Duygusal Bağlılık    | İşgören       | 311 | 3,311     | 0,808 | 5,372 | 0,001<br>** | 3      |
|                      | Alt Kad.Yön.  | 45  | 3,498     | 0,855 |       |             | 1-4    |
|                      | Orta Kad.Yön. | 49  | 3,793     | 0,840 |       |             | 3      |
|                      | Üst Kad. Yön. | 14  | 3,122     | 1,352 |       |             |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,381     | 0,852 |       |             |        |
| Devamlılık Bağlılığı | İşgören       | 311 | 3,029     | 0,759 | 1,223 | 0,301       |        |
|                      | Alt Kad. Yön. | 45  | 2,963     | 0,900 |       |             |        |
|                      | Orta Kad.Yön. | 49  | 3,227     | 0,889 |       |             |        |
|                      | Üst Kad. Yön. | 14  | 2,892     | 0,939 |       |             |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,041     | 0,798 |       |             |        |
| Normatif Bağlılık    | İşgören       | 311 | 3,183     | 0,744 | 0,781 | 0,505       |        |
|                      | Alt Kad.Yön.  | 45  | 3,136     | 0,894 |       |             |        |
|                      | Orta Kad.Yön. | 49  | 3,344     | 0,872 |       |             |        |
|                      | Üst Kad. Yön. | 14  | 3,091     | 0,870 |       |             |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,194     | 0,780 |       |             |        |
| Örgütsel Bağlılık    | İşgören       | 311 | 3,182     | 0,658 | 2,974 | 0,032<br>*  |        |
|                      | Alt Kad.Yön.  | 45  | 3,231     | 0,736 |       |             | 4      |
|                      | Orta Kad.Yön. | 49  | 3,483     | 0,758 |       |             | 3      |
|                      | Üst Kad. Yön. | 14  | 3,048     | 0,941 |       |             |        |
|                      | Toplam        | 419 | 3,218     | 0,694 |       |             |        |

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$

Tablo 33.'de araştırmaya katılan işgörenlerin, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının düzeylerinin unvana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında bir farklılaşma saptanmazken, duygusal bağlılık boyutunda ve örgütsel bağlılık ortalamasında, gruplar arası bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Duncan testi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ortalamasındaki farklılaşma, işgören ve üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticiler arasında ortaya çıkmıştır. Diğer yandan örgütsel bağlılık ortalamasındaki farklılaşma ise, orta kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler arasında ortaya çıkmıştır. Her üç boyutta ve örgütsel bağlılık ortalamasındaki bağlılık düzeylerine bakıldığında en düşük ortalamanın üst kademe yöneticilerine, en yüksek

ortalamanın ise orta kademe yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Bu sonucun, Tablo 31.'deki sonuçlarla paralel olduğu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, Tablo 31.'deki "turizmde çalışma süresi" değişkeninde olduğu gibi, unvan anlamında optimum seviyede olan çalışanların, kariyer beklentileri ve iş tatmin ihtiyaçları gibi unsurların etkisiyle çalıştıkları örgüte yönelik bağlılık tutumlarında daha pozitif bir eğilimde olduklarını söylemek mümkündür.

#### 4.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde; araştırmaya katılan işgörenlerin, iş motivasyonu ile alt boyutlarını oluşturan dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 34.'de yer alan test sonuçlarına göre; iş motivasyonu ile işgörenlerin örgütsel bağlılık durumları arasında, orta düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,599$ ) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu sonuçla; "*işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır*" şeklinde oluşturulan **H<sub>1</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

İş motivasyon düzeyi ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin de yine Korelasyon testi sonuçlarına göre, yüksek düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,638$ ) ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçla "*işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır*" şeklinde oluşturulan **H<sub>1a</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 34.'deki "*işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır*" hipotezini test etmek amacıyla yapılan Korelasyon analizi sonucuna göre, iş motivasyon düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında düşük, pozitif yönlü ( $r = 0,368$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla, **H<sub>1b</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

İş motivasyon düzeyi ile ilişkisi test edilen son örgütsel bağlılık bileşeni normatif bağlılıktır. Yine Korelasyon analizi sonuçlarına göre; her iki değişken arasında, orta düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,455$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçla; "*işgörenlerin iş motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır*" şeklinde ifade edilen **H<sub>1c</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 34. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

|                      |                       | Genel<br>Örgütsel<br>Bağlılık | Duygusal<br>Bağlılık | Devamlılık<br>Bağlılığı | Normatif<br>Bağlılık |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| İş Motivasyonu       | Pearson<br>Korelasyon | 0,599                         | 0,638                | 0,368                   | 0,455                |
|                      | p                     | 0,000***                      | 0,000***             | 0,000***                | 0,000***             |
| Dışsal<br>Motivasyon | Pearson<br>Korelasyon | 0,491                         | 0,532                | 0,310                   | 0,352                |
|                      | p                     | 0,000***                      | 0,000***             | 0,000***                | 0,000***             |
| İçsel<br>Motivasyon  | Pearson<br>Korelasyon | 0,611                         | 0,643                | 0,369                   | 0,483                |
|                      | p                     | 0,000***                      | 0,000***             | 0,000***                | 0,000***             |

\*\*\*:  $p < 0,001$

İş motivasyonunun bir alt boyutu olan dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon analizi sonuçları Tablo 34.'de yer almaktadır. Test sonuçlarına göre; dışsal motivasyon ile araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,491$ ) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle; “*işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır*” şeklinde oluşturulan  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile duygusal bağlılık değerleri arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan Korelasyon testi sonuçlarına göre, her iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,532$ ) ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçla; “*işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmiştir.

Dışsal motivasyon ile devamlılık bağlılığı arasında istatistiksel anlamda bir ilişkinin varlığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, iki değişken arasında düşük ancak pozitif yönlü ( $r = 0,310$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle “*işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır*” şeklinde oluşturulan  $H_{2b}$  araştırma hipotezi desteklenmiştir.



Dışsal motivasyon ile ilişkisi test edilen son örgütsel bağlılık bileşeni normatif bağlılık boyutudur. Tablo 34.'deki Korelasyon analizi sonucuna bakıldığında; iki değişken arasında düşük ancak pozitif yönlü ( $r = 0,352$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle; *“işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır”* şeklinde oluşturulan  $H_{2c}$  araştırma hipotezi desteklenmiştir.

İş motivasyonunun iki bileşeninden birisi olan içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığını test etmek amacıyla yapılan Korelasyon analizi sonuçları Tablo 34.'de yer almaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işgörenlerin içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek, pozitif ( $r = 0,611$ ) ve anlamlı bir ilişki vardır. Ulaşılan bu sonuç ile *“işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır”* şeklinde ifade edilen  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir.

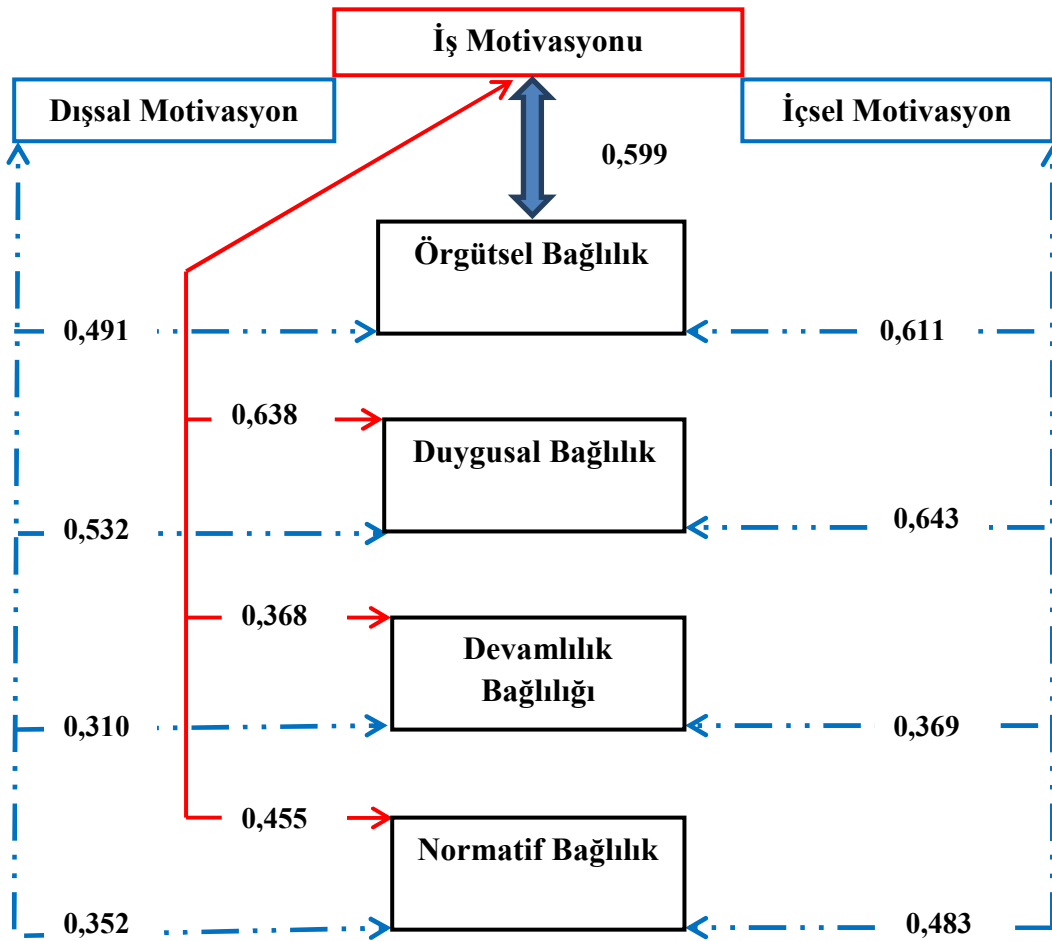
Araştırma kapsamında ele alınan motivasyon ve örgütsel bağlılık teorilerinin alt boyutları arasında yer alan ve örgüt ile işgören açısından en önemli değeri taşıyan, içsel motivasyon ve duygusal bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre her iki değişken arasında yüksek, pozitif yönlü ( $r = 0,643$ ) ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir deyişle, Herzberg'in motivasyon teorisine göre, işgörenlerin motive olmalarını sağlayan içsel araçların araştırmaya katılan işgörenler açısından düzeyi, onların örgüte yönelik olması beklenen duygusal bağlılık düzeyleri ile pozitif ve yüksek bir ilişkiye sahiptir. Tablodaki değerler ile karşılaştırıldığında bu iki bileşen arasındaki ilişkinin aritmetik anlamda en yüksek değere sahip olması da örgütsel ve bireysel anlamdaki önemiyle paralel ve beklenen biçimdedir. Bu sonuçla; *“işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır”* şeklinde ifade edilen  $H_{3a}$  araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 34.'deki Korelasyon testi sonuçları incelendiğinde; araştırma örneğini oluşturan işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile devamlılık bağlılıkları arasındaki ilişkinin düşük ancak pozitif yönlü ( $r = 0,369$ ) ve istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla; *“işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında ilişki vardır”* şeklinde ifade edilen  $H_{3b}$  araştırma hipotezi desteklenmiştir.

İçsel motivasyon düzeyi ile ilişkisi test edilen son örgütsel bağlılık bileşeni normatif bağlılık boyutudur. Yapılan Korelasyon analizi sonucuna göre, iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,483$ ) ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç ile “işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri ile işgörenlerin normatif bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır” olarak belirlenen  $H_{3c}$  araştırma hipotezi desteklenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında, analiz değerlerini, çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modelinde Şekil 4.’teki gibi göstermek mümkündür.

**Şekil 4. Araştırma Modelinin Analiz Değerleri**



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Emek-yoğun bir sektör olma özelliğindeki turizmde, hizmet üreten ve makro düzeyde sektörel başarının bağlı olduğu önemli örgütlerden birisi otel işletmeleridir. Turistik ürünlerin kendine özgü, üretildiği anda tüketilmesi, stoklanamaması, emeğe dayalı olması gibi unsurları, otel işletmelerinin hizmetlerinin sunulmasında işgörenlerin rolünü daha önemli hale getirmektedir. Çünkü, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, üretilme sürecinde yer alan işgörenlerin kalifiyesi ve onların özverisiyle paralellik göstermektedir. Özellikle, yüksek sezonda, otel işletmelerindeki işlerin yoğunlaşmasıyla, örneğin bir otel odasındaki tüm eşyalar konforlu olsa da o odaya servis yapan işgörenin herhangi bir olumsuz tutum ya da davranışıyla, müşterilerin memnuniyetleri düşebilmekte ve bu durum uzun vadede işletme açısından olumsuz sonuçların oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için örgütü oluşturan insan unsurunun rolü daha önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin işletmedeki tüm tutum ve davranışlarının oluşmasında bir çok farklı sosyopsikolojik etken rol oynarken, bunlardan ikisi iş motivasyon değerleri ve örgüte yönelik sahip oldukları bağlılık düzeyleridir.

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin birincil çalışma istekleri ekonomik boyutta olmakta ve işletmenin sağlamış olduğu çeşitli araçlar ile işe yönelik motivasyon düzeyleri artmaktadır. Günümüz iş hayatında bireyler, öncelikli çalışma nedenleri olan ekonomik kaygıları giderildiği zaman, çeşitli sosyal nedenlerle farklı beklentiler içersinde olabilmektedir. F. Herzberg'in motivasyon teorisinde bu durum "dışsal ve içsel motivasyon etmenleri" olarak belirtilmiştir. Teoride, dışsal etmenler, anıldığı gibi; ücret, sigorta ve emeklilik imkanı, lojman-servis olanakları, işgörenler arası iletişim, dayanışma, fiziksel şartlar, çalışma saatlerinden oluşurken; içsel etmenler kariyer-terfi beklentisi, takdir-ödül kaygısı, işletme içi tanınmışlık, işle ilgili sorumluluk gibi iş anlamında kendini gerçekleştirmeyle ilgili konulardır. Teoriye göre, bu iki başlıkta yer alan unsurlarda yeterli motivasyon düzeyine erişen işgörenler, iş anlamında beklenen performansı sergileyebilmektedirler.

İşgörenlerin, beklentilerinin sağlandığı örgütlere yönelik gösterdikleri ve yine iş anlamında bireysel özverilerinin kilit taşı konumundaki olumlu tutumlarından birisi örgüte yönelik bağlılıklarıdır. 1950'li yıllardan bu yana işletme yazınında üzerinde durulan ve birçok çalışmaya konu olan örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ile özellikle

işgören performansı konusunda kesişmesi, her iki olgu arasındaki ilişkinin düzeyini önemli kılan bir paralelliktir. Dolayısıyla, bu iki olgunun, emeğin, rekabet anlamında önemli bir katma değer yarattığı otel işletmesi işgörenleri açısından değerlendirilmesi gereklilik arz etmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amaçlanmış ve bu amaç kapsamında, Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. 419 otel işgöreni üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde;

İşgörenlerin çalıştıkları işletmede dışsal ve içsel motivasyon araçlarından ne düzeyde motive oldukları ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin dışsal motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin, içsel motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların, literatürdeki bazı çalışmalardan (Büyükgöz, 2008; Ertan, 2003) farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.
- Dışsal motivasyon araçları kapsamında değerlendirilen lojman imkanları, sigorta ve emeklilik olanakları, iş için gerekli ekipman yeterliliği, servis-ulaşım gereksinimlerinin karşılanması gibi etkenlerden oldukça memnun oldukları belirlenmiştir. Çıkan bu sonuçla, Belek'teki beş yıldızlı otellerin işgören ihtiyaçlarını tatmin edecek düzeyde, anılan dışsal motivasyon araçları için gerekli zemini oluşturduğu ve bu araçlara yeterli önemi verdiği söylenebilir.
- Diğer yandan, ücret ve bahşiş-komisyon gibi ekonomik dışsal motivasyon araçlarından yeterince memnun olduklarını söylemek mümkün değildir. Özellikle; ücret seviyesinden çalışanların üçte birinin memnun olmadıkları belirlenmiştir. İşgörenlerin, ekonomik anlamda tatmin olmamalarının, genel yaşam kalitelerinin düşmesine ve zihinsel anlamda iş sürecine yeterince konsantre olamamalarına neden olduğu ve sonuçta da performanslarını olumsuz etkileyebildiğini söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle; her ne kadar, bazı dışsal motivasyon araçlarına olumlu değerlendirmeler olsa da insanların birincil çalışma güdüsü olan temel gereksinimlerini karşılamaya yarayacak ekonomik

kaygılarının giderilmemiş olması, onların genel motivasyon düzeyleri üzerinde olumsuz bir belirleyici olabilmektedir. Belek'teki beş yıldızlı otel çalışanlarının, özellikle ekonomik motivasyon araçlarından memnuniyetsizlikleri nedeniyle; işletmeler, şu ana kadar dile getirdikleri ve ücret seviyelerinin belirlenmesinde bir argüman olarak kullandıkları "ülke ve işletme gerçekleri" kadar işgörenlerin gereksinimlerini de dikkate alarak optimum ücret seviyelerini belirleyip, işgörenlerde makul bir ücret tatmininin oluşmasını sağlamalıdır.

- Araştırma örneklemini oluşturan işgörenlerin; içsel motivasyon anlamında değerlendirildiğinde, kendilerini iş anlamında tecrübeli olarak gördükleri ve yaptıkları işi benimsedikleri ve gurur duydukları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; turizmin kendi değer yargılarına uygun bir sektör olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca; çalışanlar açısından içsel motivasyonu sağlayan önemli unsurlardan olan, işin gerçekleştirilmesi için gerekli imkan ve desteğin yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır. Özellikle; kendilerini deneyimli görmeleri, işi benimsemeleri, turizmin değer yargılarına uygunluğu ve işletmenin iş anlamındaki desteği bağlamında, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması, işletmeler açısından dikkate değer bir fırsattır. Çünkü, yaptığı işi benimseyen ve deneyimli olan iş görenler, gereksinim duydukları desteğin de sağlanması halinde, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir avantaj sağlayacaktır. Bir başka deyişle; müşterilerin memnuniyet düzeyi, işgörenin ürettiği emeğe bağlı olduğu için özellikle hizmet sektöründe işgören memnuniyetinin oynadığı rol daha da önem kazanmakta ve stratejik bir unsur haline gelmektedir.
- Yapılan araştırma sonuçlarına göre; en düşük katılım ortalamalarının olduğu içsel motivasyon araçları ise "ödül ve takdir" içerikli olanlardır. Bu sonuçla; Belek'teki beş yıldızlı otel çalışanlarının, çalıştıkları işletmede bekledikleri düzeyde takdir edilmedikleri, herhangi bir başarı dolayısıyla ödüllendirilmedikleri, söylenebilir. Bu bakımdan, klasik "emek = ücret" anlayışından ziyade, günümüzde ihtiyaçları ekonomik olduğu kadar sosyal ve kültürel anlamda da çeşitlenen işgörenler için "emek, özveri = ücret, ödül, takdir" gibi bir boyuta taşınmıştır.

Dolayısıyla, işletmelerin bu unsurları da göz önüne alarak, her şeyden önce insan olan işgörenlerin bu beklentilerine cevap verebilecek düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Dışsal ve içsel motivasyon boyutları ile genel iş motivasyonunun bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t ve Anova testi sonuçlarına bakıldığında;

- İşgörenlerin, iş motivasyonu ile dışsal ve içsel motivasyon durumlarının cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, turizmde çalışma süresi, işletmede çalışılan bölüm gibi değişkenlere göre herhangi bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Ertan'ın (2008) çalışmasında iş motivasyonu ile dışsal ve içsel motivasyon durumlarının cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Aynı çalışmada; iş motivasyonu ile dışsal ve içsel motivasyon durumlarında yaşa göre anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Eğitim değişkenine göre içsel motivasyonda, medeni durum değişkenine göre ise dışsal motivasyon ve iş motivasyonunda, çalışılan bölüm değişkenine göre de dışsal, içsel ve iş motivasyonunda anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.
- İş motivasyonu ve alt boyutlarında anlamlı farklılaşmanın ortaya çıktığı etkenlerden birisi gelir değişkenidir. Sonuçlara göre; her iki alt boyutta ve genel iş motivasyon düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın düşük gelir gruplarıyla yüksek gelir grupları arasında ortaya çıktığı saptanmıştır. Bir başka deyişle; gelir arttıkça motivasyon düzeyinde de anlamlı bir yükseliş olmaktadır. Bu bağlamda; Belek bölgesindeki turizm çalışanlarının motivasyon düzeylerinin şekillenmesindeki en önemli etkenlerden birisinin gelir değişkeni olduğunu söylemek mümkün olup, yukarıda da üzerinde durulduğu gibi işletmeler, ücret politikalarını bu mantık çerçevesinde oluşturmalarıdır.
- Bir diğer farklılaşmanın olduğu demografik değişken ise "işletmedeki çalışma süresi"dir. Çalışma süresi arttıkça; işgörenlerin motivasyon araçlarını değerlendirmeleri ve motive olma düzeyleri de anlamlı bir

şekilde yükselmektedir. Bunun sebepleri; işletmede uzun süredir çalışan işgörenlerin, nispeten daha az süredir çalışan işgörelere göre, örgütün kendi beklentilerini makul düzeyde karşıladığına olan inançlarının daha yüksek olması, örgüt kültürüyle bütünleştikleri için dışsal ve içsel araçlardan daha çok faydalanabilmeleri olabilir. Bu anlamda, tüm örgütsel kazanımların adil bir şekilde paydaşlara sunulması ve nispeten daha az süredir çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin düşük olmasındaki temel aksaklıkların belirlenmesi, işletmelerin yararına olacak çalışmalar olarak değerlendirilebilir.

- Farklılaşmanın tespit edildiği diğer bir değişken ise unvandır. Dışsal motivasyon boyutu ile genel iş motivasyonunda anlamlı bir farklılaşma tespit edilmezken, içsel motivasyon bileşeninde anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Tespit edilen bu farklılaşma; işgörenlerle, orta kademe yöneticileri arasında ortaya çıkmıştır. Özellikle; kariyer- terfi beklentisi, takdir-ödül kaygıları, işletme içi tanınmışlık güdüsü, işle ilgili sorumluluklara sahip olma isteği, işletme ile ilgili kararlara katılma arzusu gibi içsel motivasyon araçlarının, yönetici nezdinde daha önemli motivasyon unsurları olması bu sonucun ortaya çıkmasında başlıca neden olarak gösterilebilir. Dolayısıyla aynı unsurların, alt kademedeki işgörenler için de tatmin eder düzeylere getirilmesi gerekmekte ve özellikle terfi-ödül-takdir gibi geri dönütlerle işgören motivasyonunun canlı tutulması sağlanmalıdır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilgili düzeyleri incelendiğinde;

- Duygusal bağlılık boyutunun (ort=3,381) en yüksek değere sahip bağlılık bileşeni olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık (ort=3,194) ve devamlılık bağlılığı (ort=3,041) ise nispeten daha düşük olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç da Belek'teki beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde ve beklenen yönde, diğer bir deyişle duygusal, normatif ve devamlılık şeklinde

olduğunu gösterir niteliktedir. Çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde (ort=3,218) olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek amaçlı yapılan t ve anova testi sonuçlarına göre;

- İşgörenlerin, genel örgütsel bağlılık ile duygusal ve normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı durumlarında; yaş ve medeni durum değişkenlerine göre herhangi bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Ertan'ın (2008), çalışmasında; tüm bağlılık boyutlarında yaşa göre farklılaşma tespit edilmiş ve yaş ile bağlılık arasında doğru orantı olduğu belirtilmiştir. Bu sonuca karşın, Palavar'ın (2010) araştırmasında duygusal bağlılık boyutu hariç olmak üzere, diğer alt boyutlarda ve genel örgütsel bağlılıkta, işgörenlerin yaşlarına göre bağlılık düzeylerinin U şeklinde bir eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öyleki, çalışma sonuçlarına göre; yaş arttıkça normatif ve devamlılık boyutlarında ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş ortaya çıkarken, 41 ve üstü yaşlarda bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Bu sonuçlar ışığında, farklı sektörlerde ve/veya farklı işletmelerde, işgörenlerin yaşlarına göre bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür.
- Farklılaşmanın olduğu değişkenlerden birisi cinsiyet değişkenidir. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında herhangi bir farklılaşma olmazken, normatif ve örgütsel bağlılık boyutlarında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında erkeklerin bağlılık düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ertan'ın (2008) çalışmasında, alt boyutlarında farklılaşma olmazken genel örgütsel bağlılığında cinsiyet faktörüne göre farklılık olduğu ve erkeklerin daha yüksek düzeyde bağlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında; erkeklerin kadınlara göre ekonomik anlamda sorumluluklarının fazla olması, evi geçindirme işini üstlenmeleri ve bunu en iyi şekilde yerine getirme arzusunda olmaları gibi sebeplerle çalıştıkları işletmelere karşı bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.



- Farklılaşmanın olduğu değişkenlerden birisi eğitim değişkenidir. Duygusal bağlılık boyutunda herhangi bir farklılaşma olmazken, diğer iki alt boyut ve genel örgütsel bağlılıkta eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bir başka anlatımla, eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde düşme olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Ertan'ın (2008) çalışma sonucunu destekler niteliktedir. Anılan çalışmada, işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, normatif bağlılık düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Benzer bir sonuca Tayfun, Palavar ve Çöp'ün (2010) çalışmalarında ulaşılmıştır. Bu çalışmada da eğitim değişkenine göre, devamlılık bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılaşmaya ulaşılmıştır. Sonuca göre; eğitim düzeyi düştükçe devamlılık bağlılığı da yükselmektedir. Tüm bu sonuçların sebebi olarak; daha eğitilmiş çalışanların mesleki yeterlilik anlamında kendilerine daha çok güvenmeleri ve herhangi bir olumsuzlukta farklı işletmelerde de iş bulabilme alternatifine sahip olduklarını düşünmeleri gösterilebilir. Özellikle bu farklılaşmanın, işgörenin kendisini işletmeye daha çok mecbur hissetmesi içeriğini taşıyan devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarında ortaya çıkması, önceki yorumu destekler nitelikte bir sonuçtur. Bu nedenle, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, mesleki anlamda kendilerini gerçekleştirebilme motivasyonlarının olanaklar dahilinde sağlanması ile, örgütsel bağlılıklarının da güçlenmesi gerçekleştirilebilir.
- Farklılaşmanın olduğu diğer bir değişken gelir durumudur. Devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılık boyutlarında farklılaşma olmazken, duygusal bağlılık boyutunda farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu farklılaşma 900 ve altı gelir grubunda olan işgörenlerle 1501 ve üzeri gelir grubunda olan işgörenler arasında ortaya çıkmıştır. Gelir seviyesi arttıkça duygusal bağlılık düzeyinde yükselme eğiliminde olduğu söylenebilir.
- Farklılaşmanın olduğu diğer bir değişken ise; işletmedeki çalışma süresidir. Normatif bağlılık boyutunda bir farklılaşma tespit edilmezken, diğer iki alt boyutta ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde,

işletmede çalışma süresi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. 6 yıldan az çalışanlar ile 6 yıl ve daha fazla zamandır işletmede çalışan iş görenlerin duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı bir farklılaşma göstermektedir. Diğer bir deyişle; Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel çalışanlarının işletmeye karşı olan duygusal bağlılık düzeyleri 6 yıldan sonra anlamlı bir şekilde yükselmekte ve güçlenmektedir. Devamlılık bağlılığında ise 10 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların, daha güçlü devam bağlılığı düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Genel örgütsel bağlılık düzeylerinde de farklılaşma, 10 yıldan daha çok zamandır çalışanlar ile 10 yıldan daha az süredir çalışanlar arasında ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Ertan'ın (2008) yaptığı araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında; beklenildiği gibi, çalışma süresi ile bağlılık düzeyi arasında doğru orantı vardır. Ancak bu sonuç ışığında, işletme açısından avantaj sağlaması ve artı bir değer yaratması beklenen bağlılık düzeyine ulaşmak için uzun yıllara gerek olduğunu da söylemek mümkündür. Çünkü, sözgelimi sadece duygusal bağlılık ele alındığında görülmektedir ki; 1 yıldan az çalışanlar ile 2-5 yıl arası zamandır çalışanların bağlılık düzeyleri aritmetik anlamda farklılık gösterse de bu anlamlı bir farklılığın oluşmasını sağlayamamaktır. Diğer bir deyişle; yeni başlayan işgörenele, 2-5 yıl arası süredir çalışanların bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olması olumlu ama istatistiki anlamda birbirinden farklılaşmaması işletme açısından olumsuz bir durumdur. Çünkü anlamlı bir değişimin olabilmesi için gerekli bu sürecin 6 yıl olması, örgütün kendi kültürünü, değerlerini işgörenine aktarması; amaçlarını benimsetmesi, işgörenine örgütün bütünü oluşturan önemli bir parçası olduğunu hissettirmesi ve böylelikle işgörenin örgüte yönelik duygusal bir bağa sahip olmasını sağlaması adına görece yavaş kalındığının bir göstergesidir. Genel örgütsel bağlılık boyutundaki anlamlı farklılaşmanın ancak 11. yıldan itibaren ortaya çıkabilmesi de bu yorumu destekler niteliktedir. Sonuç olarak; 1 yıldan beridir çalışanlar ile örneğin 8 yıldır aynı işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir şekilde farklılaşmaması, araştırma

örneklemine oluşturan işgörenlerin çalışmakta oldukları Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin, işgörenlerinde örgütsel bağlılık oluşturma etkinliklerinin yetersiz olduğunun bir göstergesidir. Bu bağlamda işletmelerin; işgörenlerin performanslarını, gelişimlerini, insani ve mesleki beklentilerini sürekli izleyecek ve gündemde tutacak bir insan kaynakları politikasını yürütmesi, çalışanların örgütsel bağlılık gelişim süreçlerinin daha kısa zaman dilimlerinde gerçekleşmesini sağlayabilecektir.

- Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında farklılaşmanın tespit edildiği bir diğer değişken ise, turizmde çalışma süresi etkenidir. Normatif bağlılık boyutunda ve genel örgütsel bağlılıkta bir farklılaşma tespit edilmezken, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığında anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık boyutunda ortaya çıkan sonuç, Ertan'ın (2008) araştırmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu durumu iki yönlü değerlendirmek mümkündür. Öyle ki; turizm sektöründe görece daha uzun zamandır çalışan işgörenler; sektörün dinamiklerini, şartlarını, çeşitli işletme yapılarını görerek ve değerlendirerek ya duygusal anlamda mevcut işletmelerine yönelik olumlu bir bağ geliştirmekte ya da aynı nedenlerle, mevcut işletmeye razı ve mecbur olmak içeriğinde olan devam bağlılığı tutumunu sergileyebilmektedir.
- Farklılaşmanın olduğu diğer bir değişken ise işgörenlerin çalıştıkları bölümlerdir. Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığında bir farklılaşma tespit edilmezken, normatif bağlılık boyutunda ve genel örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılaşmalar saptanmıştır. Özellikle önbüro bölümündeki çalışanların, servis-bar, mutfak, diğer (Teknik Servis, Güvenlik, Bahçe İşleri) grubunda yer alan işgörenlere göre normatif bağlılıkları daha düşüktür. Diğer yandan, genel örgütsel bağlılıkta ise, yine önbüro çalışanları ile kat hizmetleri çalışanlarının; teknik servis, güvenlik ve bahçe işleri ile ilgili çalışanlardan daha düşük bağlılık düzeyinde olduklarını söylemek mümkündür.

- Farklılaşmanın olduğu diğer bir değişken ise unvandır. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinde bir farklılaşma olmazken, duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkta unvana göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Burada kayda değer bir sonuç, üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticilerinin, duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasıdır. Orta kademe yöneticileri ilgili boyutlarda en yüksek ortalamaya sahipken bu düzey üst kademe yöneticilerde dikkate değer bir düşüş eğilimi göstermektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasına neden olarak, üst düzey yöneticilerin belli bir doygunluk seviyesine ulaşmaları ve kariyer anlamında rutinleşen bir sürece girmeleri, gösterilebilir. Diğer yandan, orta kademe yöneticilerinin ise, halen terfi olanaklarına sahip olmaları, kariyer bakımından gayelerinin olması ve bu amaçlarının gerçekleşme olasılığı ile işletme hedeflerinin paralellik göstermesi, onların sahip olduğu yüksek bağlılık düzeyinin temel nedenleri olabilir.

Araştırma problemi çerçevesinde tasarlanan ve korelasyon analizi ile test edilen araştırma hipotezleri ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde;

- Araştırmaya katılan işgörenlerin genel iş motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ( $r = 0,599$ ) olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kaynaklarla bireysel hedeflerin uyum göstermesi sonucu ortaya çıkabilecek işgören motivasyonu olgusunun, araştırma örneklemini oluşturan Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel çalışanları açısından olumlu düzeyde olduğunu, örgüte yönelik bağlılık durumları ile olan bu orta düzeydeki pozitif ilişki bulgusuyla da desteklemek mümkündür. Çünkü, motivasyon düzeyi düşük olan işgörenlerin, örgüte yönelik geliştirecekleri bağlılık düzeylerinin de düşük olması beklenen bir gerçektir. Ulaşılan bu sonuç; orta ve uzun vadede örgüt açısından olumlu kazanımların sağlanmasında motivasyon düzeyi yüksek çalışanların yadsınamaz katkısı olacağını göstermektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, örgütsel bağlılık, yüksek işgören performansı ve özveri ile yakından ilgili bir kavramdır.

- Genel motivasyon düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin de yüksek düzeyde, pozitif yönlü ( $r = 0,638$ ) ve anlamlı olduğu saptanırken; devamlılık bağlılığı ile düşük ( $r = 0,368$ ), normatif bağlılık ile orta düzeyde ( $r = 0,455$ ) ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Özellikle, genel iş motivasyonu ile duygusal bağlılık arasındaki yüksek ilişki, literatürde bahsedilen yüksek motivasyonun olumlu sonuçlarına bir örnek teşkil etmektedir. İşgörenlerin motivasyon araçları ile işe yönelik güdülenimlerinin arttırılması, onların örgüte yönelik, beklenen bağlılık düzeyi olan duygusal bağlılığı güçlendirdiğini, bu sonuç çerçevesinde söylemek mümkündür.
- Dışsal motivasyon bileşeninin, örgütsel bağlılık ( $r = 0,491$ ) ve duygusal bağlılık ( $r = 0,532$ ) ile orta düzeyde ve pozitif; devamlılık bağlılığı ( $r = 0,310$ ) ve normatif bağlılık ( $r = 0,352$ ) boyutlarıyla ise düşük düzeyde ve yine pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde; ücret, sigorta-emeklilik imkanı ve lojman-servis olanaklarının yanı sıra, örgüt iklim ve kültürü ile ilgili işgörenler arası iletişim, dayanışma, fiziksel şartlar, çalışma saatleri gibi dışsal motivasyon araçlarından memnuniyet, işgören motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol oynayarak, sonuçta işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını da güçlendirmektedir, yorumunu yapmak mümkündür. Özellikle, bu çalışmada da tespit edilen, genel bağlılık ve duygusal bağlılık boyutuyla olan orta düzeydeki ilişkisi bu yorumu destekler niteliktedir. Dolayısıyla işletmeler; anılan başlıklardaki araçları, işgörenlerinin beklentisi ile kendi olanaklarının optimum kesişim seviyesinde çalışanlarına sağlayarak, iş sürecine olumlu katkılar kazandıracak, stratejik bir işletme politikası gerçekleştirmiş olacaktır.
- İçsel motivasyonun; genel örgütsel bağlılık ( $r = 0,611$ ) ve duygusal bağlılık boyutuyla ( $r = 0,643$ ) yüksek, devamlılık bağlılığıyla düşük düzeyde ( $r = 0,369$ ), normatif bağlılıkla ise orta düzeyde ( $r = 0,483$ ) ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu, bir diğer araştırma sonucu olarak ortaya konmuştur. İşgörenlerin işle ilgili motivasyonlarını

belirlemedeki etkinliği göz önüne alındığında, içsel motivasyonun; örgütsel bağlılık boyutlarından olan ve işletmeler açısından en önemli bağlılık durumunu ifade eden duygusal bağlılık ile olan ilişkisi, üzerinde özenle durulması gereken bir sonuç arz etmektedir. Çünkü, motivasyon ve bağlılık olgusunun tüm bileşenleri arasında gerçekleştirilen ilişki testi sonuçlarında en yüksek değere içsel motivasyon-duygusal bağlılık ilişkisinin sahip olduğu görülmektedir ( $r = 0,643$ ). Bu durum; sorumluluk almak, bağımsız hareket edebilmek, işin kişisel değerlere uygunluğu, yeterli deneyime sahip olmak, işin gerçekleştirilmesi adına gerekli desteğin örgüt tarafından sağlanması, tanınmak, kararlara katılım, kariyer-terfi, ödül-takdir vb. araçlardan oluşan içsel motivasyonu, örgüte yönelik duygusal bağlılığın geliştirilmesi ve güçlendirilmesi adına özenle üzerinde durulması gereken bir konu olarak öne çıkarmaktadır. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi, işgörene yapılan yatırım ve gösterilen özen, onların iş anlamında ortaya koydukları performansları ve örgüte yönelik olumlu tutumlarının gelişmesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla işletmelerin, işgörenlerin bu beklentilerine cevap verebilecek düzenlemeler yapması ve bir işletme politikası haline getirmesi gerekmektedir. Öyle ki; müşteri memnuniyetine, toplam kalite yönetimi gereği iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların tatmin düzeylerinin etkisi dikkate alındığında, içsel motivasyon araçlarının önemi daha da belirginleşmektedir. Yapılan bu araştırma sonuçlarıyla da ortaya konduğu gibi, içsel motivasyonun artışı, duygusal bağlılığa da zemin hazırlayan bir durumdur. Sonuç olarak; Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının genel anlamda içsel motivasyon düzeylerinin artmasıyla örgütsel bağlılıklarının da yükseldiğini söylemek mümkündür.

## 6. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. (Birinci baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. (Çev. S. Uyan). (Birinci baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, s.110-121.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, s.326-350.
- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. (Dördüncü baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. (İkinci baskı). Antalya: Azim Matbaa.
- Alkış, H. (2008). *Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. (Üçüncü Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. S. Güney. (Editör). *Yönetim ve Organizasyon*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. ss.293-326.
- Aşkun, İ.C. (1978). *İşgören Eğitsel Yapıt*. (Birinci Baskı). Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Ateiga, N. (2007). Örgütlerde Mutlak güç; "Motivasyon..." Y. D. Ertürk (Editör). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. (Birinci baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 245-255.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, Bahar, s.33-44.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach. *The Academy of Management Journal*, Vol:22, No:4, pp.815-821.

- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. (Birinci Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-139.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri*. (Birinci Baskı). İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Binbaşoğlu, C. ve Binbaşoğlu, E. (1991). *Endüstri Psikolojisi*. (İkinci Baskı). Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. (Birinci Baskı). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bolat, T. ve Bolat, O. İ. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:19, Haziran, s.75-94.
- Bolat, T., Seymen. O. A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, Yıl:20, Sayı:63, s.41-58.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9, s.153-170.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma.



“İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, Haziran, ISSN:1303-2860. s.153-168.

- Chiang, C. F., and Jang, S. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp.313-322.
- Çiftçi, B., Dolgun, U., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Özler, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. U. Dolgun. (Editör). (Birinci Baskı). Ankara: Ekin Kitabevi.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, Sıra:9, No:233, s.4-11.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Nisan, Sayı:1, s.291-306.
- Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Temmuz, Sayı:2, s.157-174.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, s.64-74.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:11, Sayı:3, s.453-464.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8, Sayı:15, Bahar, s.115-132.
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici. (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. ss.126-172.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s.210-219.
- Duygulu, S. ve Korkmaz, F. (2008). Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), s.9-20.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, s.105-119.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), s.17-26.
- Erdoğan, H. (1996). *Uluslar arası Turizm*. (Birinci Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. Araştırma Yayınları/No:9. (Birinci Baskı). İstanbul: Rem Ofset.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, E. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerdeki İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 6(1), s.245-270.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel Bağlılık. D. E. Özler. (Editör). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. (Birinci Baskı). Bursa: Ekin Yayıncılık. ss.1-16.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, Y. G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara: Bizim Büro.
- Ertürk, Y.D. (2007). Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi. Y. D. Ertürk. (Editör). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. ss. 29-59.
- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol:33, No:1, pp.61-81.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2, Sayı:1, s.37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:10, Sayı:1, s.73-83.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004). Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Eylül, Sayı:3-4. s.249-272.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, Sayı:15, Ekim, s.1-11.

- Günel, Ö. D. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), s.3415-3429.
- Hacıoğlu, N. (2000). *Turizm Pazarlaması*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hunt, J. W. (1999). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. (Çev. M. Odman). (Birinci Baskı). Ankara: Öteki Matbaası.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, s.317-334.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, s.13-22.
- İbrahim, H. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Sayı:149, Temmuz-Ağustos-Eylül, s.62-85.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. (Birinci Baskı). Çizgi Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Üçüncü Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, Vol:33, No:4, pp.499-517.
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:X, Sayı:3, s.231-246.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. (Birinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karatepe, O. M. and Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. *Hospitality Management*, 26, pp.645-665.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, s.121-140.

- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. H. Can. ve Y. Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), s.175-190.
- Kaya, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2008). Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.X, S.1, s.19-37.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), s.981-1011.
- Knippenberg, D. V. and Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.571-584.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (Onikinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, s.285-299.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511, s.75-94.
- Küçükaltan, D. (2007). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. Ş. Gümüšoğlu, İ. Pınar, P. Akan, A. Akbaba. (Editörler). *Hizmet Kalitesi-Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayınları. s.29-37.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:9, pp.297-308.
- Liou, K. T. and Nyhan, R. C. (1994). Dimensions Of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quartely*, 18, pp.99-118.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. (Çev. A. Özer.). (Birinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol:1, No:1, pp. 61-89.
- Morrow, P. C. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights From Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*. No.of pages:18;4C.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. (Birinci Baskı). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

- Öğüt, A., Akgemci, T, ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, s.277-290.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, Temmuz-Aralık, ss.1-26.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:7, Sayı:1, s.93-111.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel Yönetim Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, s.85-97.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*. No:24. s.146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, s.113-130.
- Özdipçiner, N. S. ve Kalıncı, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt:16, Sayı:1, Bahar, s.82-32.
- Özguven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. (Birinci Baskı). Ankara: Sistem Ofset.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. (Birinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, s.57-67.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. (Birinci Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.86-114.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol:9, pp.43-59.
- Perçin, Ş. N. ve Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. Zeyyat Sabuncuoğlu. (Editör). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Birjulin A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol:20, No:2, pp.159-174.
- Rızaoğlu, B. (2003). *Turizm Davranışı*. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:2, No:2 pp.121-139.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), s.613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (Dördüncü Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlam, A. Ç. (2007). Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde “Hijyen” ve “Güdüleme” Faktörlerinin Önemi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(13), s.52-57.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. *Malatya*.
- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:18, pp.377-391.
- Schein, E.H. (1980). *Örgütsel Psikoloji*. (Çev. A. Sağıtürk ve Ş. Özalp). (Üçüncü Baskı). Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*. Cilt:35, Sayı:156, s.142-159.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol:22, No:1, pp.46-56.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role And Organizational Predictors Of Managerial Commitment. *The Academy Of Management Journal*, Vol:21, No:3, pp.380-396.
- Sürekli, D. ve Tevrüz, S. (1997). Davranış Düzeltme’de Gudu Teorilerinin Katkısı. S. TEVRÜZ (Editör). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (İkinci Baskı). Ankara: Şelale Matbaası. ss. 33-42.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Şimşek, M.Ş., Akgemci, Tahir. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (Üçüncü Baskı). Konya: Adım Ofset.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, s.3-20.
- Taslak, S. (2008). İşten Ayrılma Niyeti. M. Özdevicioğlu, H. Karadal. (Editör). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. (Birinci Baskı). Ankara: İlke Yayınevi.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/4, s.3-18.
- Tekbalkan, M. (2010). *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tetik, D. ve Pala, T. (2009). Turizm İşletmelerinde Motivasyon. Z. Sabuncuoğlu. (Editör). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. (Birinci Baskı). Bursa: Mkm Yayıncılık. ss.83-100.
- Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. A. E. Aslan. (Editör). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. ss.93-126.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(1), s.69-91.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, C:9, S:4, s.201-218.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, s.58-70.
- Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:12, S:3, s.97-120.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, s.195-218.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tüzün, İ. K., ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), s.1011-1027.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.71-85.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:25, Temmuz-Ağustos, s.1-15.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wasti, S. A., (2000). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, (Editör Z. Aycan), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wong, S. C. and Ladkin, A. (2008). Exploring The Relationship Between Employee Creativity And Job-Related Motivators in The Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp.426-437.
- Wong, S. and Pang, L. (2003). Motivators to Creativity in The Hotel Industry- Perspectives of Managers And Supervisors. *Tourism Management*, 24, pp.551-559.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, s.483-500.
- Yalçın, S. (1985). *Personel Yönetimi*. (İkinci Baskı). İstanbul: Venüs Ofset.
- Yamane, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. (Çev. A. ESİN, M. A. BAKIR, C. AYDIN ve E. GÜRBÜZSEL. (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1. s.3-16.



- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 5(2), s.236-250.
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi. (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama). *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Nisan, Sayı:1-2, s.213-224.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s.291-306.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

**Sayın Katılımcı;**

Bu anket formu, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi alanında yapılan bir yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin amacı işgören motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemek için veri toplamaktır.

Vereceğiniz cevaplar, bu araştırma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve araştırmacılar tarafından gizli tutulacaktır. Araştırmanın gizliliği için isminizi ya da otelinizin adını belirtmenize gerek yoktur. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**Tez Öğrencisi**  
Lütfiye KAŞ  
Gazi Üniversitesi

**Tez Danışmanı**  
Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAAŞ  
Gazi Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz?  Bay  Bayan
2. Yaşınız?  18–23  24–29  30–35  36–41  42–47  48 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz?  İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  
 Lisansüstü
4. Medeni durumunuz?  Bekar  Evli
5. Almış olduğunuz net ücret nedir? ..... TL
6. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?  1 ve 1 yıldan daha az  2–5  6–10  
 11 ve üstü
7. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?  1 ve 1 yıldan daha az  2–5  6–10  
 11–16  17 ve üstü
8. Çalıştığınız Bölüm?  Önbüro  Muhasebe  Servis-Bar  Mutfak  
 Kat Hizmetleri  Diğer (lütfen belirtiniz).....
9. Hangi unvana sahipsiniz?  İşgören  Alt kademe Yön.  
 Orta Kademe Yön.  Üst kademe Yön.

| Lütfen; aşağıdaki ifadeleri, şu an çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen ve 1'den 5'e kadar değişen seçeneklere (X) koyarak yanıtlayınız. Vereceğiniz cevapların <b>doğruluğu</b> , araştırma sonuçlarının <b>güvenilir</b> olmasını sağlayacaktır. İlginiz için teşekkürler... | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
|--|-------------------------|--------------|---------------------|--------------|-------------------------|
| 1.İşimdeki ücret seviyesinden memnunum.  |                         |              |                     |              |                         |
| 2.İşimdeki bahşış-komisyon gibi ek gelirlerden memnunum.   |                         |              |                     |              |                         |
| 3.Çalıştığım işletmedeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.  |                         |              |                     |              |                         |
| 4.Bu işletmede, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.   |                         |              |                     |              |                         |
| 5.Çalıştığım işletmede, işgörelere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.  |                         |              |                     |              |                         |
| 6.Çalıştığım işletme, çalışanlarının özel hayatına saygılıdır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 7.İşletmede, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.  |                         |              |                     |              |                         |
| 8.Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.   |                         |              |                     |              |                         |
| 9.Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 10.İşletmenin, işgörelere sağladığı sağlık imkanları yeterli düzeydedir.   |                         |              |                     |              |                         |
| 11.Çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.   |                         |              |                     |              |                         |
| 12.İşletmenin çalışma saatleri uygundur.   |                         |              |                     |              |                         |
| 13.İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 14.İşletmenin, işgörelere sağladığı lojman imkanları vardır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 15.İşletme tarafından, işgörelere servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 16.Üstlendiğim işi yerine getirebilmek için işletme tarafından yeterli imkan ve destek sağlanır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 17.Yaptığım işte gerekli tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.   |                         |              |                     |              |                         |
| 18.Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım vardır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 19.Yaptığım işi benimsiyorum ve gurur duyuyorum.   |                         |              |                     |              |                         |
| 20.Turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.   |                         |              |                     |              |                         |
| 21.Çalışma başarımlı etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 22.Çalıştığım işletme, işgörelere kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 23.Bu işletmede, kariyerimi ilerletme imkânım vardır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 24.Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 25.Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler.  |                         |              |                     |              |                         |
| 26.Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.   |                         |              |                     |              |                         |
| 27.Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.   |                         |              |                     |              |                         |
| 28.Çalıştığım işletmede, çalışmalarımdan dolayı tanındığımı düşünüyorum.   |                         |              |                     |              |                         |
| 29.Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörelere görüşlerine de başvurulmaktadır.  |                         |              |                     |              |                         |
| 30.İşgörelere iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.  |                         |              |                     |              |                         |

