

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ERZİNCAN VE ERZURUM'DAKİ
ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

İbrahim Erhan CANBABA

Danışman
Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

Erzincan 2019

TEZ BİLDİRİMİ

"İşgörenlerin Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Erzincan ve Erzurum'daki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Çalışma" isimli "**Yüksek Lisans**" tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.



İbrahim Erhan CANBABA

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İbrahim Erhan CANBABA'ya ait "İşgörenlerin Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Erzincan ve Erzurum'daki Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Çalışma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Danışman / Jüri : Doç. Dr. Selahattin YAVUZ



Jüri : Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ



Jüri : Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR



**İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZİNCAN VE ERZURUM'DAKİ ÜÇ, DÖRT VE
BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ÇALIŞMA**

İbrahim Erhan CANBABA

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2019**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

ÖZET

Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş motivasyonu unsurlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada betimleyici tarama modeli kullanılmıştır. Örneklem olarak Türkiye'nin önemli kış turizm merkezlerinin bulunduğu Erzincan ve Erzurum illerinde yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Çalışma 2018 mayıs ayında gerçekleştirilmiştir. Erzincan il merkezinde bulunan üç ve dört yıldızlı toplam 7 adet ve Erzurum il merkezinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı toplam 9 adet otel işletmesinde aktif hizmet veren 256 işgörene ulaşılmıştır. Araştırmanın analizi için gerekli olan veriler anket formu ile elde edilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel bağlılık, üçüncü bölümde iş motivasyonu anketi yer almaktadır. Anket ile elde edilen veriler SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz için temel betimsel istatistikler, t-Testi, tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve işgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve motivasyonun örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş motivasyonlarının kontrol değişkenlerine (demografik özellikler) bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için t-Testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, örgütsel bağlılık ve motivasyon sonuçlarının kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiği; işgörenlerin motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine göre kısmen anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda işgörenlerin motivasyonlarının yüksek, örgütsel bağlılıklarının yüksek; motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ise pozitif olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Otel, Erzincan, Erzurum

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES: A STUDY IN
THREE, FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN ERZİNCAN AND ERZURUM**

İbrahim Erhan CANBABA

**Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences,
Department of Business**

M. A. Thesis, November 2019

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Selahattin YAVUZ

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between business motivation factors and organizational commitment of hotel employees and to determine whether business motivation has an effect on organizational commitment. In the study descriptive scanning model was used. In the study three, four and five star hotel businesses selected as a sample which located in Erzincan and Erzurum provinces where important winter tourism centers of Turkey. The study was conducted in May 2018. Two hundred and fifty-six employees have been reached who providing active services in 7 hotels of three and four stars in Erzincan city center and 9 hotels of three, four and five stars in Erzurum city center. The data required for the analysis of the research was obtained with the questionnaire survey.

The questionnaire consists of three parts. In the first part, personal information, in the second part organizational commitment, in the third part business motivation survey is located. The data obtained from the questionnaire were analyzed using SPSS 22 package program. Basic descriptive statistics, t-Test, one-way analysis of variance and multiple comparison tests were used for analysis. Pearson correlation and regression analysis were used among the continuous variables of the study.

According to the correlation analysis results, a positive, close to high level relationship was found between motivation and organizational commitment, and it was accepted that there was a significant positive relationship between motivation and organizational commitment of employees at 5% significance level. According to the results of regression analysis to determine the cause and effect relationship between motivation and organizational commitment; it was concluded that motivation has a significant effect on organizational commitment and motivation increases the level of organizational commitment. The t-Test and one-way analysis of variance were used to determine whether the organizational commitment and job motivation of the employees changed according to the control variables (demographic characteristics). According to the findings, the results of organizational commitment and motivation change depending on the control variables; it was concluded that the motivation and organizational commitment of the employees showed some significant differences according to demographic characteristics.

As a result of the research, the motivation of employees is high and their organizational commitment is high; The relationship between motivation and organizational commitment was found to be positive.

Keywords: Motivation, Organizational Commitment, Hotel, Erzincan, Erzurum

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamda bana yol gösteren, her aşamasında titizlikle önerilerde bulunan, sabırla tamamlamamı bekleyen danışman hocam Doç. Dr. Selahattin YAVUZ'a, çalışmanın bilimsel bir çalışma olmasına katkı sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. İlhami YÜCEL, Dr. Öğr. Üyesi Nilgün BİLİCİ, Dr. Öğr. Üyesi Erkan GÜNEŞ, Dr. Öğr. Üyesi Gürkan ALAGÖZ ve Dr. Öğr. Üyesi Fatma BAŞAR'a, yaptığım her işte her zaman yanımda olan maddi ve manevi desteğini üzerimde yıllarca hissedeceğim canım annem Aynur, babam Bedrettin CANBABA ve kız kardeşim Gökben ULUBAŞ'a, bu tez sürecimde sabahlara kadar ders çalışmamda yardımcı olan ve beni büyük bir özveriyle destekleyen eşim Zeynep CANBABA'ya, zaman zaman ihmal ettiğim sevgili oğullarım Emir Buğra ve Oğuzhan'a, bizi eğiten ve geliştiren hocalarımıza teşekkürü bir borç bilirim.

İbrahim Erhan CANBABA

Erzincan, 2019

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	V
ÖN SÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
TABLolar LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1
BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
A. Motivasyon.....	4
1. Motivasyonun Kavramı	4
2. Motivasyonun Önemi	6
a) Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi	6
b) Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	7
3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	8
a) Ekonomik Motivasyon Araçları.....	9
(1) Ücret Artışı	9
(2) Prim Sistemi.....	10
(3) Ekonomik Ödüllendirme.....	10
b) Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	10
c) Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Araçları	11
4. Motivasyonun Çeşitleri	11
a) İçsel Motivasyon	12
b) Dışsal Motivasyon	12
5. Motivasyonla İlgili Teoriler	14
a) GÜdülenmede Erken Dönem Yaklaşımları	14

(1) Bilişsel Teoriler.....	15
(2) Hedonik Teoriler.....	15
(3) İçgüdü Teorileri	16
(4) Dürtü Teorileri	16
b) GÜDÜLENMEDE ÇAĞDAŞ DÖNEM YAKLAŞIMLARI.....	17
(1) Kapsam Kuramları	17
(a) Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı.....	18
(b) Mc Clelland'ın Başarı Kuramı.....	20
(c) Alderfer'in ERG Kuramı:	21
(d) Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı.....	21
(2) Süreç Kuramları	23
(a) Vroom'un Beklenti Kuramı	23
(b) Porter ve Lawler'ın Ümit Kuramı.....	24
(c) Adams'ın Hakkaniyet / Adalet Kuramı.....	24
(d) Edwin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı.....	25
(e) Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı.....	25
(f) Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı	26
BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	27
A. Örgütsel Bağlılık	27
1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	27
2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci ve Önemi.....	28
3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	29
a) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	29
(1) Kanter'in Sınıflandırması	30
(2) Etzioni'nin Sınıflandırması	31
(3) O'Reilly III ve Chatman'nin Sınıflandırması	31
(4) Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	32
b) Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	32
(1) Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	33
(2) Salancik'in Sınıflandırması.....	33
4. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri.....	34

a) Duygusal Bağlılık	34
b) Devam (Devamlılık-Sürekli) Bağlılık	35
c) Normatif Bağlılık	35
5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	37
a) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Kişisel Faktörler	38
(1) Cinsiyet	38
(2) Yaş.....	38
(3) Eğitim.....	38
(4) Medeni Durum	39
(5) Aynı İşte Kalma Süresi	39
b) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	40
c) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Çevresel Faktörler.....	41
6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları	41
a) Düşük Örgütsel Bağlılık	41
b) İlmli Örgütsel Bağlılık.....	42
c) Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	42
BÖLÜM. III.....	44
İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI	
ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZİNCAN VE ERZURUM'DAKİ ÜÇ, DÖRT	
VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ÇALIŞMA	44
A. Araştırmanın Tasarımı	44
1. Literatür Taraması	44
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	49
3. Araştırmanın Hipotezleri	50
4. Ana Kütle (Evren) ve Örneklem	53
5. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
6. Sayıtlar	55
7. Araştırmanın Modeli	55
8. Verilerin Toplanması ve Analizi	57
9. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	59
B. Bulgular ve Yorumlar	61

1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular	61
2. İşgörenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yöneltilen İfadelere Yönelik Aritmetik Ortalamaları.....	63
a) Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	64
b) Motivasyonla İlgili Aritmetik Ortalamalar	67
3. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	70
4. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Neden Sonuç İlişkisinin Belirlenmesi İçin Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları	74
5. Motivasyon Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları.....	77
a) Motivasyon Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu İçin Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları	77
b) Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu İçin Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları.....	78
6. Motivasyon Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) Sonuçları	79
7. Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları	92
a) Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu İçin Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları	92
b) Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu İçin Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları.....	93
8. Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Durumunu Gösteren ANOVA Testi Sonuçları	94

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA.....	127
İNTERNET KAYNAKLARI.....	140
EK-1 ANKET ÖLÇEĞİ.....	141



KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
bsk.	: Baskı
Edt.	: Editör
C.	: Cilt
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ss.	: Standart Sapma
vb.	: Ve benzeri
vs.	: Vesaire
TDK	: Türk Dil Kurumu
Y.	: Yıl
Yay.	: Yayıncılık

ŞEKİL LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1	Motivasyonun Temel süreci	5
Şekil 2	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	18
Şekil 3	ERG Teorisi	21
Şekil 4	Araştırmanın Modeli	57

TABLolar LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1.1	Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve Güdüleyici Etmenler	23
Tablo 1.2	Adams'ın Eşitlik Teorisi - Girdi ve Çıktı İlişkisi	24
Tablo 2.	Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Bulunduğu Şehir ve Yıldız Durumları ile Bu Otellerde Çalışan Personel Sayıları	54
Tablo 3.	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 4.	Çalışanların Demografik ve Tanımlayıcı �zellikleri	61
Tablo 5.1	İşgörenlerin Duygusal Bağlılık Ortalama ve Standart Sapmaları	64
Tablo 5.2	İşgörenlerin Devam Bağlılığı Ortalama ve Standart Sapmaları	64
Tablo 5.3	İşgörenlerin Normatif Bağlılık Ortalama ve Standart Sapmaları	65
Tablo 5.4	İşgörenlerin �rg�tsel Bağlılık Ortalama ve Standart Sapmaları	66
Tablo 5.5	�rg�tsel Bağlılığın ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları	67
Tablo 6.1	İşgörenlerin İçsel Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları	67

Tablo 6.2	İşgörenlerin Dışsal Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları	68
Tablo 6.3	İşgörenlerin Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları	69
Tablo 6.4	Motivasyonun ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları	70
Tablo 7	Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 8.1	Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 8.2	Motivasyon Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 8.3	Motivasyon Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 8.4	Motivasyon Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 8.5	Motivasyon Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 9.1	Motivasyon Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi sonuçları	78

Tablo 9.2	Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Gösteren Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçları	79
Tablo 10.1	Motivasyon Ortalamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	80
Tablo 10.2	Motivasyon Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	81
Tablo 10.3	Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Otel Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 10.4	Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	84
Tablo 10.5	Motivasyon Ortalamalarının Unvana Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	87
Tablo 10.6	Motivasyon Ortalamalarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	88
Tablo 10.7	Motivasyon Ortalamalarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	89

Tablo 10.8	Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	90
Tablo 11.1	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları	92
Tablo 11.2	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları	93
Tablo 12.1	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	95
Tablo 12.2	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	97
Tablo 12.3	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Otel Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	98
Tablo 12.4	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	100
Tablo 12.5	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Unvana Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	102

Tablo 12.6	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Bu İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo 12.7	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	106
Tablo 12.8	Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	108
Tablo 13.	Araştırmada Test Edilen Hipotezler'in Ret-Kabul Durumu	122

GİRİŞ

Günümüzde her alanda olduğu gibi iş hayatında da işveren ve işgörenler işlerine profesyonel bir bakış açısıyla bakmaktadır. İşverenler uzun vadeli planlarında kurumsal kimliklerini korumak, işyerindeki düzeninin devamlılığını sağlamak ve deneyimli personelin daha profesyonelce çalışacağı gibi düşüncelerle işgörenlerinin işyerine bağlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Yönetimin temel görevlerinden birisi, işgörenlerin en etkili biçimde örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik iş motivasyonuna sahip olmalarını sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek içinde yöneticiler, çalışanlarını maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklemelidir. Bir örgütün başarısı yalnızca işgörenlerinin yeteneklerini nasıl en üst düzeyde geliştirdiğine değil, aynı zamanda işgörenlerini örgüte bağlanmalarını nasıl teşvik ettiğine de bağlıdır.¹ İşgörenlerin çalıştıkları kuruma olan sadakatleri örgütsel bağlılık kavramıyla açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, kişilerin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumlarına denir.²

“İşletmelerin güçlenerek ilerlemesini sağlaması, hem nicelik hem de nitelik bakımından yetiştirilmiş işgörenlerin örgütüne güçlü bir şekilde duygular beslemesine bağlıdır. Bu bağı sağlamak için çalışanların, işin gerektirdiği bilgiler ve beceriler kadar, işine ve çalışma alanına olumlu tutumlar geliştirmesi de gerekmektedir”.³

¹ Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, S. 2, 2008, s. 79-80.

² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, bsk. 13, İstanbul, 2012, s. 555.

³ Edip Örüçü, Ruşen Sezen Kışlalıoğlu, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, S. 22, 2014, s. 45-66.

“Motivasyon, çalışan performansının temel belirleyicilerinden biridir.”⁴ İşgörenlerin işyerine aidiyet duymaları stres oranlarını düşürerek performansını da arttıracaktır. “Günümüzde insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, bu önemli özelliğe sahip insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.”⁵

“Otel işletmelerinde çalışanların tüketim süreçlerinden soyutlanamamaları ve müşteri deneyiminin bir parçaları olmaları, psikolojik durumlarının doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, iyi motive olmamış ve düşük moralli çalışanlar, otel işletmelerinin temel hedeflerinden biri olan müşteri tatmininin sağlanmasını zorlaştırmaktadır.”⁶ Otellerde işgörenlerin motivasyonunun yüksek olması, yalnızca işgören performansını etkilemekle kalmayıp; otelin satış, müşteri memnuniyeti, maliyet, gider ve finansal performansı üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir. Müşteri memnuniyetinin sağlanamaması da otel işletmelerinin rekabette geri kalmalarına ve bekledikleri gelirleri elde edememelerine yol açabilmektedir. “Bu nedenle, çalışan motivasyonun sağlanarak çalışanların işlerinde daha fazla çaba harcamaları, işletmelerini benimsemeleri, işletmeye bağlılıklarının ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarının sağlanması, günümüz otel yöneticilerinin temel görevlerinden biridir.”⁷ Bu ve benzeri sebeplerle işgören tutumunu ve örgütsel bağlılığını etkileyen unsurların tespiti önemlidir.

Bu çalışmanın konusu, Erzincan ve Erzurum ilinde hizmet veren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonları aralarındaki ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir.

⁴ Maier 1955, akt G., P. Latham, 2007, s. 3.

⁵ İsmail Bakan, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, bsk. 2, Ankara, 2018, s. 40.

⁶ Ç. H. Özel, “*Otelcilik Endüstrisi*”, Kozak M. (edt.), Otel İşletmeciliği, (1-24), Ankara, 2012.

⁷ Mitchell T. R., “Matching motivational strategies with organizational contexts”, *Research in Organizational Behavior*, 19, 1997, s. 57-94.

Çalışmanın birinci bölümünde, motivasyon kavramı, motivasyonun alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon, motivasyonla ilgili erken dönem ve çağdaş dönem yaklaşımları gibi temel unsurlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığa etki eden motivasyon unsurları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Erzincan ve Erzurum'da hizmet veren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonları aralarındaki ilişkinin saptanmasına yönelik uygulama çalışması yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, ana kütle ve örneklem bilgileri, araştırmanın hipotezleri ile anket çalışması sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

BÖLÜM I. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. Motivasyon

1. Motivasyonun Kavramı

Motivasyonun diğer adı ‘güdülenme’dir. GÜDÜ (motive) terimi Latince kökenli bir kelimedir. Latince “movere” kelimesi harekete geçme anlamındadır. GÜDÜLENME kelime anlamı olarak⁸;

1) Kişinin, eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış bir dürtücünün etkisi ile eyleme geçmesi,

2) Canlıda eyleme ya da öğrenmeye geçme isteği olarak açıklanır.

GÜDÜ (Motivasyon), “Bir insanı belirlenmiş amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır”⁹.

GÜDÜLENME bir davranışı ortaya çıkaran güçtür. İnsanların herhangi bir zorunluluk olmadan içsel bir istekle bir davranışı sergilemek için harekete geçmesidir. “İnsan güdülerinin kaynakları insanlardaki derin ihtiyaçlara ve değerlere uzanır”¹⁰.

“İnsanları belli davranış sergilemeleri için teşvik eden çeşitli güdü ve güdüler topluluğuna motivasyon denir. Motivasyon bir hareketin yönünü, şiddetini ve devamlılığını etkilemektedir. Motivasyon eylemde bulunma isteğidir ve yapılan fiil kişinin ihtiyaçlarını karşıladıkça kişi davranışını sürdürür.”¹¹ Kantar¹² motivasyonu; belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış, bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak şeklinde tanımlamıştır.

⁸ <http://www.tdk.gov.tr> (15.12.2016).

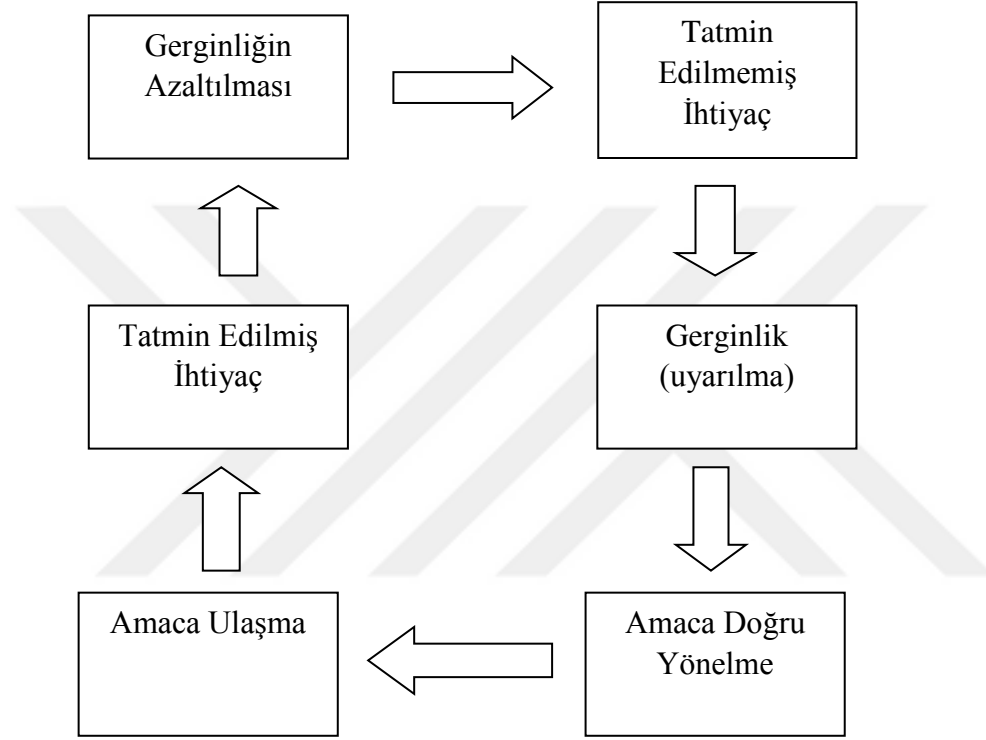
⁹ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi*, Detay Yayıncılık, bsk. 1, Ankara, 2006, s. 171.

¹⁰ John Adair, “Etkili Liderlik”, Çeviren Fatma Beşenek, Temmuz 2013, s. 179.

¹¹ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, bsk. 3, Ankara, 2013, s. 133.

¹² Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, 2010, s. 27.

“Motivasyon terimi, ilk olarak 1880’li yıllarda İngiltere ve ABD’deki psikologların yazılarında ortaya atılmıştır.... güdü kavramı; yiyecek eksikliği, labirent deneyleri ve bunun gibi davranışı etkileyen faktörler kullanılarak yapılmış olan deneylerde öğrenen ve öğrenmeyenler arasındaki farkın kontrol edilebilirliğiyle ilgili gözlemlerden doğmuştur”.¹³



Şekil 1: Motivasyonun Temel Süreci ¹⁴

Kaynak: Efil 1999, s. 119, akt. Akyay Uygur, s. 121.

Motivasyonun işletmedeki karşılığı; yönetici ve çalışanların, çalışma ve üretme konusunda gerekli istek ve özveriye sahip olması şeklindedir.

Bazı düşünürler motivasyonun kişinin tamamen içsel güdülenmesiyle alakalı olduğunu, bazıları ise bireyin kendisi dışındaki olaylar ve kişiler sonucu gerçekleştiğini savunmaktadır. Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. Bu çalışmada motivasyon iki yönlü olarak ele alınmıştır.

¹³ Levent Önen ve M. Burak Tüzün, *Motivasyon*, Epsilon Yay., 2005, s. 19.

¹⁴ Efil 1999, s. 119, akt. Akyay Uygur, s. 121.

2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, işgören davranışlarına etki eden itici güçlerin başında gelir. Yaptığı iş açısından işgörenin motivasyonu önemlidir. Çünkü işgörenlerin yaptıkları işlerde motivasyonları ne kadar fazla olursa o kadar yüksek verimli hizmet ortaya çıkar. “Bu sebeple motivasyon, çalışanı gayret göstermesi için harekete geçiren ve bu gayretini sürdürebilmesi için ona destek olan ve gayretini olumlu tarafa yönlendirici üç ana özelliğe sahip bir güç niteliği taşımaktadır”.¹⁵ İşgörenlerin işletmede ne kadar mutlu olduğunu, motivasyonlarının ne kadar sağlanabildiğinin bilinmesi büyük öneme sahiptir. “İçsel motivasyonunu sağlamış olan bireylerin refahının iyi olduğu ve örgüt başarısının artırılmasında grup motivasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir”.¹⁶ “Birçok insan da günlük hayatının önemli bir bölümünü örgüt içinde geçirmektedir. Bu sebeple insan davranışlarını şekillendiren motivasyonun bireyler ve örgütler açısından atlanamayacak derecede önemi vardır”.¹⁷

Motive olmuş işgörenler rekabetin her geçen gün arttığı iş dünyasında işletmelerin en çok istedikleri faktörlerin başında gelmektedir. “Yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitelerini iyi tutarak da ayakta kalabilmektedirler. Çalışanın işe karşı tutumları, algıları, davranışları ve motivasyon seviyeleri hizmet kalitesi açısından önemli bir etken olmaktadır”.¹⁸

a) Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi

“Örgütler, amaç ve hedeflerini çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu yüzden örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanları motive etmesi, örgüt yönetiminin vazgeçilemez unsurları arasına girmiştir. Özellikle sanayi devrimi

¹⁵ Tomer, J. F., “Worker Motivation: A Neglected Element In Micro- Micro Theory”, *Journal Of Economic Issues*, Cilt 15, S. 2, 1981, s. 351-362.

¹⁶ Cremer David, “Affective And Motivational Consequences Of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect Of Autocratic Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C. 17, 2006.

¹⁷ Lawler I., Edward E., *Motivation In Work Organizations*, 1st Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, s. 7.

¹⁸ Hays J. M., Hill A. W., “A Preliminary Investigation Of The Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning And Perceived Service Quality”, *Journal Of Operations Management*, C. 19, S. 3, 2001, s. 335-349.

sonrasında yaşanan küreselleşme, uzmanlaşma, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler ile bilginin yaygınlaşması çalışanların motivasyonunu son derece önemli hale getirmiştir”¹⁹.

Yöneticiler açısından işgörenin işini mümkün olduğunca istekli ve arzulu bir şekilde yapması işgörenin motivasyonunun en önemli göstergelerindendir. “Günümüz şartlarında yöneticilik için iyi bir eğitim almış olmak ve deneyimli olmak yeterli olmayıp yöneticilik görevini üstlenecek kişilerin, tüm çalışanları, gereksinimlerini dikkate alarak örgütsel amaçlarının doğrultusunda motive edebilme yeteneğinin kesinlikle bulunması gerekmektedir”²⁰. “Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamasına bağlıdır. Farklı bir anlatımla motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir”²¹.

b) Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

“Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir”²². İşgörenleri nelerin daha çok motive ettiğini bilebilmek için, onların davranışlarını ve çevresindeki hareketlerini anlamak gerekir. “Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve

¹⁹ Yelda Tezcan, “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

²⁰ Pınar, Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2012, s. 14.

²¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005, s. 633.

²² Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 6.

yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir”^{.23} Motivasyonun temel konusu, insan ve insan davranışlarıdır. “Motivasyonun temel amacı, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise insan isteklerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir”^{.24} Motivasyon, çalışanların amaçları ile örgütlerin amaçlarını uyumlu hale getirmek için uygulanan yöntemleri içerir. “Böylelikle motivasyon bir yandan örgüt verimliliğini yükselmesini, diğer yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyum düzeyinin artırılmasını ve çalışanlarda verimli çalışma ile iş başarıma arzusunun oluşmasını sağlamaktadır”^{.25}

3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İşletmelerde örgütsel verimliliği artırmak ve kaliteli hizmet elde etmek için motivasyondan yararlanmak etkili bir yöntemdir. Bu hedefe ulaşmak için en önemli unsur örgüt üyelerinin etkinliğini arttırmaktan geçmektedir. “Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak etkinliğini artırmanın yolu ise, motive edici araçların kullanılmasıdır”^{.26} İşletmelerde yöneticiler işgörenlerin örgütsel verimliliği artırmak ve kaliteli hizmet elde etmek için birçok farklı teşvik araçları kullanırlar. İşgörenlerin bireysel ihtiyaçlar farklılık gösterdiğinden bu araçlar, kişiye, ortama ve zamana göre değişiklik gösterirler. “Bu bakımdan her örgütte her işgörene aynı yöntemler uygulanamaz. Bir örgütte uygulanan yöntemler başarılı olsa da aynı yöntemler başka bir örgütte başarılı olmayabilir”^{.27} “Her kişiye, her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları

²³ Hüseyin Kantar, s. 126.

²⁴ Ali Şahin, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 523-547.

²⁵ Nurullah Genç, s. 147.

²⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, bsk.10, İstanbul, 2010, s.416-417.

²⁷ Erol Eren, s. 516.

temelde üçe ayrılır. Bunlar ‘Ekonomik Faktörler’, ‘Psiko - Sosyal Faktörler’ ile ‘Örgütsel ve Yönetsel Faktörler’dir’.²⁸

a) Ekonomik Motivasyon Araçları

“Örgütlerin kuruluş amacı ile işgörenlerin çalışma nedenleri ekonomik temellere dayanmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin iş arama ve işe girmedeki temel amacı; kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını idame ettirebilmek, geleceklerini garanti altına alabilmek, sürekli ve yeterli bir gelir kaynağına kavuşabilmektir’.²⁹ “Çalışanların esas çalışma amacı ekonomik etkenlere dayanmaktadır. Bu sebeple de çalışanları alakadar eden en büyük faktör, çalışanların sarf ettikleri gayrete uygun seviyede ekonomik araçlardan faydalandırılarak işe olan motivasyonlarının artırılmasının sağlamaktır’.³⁰

(1) Ücret Artışı

“Motivasyon araçlarından olan ücret, yapılan araştırmalara göre kişiyi en çok motive eden araçtır. İşletmelerde ücretin özendirici bir hal almasının sağlanması iki biçimde gerçekleştirilmektedir. İlki, ücret azalış veya artışı; ikincisi ise ücretin ödenme biçimidir’.³¹ “Çalışan tarafından alınan ücret ödülü sadece mal veya hizmet üretme karşılığı değil elde edilen başarının karşılığı olarak da önem arz etmektedir. Böylece örgüt tarafından uygulanan ücret artışı çalışan için bir özendirme aracı rolünü üstlenmektedir’.³² İş görenlerin yapılacak işten daha fazlasını yapması veya buna çaba göstermesi durumunda ücret artışı aracı kullanılmalıdır. İş görenlerin yaptığı işe

²⁸ Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaası, bsk. 3, Konya, 2003, s. 131-133.

²⁹ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Umuttepe Yayınları, 2. bs., İstanbul, 2019, s. 124.

³⁰ S. Karatepe, “Örgütsel İletişim”, Tikici M. (edt.), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın, (222-252), Ankara, 2005.

³¹ Faruk Sapancalı, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 22, S. 4, 1993, s. 55-74.

³² Kamile Demir, “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı*, C. 32, S. 1, 1999, s. 277-293.

göre yeterli bir şekilde ücretlendirilmesi ve ücret artışı çalışmalarının adaletli bir şekilde yürütülmesi çalışanların motivasyonu açısından önemlidir”.³³

(2) Prim Sistemi

“Örgütler, işgörenlerine verimli ve üretimi artırıcı çalışmaları karşılığında prim verirler. Prim, işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha fazla çalışmaya teşvik etmek amacıyla örgütler tarafından verilen ek ücrettir”.³⁴ “Prim sistemi uygulaması; kota fazlası üretim primi, satış primi ve fazla mesai primi gibi çeşitli isimlerle örgütlerde uygulanmakta ve işgörenleri motive etmektedir”.³⁵ Bu sistemin en olumsuz yanı, bazı örgütlerde performansın ölçülmesinin zor olması ve bunun sorunlara yol açabilmesidir. Kantar, bu sorunu “Prim ilaveli ücret alan ile almayan arasında gerginlik çıkabilir”,³⁶ Yüksel ise “İş görenler adaletsizlikten yakınabilirler ve çalışma potansiyellerinde düşüş gözlenebilir. Bu durum iş verimliliği açısından işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir” şeklinde açıklamıştır”.³⁷

(3) Ekonomik Ödüllendirme

Ekonomik olarak işgörenleri ödüllendirme motivasyonu arttıran başlıca faktörlerden birisidir. “Yöneticiler hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman, alan bir projeyi bitiren, acemi çalışanlara zaman ayırarak iş öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, paradan tasarruf etmeyi sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir”.³⁸

b) Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Yöneticiler çalışanları motive etmek için ekonomik araçları ve psiko-sosyal araçları kullandığı gibi örgütsel ve yönetsel motive edici araçları da kullanmak zorunda

³³ Aşkın Keser, s.125.

³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2008, s. 72.

³⁵ Hakan Koç, Melih Topaloğlu, *Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 211.

³⁶ Hüseyin Kantar, s. 140.

³⁷ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitap Evi, Ankara, 2000, s. 130.

³⁸ Hüseyin Kantar, s. 141.

kalmaktadır. “İşletmelerin çalışanları motive etmek için kullandıkları araçlar arasında bulunan psiko-sosyal motive edici araçlar geçmişte yöneticiler tarafından fazlaca önemsenmemesine rağmen günümüz koşullarında oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüz ekonomilerinin insan gücüne verdiği önemin artması sonucu çalışanların içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme gerekliliği ortaya çıkmıştır”.³⁹ Psiko -sosyal faktörler genel olarak on iki başlık altında ele alınabilir. Bunlar; *rekabet, öneri sistemi, takdir edilme, sosyal katılım, çevreye uyum, değer ve statü, işi çekici kılma, sosyal faaliyetler, özel yaşama saygı, bağımsız çalışma ortamı, sosyal ve psikolojik güvence, gelişme - başarı ve yükselme olanaklarıdır.*

c) Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları

“İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen ekonomik ve psiko - sosyal faktörlerin yanı sıra örgütsel ve yönetmel faktörlerde bulunmaktadır. Bunlar; *eğitim, iletişim, amaç birliği, disiplin sistemi, takım çalışması, kararlara katılma, esnek çalışma saatleri, yetki ve sorumluluk devri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş rotasyonu - iş genişletme ve iş zenginleştirme* olmak üzere on başlık altında ele alınabilir”.⁴⁰

4. Motivasyonun Çeşitleri

Motivasyon, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılır. “Birey bir doyum elde etmek için başarmak istiyorsa, bu içsel motivasyondur. Bireyin güdülenmesi dışsal etkilerle özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştiriciler kullanarak geliştirilirse dışsal motivasyondur.”⁴¹

³⁹ Hüseyin Alkış, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyi Arasındaki İlişki", *Kamu-İş Dergisi*, C. 10, S. 2, 2008, s. 79-96.

⁴⁰ Olcay Güdek, “Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2018.

⁴¹ L. Ercan, “*Motivasyon (Güdüleme)*”, Küçükahmet L. (edt.), Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, (103-118), Ankara, 2003.

a) İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, öğrenme ihtiyacı ve başarıma duygusunun doğal ortamlar içerisinde geliştiği motivasyon tipidir.⁴² Kişinin eğlenmek, herhangi bir hedefe ulaşmak, başarıyı elde etmek için kendini güdüleyerek gerekli davranışları sergilemede istekli olmasıdır. Kişi karşısına çıkan engelleri bertaraf etmekte isteklidir. Kişi, içsel motivasyonunu yükselterek (maddi ödüllerden bağımsız) eğlenmek için veya mücadele gerektirdiği için harekete geçer.

b) Dışsal Motivasyon

Kişinin kendi iradesi dışında çevresindeki olaylar, bir davranışın sonucu olan kazanımlar, maddi sebepler ve diğer kişilerin etkileri sonucu o davranışı sergilemeye istekli hale gelmesine dışsal motivasyon denir. “Dışsal motive ediciler, işin doğası dışında meydana gelen dışsal ödüllerdir. İş yaparken doğrudan tatmin sağlayan unsurlar değildirler. Örneğin, emeklilik planları, sağlık sigortası veya izinler gibi”.⁴³

“Dışsal güdüler bireyin dışından gelen etkileri içerir. Bir öğrencinin yüksek not aldığı için öğretmeni tarafından övülerek pekiştirilmesi sonucu motive olması buna örnek gösterilebilir. İçsel güdüler ise, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir”.⁴⁴

Turizm ve otel işletmelerinde bir çalışanın motive olmasını sağlayan araç/araçlar değişiklik göstermektedir. Bununla ilgili literatürü incelediğimizde; Charles ve Marshall,⁴⁵ 1992 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş faktörlerine otel

⁴² Ryan ve Deci, 2000, Akt. Yüksel Dede ve Ziya Argün, “Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 29, Sayı 134, 2004, s. 50.

⁴³ Newstrom ve Davis, 2002, Akt. Kürşat Özdaşlı ve Hüseyin Akman, “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2012, s. 75

⁴⁴ Sırrı Akbaba, “Eğitimde Motivasyon”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13, 2006, s. 344.

⁴⁵ Charles, K. R., Marshal, L. H., “Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 4, S. 3, 1992, s. 25-29.

çalışanları tarafından atfedilen önemin ve önem sırasına göre bu faktörlerin dizilişinin ortaya konulması amaçlamışlardır. “‘Karayipler’de çalışan 225 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sırasıyla maaş ve ücretlerin, iyi çalışma koşullarının ve yükselme ve gelişme olanaklarının otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen motivasyon araçları olduğunu tespit etmişlerdir’’.⁴⁶ Ayrıca Simon ve Enz,⁴⁷ 1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’daki 278 otel çalışanı üzerinde uyguladıkları çalışmalarında, otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen motivasyon araçlarının sırasıyla iyi bir maaş, iş güvencesi, yükselme ve gelişim olanakları, çalışma koşulları, işin ilginçliği, takdir edilme ve çalışanlara gösterilen sadakat olduğunu tespit etmişlerdir. Hong Kong’da yapılan başka bir çalışmada ise Siu, Tsang ve Wong,⁴⁸ otel çalışanlarının motivasyon araçları olarak gelişim ve yükselme olanaklarını ilk sıraya koydukları, bunları sırasıyla işyerinde saygı ve güven ortamının ve iyi ücret ve maaşların takip ettiği tespit etmişlerdir. Öte yandan turizm ve otel işletmelerinde işgörenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarıyla, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalara bakıldığında; Dünder, Özutku ve Taşpınar,⁴⁹ 2007 yılında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının otel çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otel işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon araçlarına, dışsal motivasyon araçlarına oranla, daha yüksek önem attıkları ve motivasyon araçlarının etkilerinin cinsiyete, yaşa, çalışılan departmana ve çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Belek’te

⁴⁶ Onur Çakır, “‘Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Sağlanmasında Abcd Modelinin Kullanılması’”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2015.

⁴⁷ Simons, T., Enz, C. A., “‘Human Resources: Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot And Stick’”, *Cornell Hotel & Administration Quarterly*, C. 36, S. 1, 1995, s. 20-27.

⁴⁸ Siu, V., Tsang, N., Wong, S., “‘What motivates Hong Kong’s Hotel Employees?’”, *Cornell Hotel & Administration Quarterly*, C. 38, S. 5, 1997, s. 44-49.

⁴⁹ Süleyman Dünder, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar, “‘İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme’”, *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2007, s. 105-119.

yapılan başka bir çalışmada ise Kaş,⁵⁰ “Herzberg’in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek’teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” adlı çalışmasında, Belek’te faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu ve genel iş motivasyon düzeylerinin ise orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca, çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve duygusal bağlılığın, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığına kıyasla daha yüksek olduğu sonuçlarına da ulaşmıştır.

5. Motivasyonla İlgili Teoriler

Çok kompleks bir yapıya sahip olan insan, farklı nedenlerle çok çeşitli davranışlar gösterme eğilimi içinde olur.⁵¹ İnsanın motivasyon kaynağı ve bir davranışa nasıl yönlendirilebileceği konusunda değişik yaklaşımlar ortaya konmuştur. İnsanlar, uzun yıllar boyunca istenilen tutum ve davranışı, ceza-ödül sistemini uygulayarak kazandırmaya çalışmışlardır. İnsan davranışlarının daha karışık süreçler içerdiğini gözlemleyen bilim adamları ise çağdaş teoriler geliştirmişlerdir. Bunlar güdülenmede erken dönem yaklaşımları ve güdülenmede çağdaş dönem yaklaşımları şeklindedir.

a) Güdülenmede Erken Dönem Yaklaşımları

Güdülenme erken dönem yaklaşımları dört teoriden meydana gelmektedir. Bu teoriler sırasıyla Bilişsel Teoriler, Hedonik Teoriler, William McDougall’ın İçgüdü Teorileri ve Dürtü Teorileridir.

⁵⁰ Lütfiye Kaş, “Herzberg’in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

⁵¹ Selim Özdemir, Terane Muradova, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Kafkas Üniversitesi Dergisi*, S. 24, 2008, s.148.

(1) Bilişsel Teoriler

Bu teori bireyin zihinsel aktiviteleri sonucunda (düşünme, bağımsız istekte bulunma) kendi kendini motive etme aktivitesini incelemektedir. Birey ne istediğini düşünecek, onu elde etme yollarını araştırarak, istekte bulunacak ve kendini harekete geçirecek güdülenmeyi sağlayacaktır. “Bilişsel teori, motivasyonun biliş ve davranışlar arasındaki ilişkiden kaynaklandığını öne sürer. Bu teori homeostatiktir (Canlı varlıkların yaşayabilmesi için organizmada beden ısısı, oksijen, su ve kandaki şeker oranı gibi öğelerin belirli bir seviyede dengede tutulmasıdır) çünkü unsurlar arasında gerilim oluştuğunda problemin, kavrama ve davranışları birbiri ile tutarlı hale getirilince çözülebileceğini öngörür”.⁵² Bu yaklaşıma göre, dünyayı ve sistemi anlama ve denge kurabilme ihtiyacından ötürü motive oluruz. “Davranışsal yaklaşımlarda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir”.⁵³

(2) Hedonik Teoriler

Bu teoriye göre kişi zevk aldığı hoş giden davranış ve nesnelere karşı motive olup zevk almadığı ve acı verebilecek şeylerden kaçınmaya çalışır. Zevk ve acı kişiden kişiye değişebilen göreceli bir kavramdır. “Faydacı ve hedonik motivasyon teorisi, insanların satın alma eğiliminin nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Hirschman ve Holbrook⁵⁴ bu fikri, estetik, duygu ve keyif gibi hedonik motivasyonla ilgili faktörleri dahil ederek ve bunları faydacı alışveriş motivasyonlarıyla karşılaştırarak genişletir”.⁵⁵

⁵² Dale H. Schunk, “Learning Theories an Educational Perspective”, Çeviri Editörü Muzaffer Şahin, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 456.

⁵³ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 20.

⁵⁴ Hirschman, E. C., Holbrook, M. B., “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods And Propositions”, *Journal Of Marketing*, C. 46, S. 3, 1982, s. 92-101.

⁵⁵ Vahap Önen, “Tüketici Motivasyonları ile Sosyal Medyanın Tüketici Davranışına Etkisinin Satın Alma Niyetine Etkisinin Hava Yolu Yolcu Taşımacılığında İncelemesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 11, S. 3, 2019, s. 1866-1882.

(3) İçgüdü Teorileri

Psikolog William McDougall, 20. Yüzyıl'ın başında içgüdüsel motivasyon teorisi hakkında ilk yazanlardan biridir ve içgüdüyü iki kategoriye ayırmıştır. Her türlü insani duyguyu sınıflandırmıştır. “İçgüdüsel davranışın üç temel unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür: algı, davranış ve duygu. Ayrıca merak, anne içgüdü, kahkaha, rahatlık ve açlığı içeren 18 farklı içgüdü'nün ana hatlarını çizmiştir”.⁵⁶ “McDougall'a göre davranış, onu tetikleyen dışsal bir şeye bir tepki değildir, fakat davranış, insan içgüdülerinden kaynaklanan içsel bir motivasyonun sonucudur. Bu nedenle yaklaşımını "intensive psikoloji" olarak adlandırmıştır”.⁵⁷ İnsanların aynı olay karşısında değişik tepkiler göstermesi içgüdülerin genellenemeyeceği gerçeğini ortaya koymuştur. “1920'lere gelindiğinde içgüdü teorisinin davranış açıklama gücü azalmaya başlamış, bu durum iki gerekçeyle dayandırılmıştır. İlk olarak, insan davranışlarının çoğunluğu doğuştan değil sonradan öğrenilmektedir. İkincisi de bireyin davranışlarının çok az içgüdü ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla içgüdü teorisi davranışları açıklamada yetersiz kalmaktadır”.⁵⁸

(4) Dürtü Teorileri

İnsanların yaşamında fizyolojik güdüler önemli bir yer tutmaktadır. Yaşamına devam edebilmek için insanlar çeşitli fizyolojik güdülere ihtiyaç duyarlar. “İnsanlar, ihtiyaçlarına cevap bulamadıklarında gerilim yaşarlar. Bu durum ihtiyacın karşılanması adına vücudun bir tepkisi olarak anlaşılmalıdır. Bu tepki durumu bireyi davranışa sevk eder. Bireyin bu durumuna bilim insanları dürtü hali adını vermektedirler”⁵⁹.

⁵⁶ <https://tur.psychic-parapsychologist.com/how-instinct-theory-explains-motivation-23588>, (01.09.2019)

⁵⁷ <https://tr.yestherapyhelps.com/william-mcdougall-biography-of-this-controversial-psychologist-and-researcher-15217> (01.09.2019)

⁵⁸ B. E. Çapan, “Güdüler ve Duygular”, Kartal B. (edt.), Davranış Bilimlerine Giriş, (172-179), Eskişehir, 2015.

⁵⁹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 230.

Dürtü kavramındaki uyarılmış davranışın nedenleri üç şekilde açıklanmaktadır. Dürtü;

- Davranış için motivasyonel koşuldur.
- Davranışın türüne bağımlı ve ona ait itici bir güçtür.
- Şiddetli ve rahatsız edici bir uyarıcı güçtür.

Dürtü teorisini sadece fizyolojik ihtiyaçlar açısından değerlendirmemek gerekir. “Örneğin sosyallik ihtiyacı ele alınırsa; birey olarak yalnız kalırsak, konuşmak için mutlaka etrafımızda kişiler ararız. Bulamadığımızda bu durum gerilime yol açar. Sosyallik ihtiyacı olarak bilinen bu ihtiyacın giderilmesiyle ancak gerilim ortadan kalkacaktır. Başarı ihtiyacı da bu teoriye örnek teşkil edebilir”⁶⁰.

Kişinin doğuştan getirdiği biyolojik ve fizyolojik dürtüleri ile sonradan kazanılan psikolojik ve ihtiyaç giderilmesine yönelik dürtüleri, bireyin bir amaca yönelmesini ve eylemi ortaya koymasını etkiler.

b) GÜDÜLENMEDE ÇAĞDAŞ DÖNEM YAKLAŞIMLARI

Güdülenme çağdaş dönem yaklaşımları iki temel kuramdan meydana gelir. Bu kuramlardan birincisi kapsam kuramları, ikincisi ise süreç kuramlarıdır. Kapsam teorileri, içe dönük etkenlere öncelik verirken; süreç teorileri ise dışa dönük etkenlere öncelik vermektedir.⁶¹

(1) Kapsam Kuramları

Motivasyon konusunda ileri sürülen kapsam kuramlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı,
- Mc Clelland’ın Başarı Kuramı,
- Alderfer’in ERG Kuramı,
- Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Kuramı ’dır.

⁶⁰ Aşkın Keser, s. 27.

⁶¹ Mustafa Önen, Hasibe Kanayran, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, Cilt 5, S. 10, 2015, 43-63.

(a) Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Kuramı

Bu teori günümüzde popülaritesini hala korumaktadır. Maslow' a göre kişilerin ihtiyaçlarının sırası önemlidir (Şekil 2). 'İnsanların ihtiyaçlarının bir seri önemlilik hiyerarşisi içinde organize olduğu ileri sürülmektedir. Yani, alt düzeydeki fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra diğer ihtiyaçların karşılanması durumuna gelinmesidir. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır'.⁶²



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi⁶³

Kaynak: Efil Sedat Kula, Bekir Çakar, "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", *Bartın Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 6, S. 12, Aralık 2015, s. 194.

"İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en alt basamağında yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi biyolojik nitelikte sonradan öğrenilmeyen temel fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bunlar insanın yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan birincil önemli

⁶² Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.262.

⁶³ Sedat Kula, Bekir Çakar, "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki", *Bartın Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 6, S. 12, Aralık 2015, s. 194.

ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar, giderildiklerinde ortadan kalkar ve artık davranışı güdülemezler”⁶⁴.

Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra bir üst basamaktaki güvenlik ihtiyacını karşılama isteği ortaya çıkar. “Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin sağlık kontrolünden geçme, bireysel emeklilik sistemi haklarından yararlanma, emeklilik hakkı, özel sağlık sigortası sahibi olma gibi”. Herhangi bir tehlikeli durumun yaşanmayacağı bir çevre ihtiyacı karşılanmaya çalışılır. Düzenli temiz bir hayat, insanın kendisini güvende hissetmesini sağlar. “Yine bu gereksinim de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğunda bireye tümüyle hükmetmekte, davranışın yönlendirip, bireyin tüm kapasitesini kullanarak, bireyi tümüyle güvenlik arayan mekanizma haline getirmektedir”⁶⁵.

İnsan sosyal bir varlıktır. Başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme sosyal bir çevre oluşturma, bir gruba ait olma, sevmeye ve sevilme gereksinimleri vardır. Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle etrafından kabul görmeye çalışır. Dostluk kurmak, bir gruba ait olmak veya birisi tarafından özel kabul edilmek giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. “Örneğin ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek; o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmek yolunda pek fazla işe yaramayacaktır. Bu kişinin ihtiyaç duyduğu şeyler; çevresi tarafından kabul görmek, dostluklar kurmak ve topluluk içinde bir yere sahip olmaktır. Ücret artışı bu ihtiyaçlara cevap veremez, dolayısıyla kişiyi motive edemez”⁶⁶.

Saygı, kişinin çocukluktan itibaren ihtiyaç duyduğu bir unsurdur. Çocukken davranışlarını takdir edilmesine göre şekillendirir. Saygı gören çocuk kendisine ve başkalarına da saygı duyar. Saygı ihtiyaçları grubu iki alt gruba ayrılır; ‘Birincisi güç, başarı, beceri sahibi olma, güvenilir bir insan olma, kendi kararlarını verebilme

⁶⁴ Hüseyin Kantar, s. 36.

⁶⁵ P. S. Özer, T. Topaloğlu, “*Motivasyon ve Motivasyon Teorileri*”, Serinkan C. (edt.), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (83-133), Ankara, 2012.

⁶⁶ Levent Önen ve M. Burak Tüzün, s. 34-35.

ihtiyaçlarıdır. İkincisi ise ün, mevki, yetki sahibi olma, tanınma, önemsenme, takdir edilme, saygı görme ihtiyaçlarıdır'.⁶⁷

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kendini gösterme ve başarma ihtiyacı olarak da isimlenir. “Carl Rogers bu güdüyü, açlık, susuzluk gibi diğer tüm öğelerin kendisinden doğduğu tek temel öge olarak ele alır. Kendini gerçekleştirme eğilimi kişiyi gelişmeye, otonomiye ve dış güçler tarafından kontrol edilme durumundan özgürleşmeye yönlendirir”.⁶⁸ Kişinin potansiyellerinin tamamını kullanması, yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirebilmesidir. “Maslow’un teorisinin güvenilirliği hususunda farklı görüşler vardır. Çünkü Maslow’un çalışması eleştirilere açıktır. Teori, deneysel metotlarla test edilmesi zordur ve farklı yazarlar tarafından pek çok açıdan eleştiriye tabi tutulmuştur”.⁶⁹

(b) Mc Clelland’ın Başarı Kuramı

Mc Clelland, 1950’lerde Maslow’un bahsettiği üst düzey ihtiyaçlar konusunu genişletmiştir. Mc Clelland’a göre başarma ihtiyacı performansı etkiler. Başarma dürtüsü doğuştan gelmeyip sonradan kazanılmış, kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu gelişmiştir. Başarma ihtiyacının insanlara eğitim yoluyla öğretilebileceğini savunmuştur. “Mc Clelland Başarma Teorisinde; insan ihtiyaçlarını çeşitli testlerle ölçmüş ve bu testlerden çıkan sonuçlara göre ihtiyaçları üç grup olarak değerlendirmiştir. Bunlar, başarıya olan ihtiyaç, yakın ilişkiye olan ihtiyaç, güce olan ihtiyaç olarak isimlendirilmektedir”.⁷⁰ Belirtilen bu ihtiyaçlar bireylerin, toplumların ve milletlerin yaşamında önemlidir.

⁶⁷ Maslow, 1970. akt: Önen ve Tüzün, s. 35.

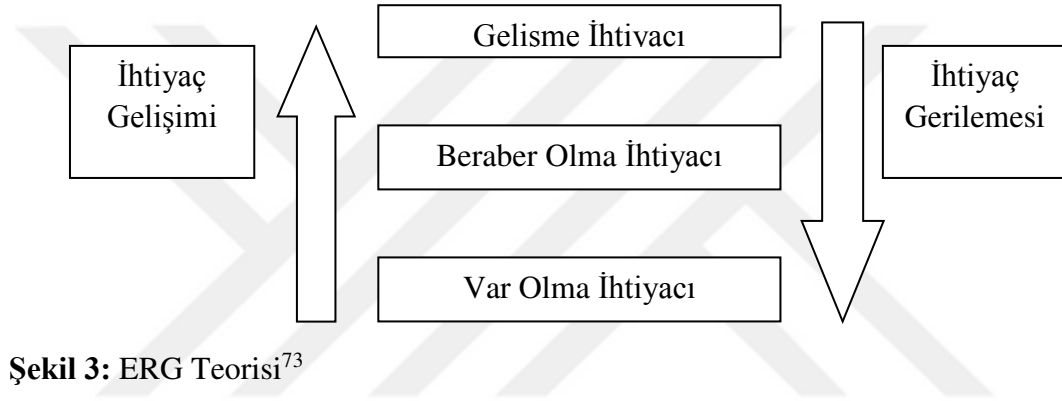
⁶⁸ Dale H. Schunk, “Learning Theories an Educational Perspective”, Çeviri Editörü Muzaffer Şahin, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 463.

⁶⁹ Burhan Şener, s.264.

⁷⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2005, s. 643.

(c) Alderfer'in ERG Kuramı:

“Alderfer yaptığı araştırmada Maslow’un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve ERG teorisini geliştirmiştir”.⁷¹ Alderfer’e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır. Bunlar; Var olma (Existance), İlişki (Relatedness), ve Gelişme (Growth) ihtiyacıdır (Şekil 2). “Alderfer’in ERG teorisindeki ihtiyaç kategorileri arasında herhangi bir sıralama ve kesin sınır yoktur”.⁷² Alt kategoriler karşılanmadan da üst kategoriye geçilebilir.



Şekil 3: ERG Teorisi⁷³

Kaynak: Maviş, s.189

“Maslow’un doyum ilerleme varsayımına karşılık, Alderfer hayal kırıklığı-gerileme(geri çekilme) ilkesini ortaya atmıştır. Bu teoride ‘Kişi belirli ihtiyacını karşılayamadığı zaman alt kategoriye döner’ düşüncesi savunulur”.⁷⁴

(d) Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı

Herzberg, mesleki tatmin ve iş verimi ile motivasyon arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmıştır. ‘Bu teori çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduğunu ileri sürmektedir.’.⁷⁵ “Franz Herzberg çift etmen kuramıyla ilgili

⁷¹ Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 43.

⁷² Hasan Tutar, *Örgütsel Psikoloji*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 67.

⁷³ Maviş, s.189.

⁷⁴ Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış*, 2016, s. 44.

⁷⁵ Akyay Uygur, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, 2009, s. 123.

alışmasında, 203 muhasebeci ve mühendisle görüşmeler yapmıştır. Bu görüşmelerde işyerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri zamanların hangileri olduğuna dair sorular sormuş, elde edilen cevaplara göre de çalışmayı etkileyen faktörleri de iki gruba ayırmıştır’’. ⁷⁶ Bu faktörler güdüleyici/motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Birinci gruba motive edici faktörler adı verilir. Yöneticinin çalışanlarını, en iyi şekilde çalışabilmeleri için motive etmesi gerekir. Başarma duygusu, tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişim ve ilerleme gibi faktörleri göz önünde tutmalıdır. ‘‘Motive edici etmenler çalışanların motivasyon ve doyumunun başlıca nedeni olarak belirttiği unsurlardır. Çalışanlar işlerinde bu faktörleri açıkça görmeleri ve hissetmeleri halinde doyum sağlamakta ve motive olmaktadır. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörlerin yokluğu doyum duygusunu ortadan kaldırmakla birlikte, doyumsuzluk hissi de vermemektedir’’. ⁷⁷ İkinci grup hijyen faktörleridir. İş hayatındaki hoşnutsuzluk motivasyonu etkiler. İş güvenliği, çalışma şartları, yönetimin kalitesi, işletme politikası, ücret ve maaş gibi faktörler önemlidir. ‘‘Hijyen etmenleri eğer iş yerinde bulunmuyorsa bireyler için doyumsuzluk yaratan unsurları ifade etmektedir. Bunların sağlanması doyumsuzluğu azaltmakta, fakat kişinin doyumunu arttırmamaktadır’’. ⁷⁸

⁷⁶ P. S. Özer, T. Topaloğlu, s.92.

⁷⁷ Tosi, Rizzo, Carroll, ‘‘Managing Organizational Behavior’’, *Harper&Row Publishers*, Second Edition, USA, 1990, s. 275.

⁷⁸ Moorhead, Griffin, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA, 1989, s. 116.

Tablo 1.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramına Göre Hijyen ve GÜDÜLEYİCİ Etmenler⁷⁹

HİJYEN ETMENLER	GÜDÜLEYİCİ ETMENLER
• İşletme Politikaları • Gözetim ve Gözetim Teknikleri • İşgörenler Arası İlişkiler • Gözetimcilerle İlişkiler • İş koşulları	• Başarı • Tanınma • İşin Kendi Özellikleri • İlerleme

Kaynak: Hüseyin Kantar, s. 40.

(2) Süreç Kuramları

Motivasyon konusunda ileri sürülen süreç kuramları;

Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lawler'ın Ümit Kuramı, Edwin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı, Adams'ın Hakkaniyet/Adalet Kuramı, Skinner'ın Davranış Şartlandırma Kuramı ve Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı şeklinde sıralanmaktadır.

(a) Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, kişisel özellikler ve çevresel koşullar kişinin psikolojisini eşit olarak etkiler. Kişiler farklı çevrelerde farklı davranışlar gösterir. Kişilerin içinde bulunduğu ortam davranışlarını etkiler. Her bireyin gereksinimi farklıdır. Gereksinim seviyesi güdülenmeyle doğru orantılıdır.⁸⁰ Bireyin motive olabilmesi için, belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derecede ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir.⁸¹

⁷⁹ Hüseyin Kantar, s. 40.

⁸⁰ Erol Eren, s. 533.

⁸¹ Öznur Yüksel, s. 143.

(b) Porter ve Lawler’ın Ümit Kuramı

Bu kuram ödüllendirme adaletini ön plana çıkartır. Kişinin çaba ve başarısına orantılı ödüllendirme almasının motivasyonunu arttıracaklarını ileri sürer. Farklı değişkenler kişinin başarı ve güdülenmesini etkilemektedir. Bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileriyle ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.⁸² Vroom’un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almıştır. ... kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.⁸³

(c) Adams’ın Hakkaniyet / Adalet Kuramı

J. Stacy Adams, yaptığı araştırma ve deneylerde kişinin kendine verilen ödülü başka işgörenlerin ödülleriyle kıyasladığı, eşitlik ve denge aradığı sonucuna varmıştır. İşgörenler yaptıkları işleriyle alakalı olarak bir girdi/çıktı ilişkisi kurmaya çalışırlar. İşgörenlerin işlerindeki çabalarıyla (girdileriyle) elde ettikleri çıktılar arasındaki oran önem arz eder. Tablo 1.2’de işgörenler açısından hangi girdi ve çıktıların beklendiği gösterilmektedir. Çalışanlar bu girdilerden dolayı örgütten bir geri dönüş (çıktı) beklemektedirler.⁸⁴

Tablo 1.2 Adams’ın Eşitlik Teorisi - Girdi ve Çıktı İlişkisi

Girdiler	Çıktılar
Eğitim, zeka, deneyim, beceri, kıdem sosyal statü, yaş	Ücret, ödül, kıdem tazminatı, sigorta, çalışma koşulları, belirsizlik, takdir

Kaynak: Al-Zawahreh Abdelghafour, Al-Madi Faisal, “The Utility Of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness”, *European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences*, C. 46, S. 3, 2012, s. 159.

⁸² Erol Eren, s. 571.

⁸³ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 76.

⁸⁴ Al-Zawahreh Abdelghafour, Al-Madi Faisal, “The Utility Of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness”, *European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences*, C. 46, S. 3, 2012, s. 159.

(d) Edwin Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

Edwin Locke, teorisinde amaçların başarıyla paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Amaca ulaşmak ne kadar zor ise sergilenen performans ve elde edilen başarı o kadar yüksektir. Kurama göre, bir birey bir işe başladığında amacına ulaşıncaya kadar çalışır. Ayrıca kuramda, bireyin davranışını motive eden bilinçli amaçların olduğu vurgulanmaktadır.⁸⁵ Locke, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri ile görev performansları arasındaki ilişkiyi incelediği bildirisinde, başlıca üç bulgudan bahsetmektedir: (1) zor hedefler kolay hedeflere göre daha yüksek performans düzeyleri doğurmaktadır, (2) belirgin hedefler “en iyisini yap” hedefinden daha yüksek çıktı düzeyini getirmektedir, ve (3) davranışa niyet tercih edilen davranışı düzenlemektedir.⁸⁶

(e) Skinner’ın Davranış Şartlandırma Kuramı

“Pavlov ve Skinner adlı araştırmacılar yapmış oldukları incelemeler neticesinde, organizmanın herhangi bir davranışı sergiledikten sonra haz duyması halinde, o davranışı tekrar sergileyeceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde organizma şayet yapmış olduğu davranış neticesinde acı hissederse; o davranışı yinelemeyecektir”.⁸⁷ “Skinner insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal (çevresel) faktörlere bağlamış hayvanlarla gerçekleştirdiği deneyler sonucunda ‘Davranış Şartlandırma Kuramını’ geliştirmiştir. ‘Ödüllendirilen davranış tekrarlanır’ kuralına dayanan teori ‘edimsel davranış’ ve ‘pekiştireç’ kavramlarına dayanır”.⁸⁸

⁸⁵ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2001, s. 371.

⁸⁶ Edwin Locke, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, C. 3, S. 2, 1968, s. 157.

⁸⁷ Betül Aydın, “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

⁸⁸ Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış*, 2016, s. 50.

(f) Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı

Bu teoriye göre kişiler her davranışı kendileri tecrübe etmezler. Bazı durumlarda çevrelerini gözlemlerler. Çevredeki birinin bir davranışı sergilemesiyle ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuç, kişinin o davranış için fikir sahibi olmasını sağlar. Ortaya çıkan sonuç olumsuz ise kişi o davranıştan kaçınır. Eğer davranışın sonucu olumlu ise o davranışın sergilenmesine yönelik olumlu bir tutum geliştirir.

“Sosyal öğrenme yaklaşımçıları gözlem yoluyla modelden öğrenmeyi savunurken içsel ve dışsal süreçlerin birlikte etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Dışarıdakini gözlerken iç dünyamız etkili olmaktadır”.⁸⁹ “Davranışçı ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içeren ve yeni boyutlar ekleyen bu yaklaşıma göre, hem dışsal uyarıcılardan etkilenmekteyiz hem de içsel etkilerle yönlendirilmekteyiz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar, öz-yeterlilik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışını etkiler”.⁹⁰

⁸⁹ Sırrı Akbaba, s. 355.

⁹⁰ (<http://www.motivasyoncu.com/article>) (01.09.2019).

BÖLÜM II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılık

1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili literatürde farklı tanımlar yer almaktadır. Bunun sebebi bağlılık kavramının farklı şekilde kullanılmasıdır. Örneğin, Sheldon⁹¹, ‘kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler’ olarak tanımlamaktadır. Swchenk⁹² ise, ‘kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları sevme ve ona devam etme isteği’ olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık işgörenin o işte çalışmaya devam edip etmeyeceğine yönelik tutumdur ve motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. İş tatmini, motivasyon, katılımcılık ve örgütte kalmaya devam etme isteği ile bağlılık arasında olumlu, is değiştirme ve devamsızlık ile bağlılık arasında olumsuz yönde bir ilişki söz konusudur⁹³

Örgütlerin başarıyı sağlama ve sürdürebilmesi için geleceğe yönelik planlama ve devamlılık önemlidir. ‘Devamlılık ve bağlılık kavramları iç içe olduklarından ve örgütlerin performanslarını çok yakından etkilediklerinden dolayı son derece önem kazanmışlardır’⁹⁴.

⁹¹ Mary E. Sheldon, *Investments And Involvements As Mechanisims Producing Commitment To The Organisation*, Administrative Science Quarterly, C. 16, S. 2, s. 144.

⁹² Schwenk C. R. “Information, Cognitive Biases, And Commitment To A Course Of Action”, Academy Of Management Review, C. 11, S. 2, 1986, s. 299.

⁹³ Kâmil, Yağcı, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 3, 2007, s. 119.

⁹⁴ Asım, Saldamlı, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 8.

Duygusal bağıllık kapsamında, çalışanlar; “istedikleri” için örgütsel üyeliklerini devam ettirirken, devam bağıllığında “ihtiyaç duydukları” için, normatif bağıllıkta ise kendilerini “mecbur hissettikleri” için örgüte bağlanmaktadır.⁹⁵

2. Örgütsel Bağıllığın Tarihsel Gelişim Süreci ve Önemi

“Günümüzde örgütsel bağıllık kavramı, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından son derece önemli bir konu olmasına rağmen henüz net olarak tanımının yapılamaması ve kavramı açıklama konusunda bir kargaşanın yaşandığı görülmektedir”.⁹⁶ “Örgütsel bağıllık yeni bir konu olmayıp, 1950’li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken ve üzerinde birçok araştırma yapılmış bir konudur. Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınıp incelenmiş, 1974 yılında Porter’ın geliştirdiği ‘Örgütsel Bağıllık Ölçeği’ ile ölçümlenmeye başlamıştır”.⁹⁷

“Örgütsel bağıllık, son 30 yılda başta ABD olmak üzere diğer tüm ülkelerde yapılan araştırmalara konu olmuş ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır”.⁹⁸

Konaklama işletmelerinde en önemli sorunlardan biri mesleki deneyime sahip kalifiye işgücü bulmak ve mevcut yetiştirilmiş kalifiye işgücünü elde tutmaktır. “Özellikle, işgörenlerini temel maliyet unsuru olarak gören ve istenildiği zaman istenilen nitelikte ve nicelikte işgöreni bulabileceğini öngören işletmeler için kalifiye işgücü bulmak ve elde tutmak önemli bir sorun olmaktadır”.⁹⁹ Örgütsel bağıllık,

⁹⁵ Allen ve Meyer, 1990:3 akt; Eyüp Bayram Şekerli, “Duygusal, Devam ve Normatif Bağıllık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, Aralık 2017, s. 62.

⁹⁶ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağıllık”, *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ankara, 2005, s. 125-139.

⁹⁷ İsmail Bakan, s. 41.

⁹⁸ Hasan Gül, “Örgütsel Bağıllık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, C. 2, S. 2, İzmir, 2002, s. 37-55.

⁹⁹ Zeki Akıncı, “Örgütsel Bağıllığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C. 3, S. 2, 2006, s. 26-34.

olumlu iş davranışları üzerinde önemli bir değişken olarak görülmektedir. “Örgütsel bağlılık, çalışanların kendini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak devamsızlık, işe geç kalma ya da işten ayrılma gibi olumsuz çalışan davranışlarının azalmasını sağlamaktadır. Kendilerini işyerinin bir parçası olarak gören çalışanların performanslarının da daha yüksek olacağı bir gerçektir”.¹⁰⁰

3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili değişik görüşler mevcuttur. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün çalışmalarda, bağlılığın “tutumsal” ve “davranışsal” olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir”.¹⁰¹ Örgütsel davranış üzerine yapılmış çalışmalar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışken, sosyal psikologlar ise genellikle davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır”.¹⁰² Bu teorilerin bazılarında aşağıda bahsedilecektir.

a) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

“Tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık sürecinde, işgörenlerin örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki işgörenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir”.¹⁰³ “Örgütsel bağlılık tutumsal açıdan, Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesabi veya çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık; Kanter tarafından

¹⁰⁰ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, s. 82.

¹⁰¹ Nuray Selma Özdiçiner, Velittin Kalınkara, “Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 16, S. 1, 2005, s.84.

¹⁰² Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, s. 89.

¹⁰³ Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, “A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, 1991, s. 61-89.

devam, kenetlenme ve kontrol bağıllığı; O'Reilly ve Chatman tarafından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağıllığı; Allen ve Meyer tarafından ise duygusal, devam ve normatif bağıllık olarak sınıflandırılarak incelenmiştir".¹⁰⁴

(1) Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağıllığın en bilinen sınıflandırmalarından biri Kanter'e aittir. Kanter'e göre örgütsel bağıllık, "bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir."¹⁰⁵ Kanter; devam bağıllığı, birlik bağıllığı ve kontrol bağıllığı biçiminde üç farklı örgütsel bağıllık türü olduğunu belirtmiştir. "*Devamlılık bağıllığı*", çalışanın örgütte çalışmış olduğu süre içerisinde elde ettiği haklardan vazgeçmesinin yeni bir iş bulup çalışmaya başlamasından daha maliyetli olacağı düşüncesiyle örgüte bağlı olmasını ifade eder".¹⁰⁶ "*Kenetlenme bağıllığı* ise, çalışanın örgüt içerisindeki gruba veya grup içerisindeki ilişkilere olan bağıllığını ifade eder. Kişiyi tatmin eden durum, grup içerisindeki herkes ile iyi ilişkiler içerisinde olması ve bu grup ile kendini özdeşleşmiş hissetmesidir. "Kişide mevcut olan bu tatmin hissi kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütün bu tür bir bağlanma hissi yaratabilmesi sahip olduğu simge, sembol ve törenler vasıtasıyla sağlanır".¹⁰⁷ Kanter tarafından yapılan sınıflandırmaya göre bir diğer bağıllık türü olan *kontrol bağıllığı*, çalışanın örgütün normlarına bağlı olarak ortaya koyduğu bağıllık türüdür. Çalışanın kişisel davranışları örgütün istediği yönde şekillenir".¹⁰⁸

¹⁰⁴ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağıllık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S. 19, Haziran 2008, s. 77.

¹⁰⁵ Kanter, R.M., "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, S. 33, 1968, s. 499- 517.

¹⁰⁶ Banu Dolu, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağıllık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsis Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011.

¹⁰⁷ Hasan Gül, s. 42

¹⁰⁸ Ünal SİĞRİ, "İş Görenlerin Örgütsel Bağıllıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, 2007, s. 261-278.

(2) Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel davranış literatürü incelendiği zaman örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Etzioni, örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur¹⁰⁹. Etzioni üyelerin bağlılıkları açısından örgütsel bağlılığı üçe ayırmış; negatif, nötr ve pozitif olarak sınıflandırmıştır. ‘Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif- moral bağlılık vardır’¹¹⁰. Pozitif-moral bağlılık, ahlâkî açıdan yaklaşma; nötr-hesapçı bağlılık, çıkara dayalı yaklaşma; ve negatif-yabancılaştırıcı bağlılık, yabancılaştırıcı yaklaşma olarak da ifade edilir. ‘‘Ahlâkî açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla moral açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır’’¹¹¹.

(3) O'Reilly III ve Chatman'nin Sınıflandırması

‘‘Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır’’¹¹². O'Reilly III ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üç farklı boyutta ele almıştır. Genel olarak ‘örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde

¹⁰⁹ Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates*, New York: The Free Press, 1961, s. 9.

¹¹⁰ A. Etzioni, 1975, Akt; Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yay., Ankara, 2000, s.19.

¹¹¹ Hasan Gül, s. 43.

¹¹² O'reilly Charles, Chatman Jennifer, ‘‘Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior’’, *Journal of Applied Psychology*, C. 71, S. 3, Aug., 1986, s. 492- 499.

ele almışlardır’¹¹³ “İşgörenin örgüte bağlılığı, üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır. Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır. İçselleştirme bağlılığı ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır”¹¹⁴.

(4) Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir açıdan ele alınmasını savunan araştırmacıların çalışmalarından en önemlileri Allen ve Meyer’in¹¹⁵ çalışmalarıdır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif olarak üç bileşenli bir modele dayandırmıştır. ‘İlk hazırladıkları ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içermektedir. Daha sonradan modele eklenen zorunlu (normatif) bağlılığı eklemiştir’¹¹⁶. Bu modele göre, psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir”¹¹⁷. Bu modelle ilgili detaylı bilgileri bir sonraki konu olan örgütsel bağlılık çeşitlerinde anlatılmıştır.

b) Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Sosyal psikologlar tarafından ortaya konan davranışsal bağlılık yaklaşımı kişinin geçmiş yaşamında ortaya koyduğu davranışlarından ötürü örgütte kalma süreci ile ilgilidir. “Bu tür bağlılık kişinin davranışlarını anlamlandıran kendi kişisel tecrübeleri

¹¹³ Asım Saldamlı, s. 17.

¹¹⁴ O’reilly Charles, Chatman Jennifer, s. 494.

¹¹⁵ Meyer, John P., Natalie J. Allen ve I. R. Gellatly, “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time- Lagged Relations”, *Journal of Applied Psychology*, C. 75, S. 6, Dec., 1990, s. 710- 720.

¹¹⁶ Kâmil, Yağcı, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 3, 2007, s. 118.

¹¹⁷ Natalie J. Allen ve Douglas B. Grisaffe, “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, *Human Resource Management Review*, C. 11, S. 3, Autumn, 2001, s. 209-236.

ile şekillenir. Daha sonra bu davranışlar sürekli tekrarlanarak kişinin böyle davranmasını haklı çıkaran tutumlar gelişir. Böylece, oluşan bu tutumlar sayesinde kişinin bu davranışları göstermesi devamlı hale gelir. Burada örgüte bağlılık kişinin örgütten ayrılmayı düşünmemesi ve devamsızlık yapmaması tarzı davranışları ile ortaya koyulur”.¹¹⁸ “Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktaki kasıt, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır”.¹¹⁹

(1) Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması

“Örgütsel bağlılığın tanımlanmasıyla ilgili ilk düşünce Howard Becker tarafından ortaya konan Yan Bahis (side-bet) teorisidir. Bu yaklaşım, kişilerin örgütleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan perspektiften örgütsel bağlılık çerçevesini oluşturan ilk yaklaşımlardan birisidir”.¹²⁰ Bu teoriye göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki karşılıklı ekonomik değiş-tokuş sözleşmesine dayanmaktadır. “Örgüte bağlı çalışanların örgütte kalmaları için elde ettikleri yan bahis yatırımlarından ötürü örgüte bağlıdırlar. Bir kişi eğer örgütten ayrılırsa yan bahis yatırımlarını talep etmesi oldukça zor olacaktır. Yan Bahis terimi, kişi tarafından oluşturulan değerlerin birikimini ifade etmektedir”.¹²¹

(2) Salancik’in Sınıflandırması

Salancik, örgütsel bağlılığın bireyin davranışlarıyla şekillendiğini, fakat farklı olarak süreklilik arz eden davranışların bireyin tutum ve inançları doğrultusunda tutarlı

¹¹⁸ Hasan Gül, s. 47-48.

¹¹⁹ Hasan Gül, s. 77.

¹²⁰ Daimi Koçak “Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama”, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan, 2013.

¹²¹ Weibo, Zheng, Kaur, Sharan, Jun, Wei; “New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009)”, *African Journal of Business Management*, C. 4, S.1, January, 2010, s.12-20.

veya tutarsız davranışlar olarak ortaya çıktığını savunur. “Bireyin örgütle ilgili sahip olduğu algı örgüte karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar benimsemesine neden olur. Sahip olunan bu tutumlar bireyin davranışını belirler ve bu davranışları sürekli tekrarlamasına neden olur. Salancik bireyin davranışları ile tutumlarının uyumlu olması gerektiğini, aksi takdirde davranışları ile tutumlarının farklılık göstereceğini ve bu durumun bireyde strese neden olacağını savunmuştur”¹²².

4. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Örgütsel bağlılık, çalışma alanındaki çok popüler tutum değişkenidir. İş tatmini ile yakından ilgilidir, ancak bireyin işini sevip veya sevmemesi üzerine, bireyin kuruma eklenmesi üzerine odaklanmak konusunda belirgin bir şekilde farklıdır.¹²³

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık sınıflandırma ve yaklaşımlarından birisi olan Allen ve Meyer’in geliştirdiği örgütsel bağlılık modeli temel alınmıştır. “Allen ve Meyer’in geliştirdiği modelde ‘örgütsel bağlılığın yaygın bir şekilde ele alınan duygusal, sürekli ve normatif olarak sınıflandırılan üç türünden bahsetmek mümkündür.’”¹²⁴

a) Duygusal Bağlılık

“Duygusal bağlılık çalışanların örgütü tanımlarını ve onunla duygusal bağ kurarak özdeşleşmelerini ifade etmektedir”.¹²⁵ “Duygusal bağlılık, örgütsel amaçları benimseme, onlara bağlanma ve onunla özdeşlik kurma ile ilgili olumlu duygulara sahip olmaktır.....Mowday, Steers ve Porter gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel değer ve normları kabullenme ve işe devamlılığı sürdürmeye

¹²² Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, C. 3, S. 3, 2012, s. 49-76.

¹²³ Spector P. E., 2012, Akt. Kate-Riin Kont and Signe Janston, “Organizational Commitment in Estonian University Libraries: A Review and Survey”, *New Review of Academic Librarianship*, Cilt 20, S. 3, 2014, s. 299.

¹²⁴ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, S. 2, 2005, s. 210-219.

¹²⁵ Meyer, J. P. ve Allen, N. J., s. 67.

içten bir istek duyma olarak görülmüştür”¹²⁶ ‘Örgütsel bağlılığı oluşturan bu üç tür arasında duygusal bağlılık kuruluş için en büyük faydayı sağlar ve aynı zamanda arzu edilen iş davranışı ile de ilgilidir’¹²⁷ Kişisel özellikler ve iş deneyimleri işgörenlerin çalıştıkları kurumlarla özdeşleşmesini sağlamaktadır. ‘Örgüte duygusal bağlılığın, kişisel faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli kategorilerde ele alınabileceği ileri sürülmektedir’¹²⁸.

b) Devam (Devamlılık-Süreklî) Bağlılık

İşgörenler çalıştıkları kuruma verdikleri emek ölçüsünde maddi ve manevi imkanlara sahip olurlar. Sahip oldukları imkanlar neticesinde kurumsal bağlılıkları artış gösterir. ‘İşgörenler işyerinden herhangi bir şekilde ayrıldıkları zaman elde ettikleri bu maddi ve manevi kazanımlarını kaybedeceklerini düşünürler ve bu duygu ile inançlar örgüte bağlılıklarının devam etmesine neden olur’¹²⁹ Devam bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalma süreleri, kendileri için daha iyi ve uygun işi buldukları zaman sonlanır. “Tüm bunlarla beraber, bireyin bir örgütten diğerine transfer olurken örgütünün bulunduğu lokasyon, yaşadığı şehrin, sosyal çevresinin ve hayat standartlarının değişmesi gibi hallerde işgören için sadece maddi değil manevi ve psikolojik olarak kötü etkilenebilirlik düşüncesi de devamlılık bağlılığını etkilemektedir”¹³⁰.

c) Normatif Bağlılık

“Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden

¹²⁶ Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış*, 2016, s. 229.

¹²⁷ Dima H. Aranki, Taghrid S. Suifan ve Rateb J. Sweis, “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment”, *Modern Applied Science*, Cilt 13, S. 4, 2019, s. 140

¹²⁸ Refik Balay, s. 73.

¹²⁹ Erol Eren, s. 556.

¹³⁰ Muhammet Öztürk, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir”¹³¹. İşgörenler, örgütün, kendisinden sadakat beklediği düşüncesiyle örgütte kalmanın ahlaki olduğuna inanırlar ve örgütte kalıp çalışmaya devam etmeyi etik olarak doğru bulurlar. ‘Üyelerinin normatif bağlılığı fazla örgütlerde iş devir ve istifa oranları azdır. Bu oranlardaki artış aynı zamanda zayıf bir örgütsel bağlılığın göstergesidir’.¹³² ‘Normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler’.¹³³

Turizm ve otel işletmelerinde bir çalışanın hangi tür örgütsel bağlılığa sahip olduğu farklılık göstermektedir. Bununla ilgili literatürde yapılan çalışmaları incelediğimizde; Güçlü,¹³⁴ 2006 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, Ege Bölgesi’nde Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris’te faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmelerinde, işgörenlerin en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşenini devam bağlılığı olarak saptamıştır. İkinci sırada, duygusal bağlılığın ve son sırada ise normatif bağlılığın yer aldığını belirtmiştir. Sayfiye otel işletmelerinde duygusal bağlılığın göreve ilişkin faktörlerden; devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise yapısal faktörlerden etkilendiğini saptamıştır. Hong Kong’da yapılan başka bir çalışmada ise Chen ve Francesco,¹³⁵ 2003 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında Çin’de yabancı sermayeli işletmelerde yaptıkları araştırmanın sonucunda, işgörenlerin duygusal bağlılık ortalamalarının en yüksek değerde (4,69), normatif bağlılık ortalamalarının ikinci sırada (4,24) ve devam bağlılığı ortalamalarının ise (3,71) ile

¹³¹ Eyüp Bayram Şekerli, s. 63.

¹³² Lütfi Sürücü, Ahmet Maşlakçı, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *International Journal Of Management And Administration*, Cilt 2, Sayı 3, 2018, s. 57.

¹³³ Asım Saldamlı, s. 21.

¹³⁴ Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2006.

¹³⁵ Chen, Z. X., Francesco A. M., “The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, C. 62, S. 3, Haziran 2003, s. 465-489.

son sıradadır yer aldığını belirlemişlerdir. Ayrıca Ertan,¹³⁶ 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, Antalya ve ilçelerinde yer alan beş yıldızlı yirmi otelde çalışan 402 personele bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların duygusal bağlılıklarının “yüksek” (3,57), devamlılık bağlılıklarının “orta” (3,37), normatif bağlılıklarının “orta” (3,33) ve genel örgütsel bağlılıklarının “yüksek” (3,42) olduğunu saptamıştır. Çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının duygusal bağlılıklarından daha düşük olduğunu, çalışanların çok fazla olmamasına karşılık, yine de örgütlerine “severek” bağlanmakta olduklarını belirlemiştir.

5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Bir kişinin çalıştığı iş ve iş ortamını değerlendirmesi sonucu, olumlu veya olumsuz duygu hissetmesi durumunda çalıştığı iş yerine olan duygularının ve bağlılığının seviyesi oluşmaktadır. Bazı araştırmacılar, işgörenlerin motivasyon düzeyini, kişinin işinden beklentisi ile kendisine sunulan imkân ve fırsatlar arasındaki farkın belirlediği ileri sürmektedirler. Olumlu motivasyon çalışanın iş yerine değer katmasını, müşteri memnuniyetinin artmasını ve iş yerinde olumlu bir hava oluşmasını sağlar. Olumsuz motivasyon sonucunda ise kişinin iş dışındaki hayatına daha çok önem vermesi, işe geç kalma, devamsızlık, işe karşı isteksizlik, işi sabote etme, arkadaşları ile çatışma, misilleme ve öç alma, otoriteye karşı çıkma, saldırgan tavırlar, meşgul görünüp işten kaytarma çabası, molaları uzatma vb. sonuçlar doğurur. Örgütsel bağlılığı etkileyen bazı faktörler vardır, bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹³⁷

¹³⁶ Hayrettin Ertan, “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalyada Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

¹³⁷ Nijhof W. J., De Jong, M. J., Beukhof, G., “Employee Commitment In Changing Organisations: An Exploration”, *Journal Of European Industrial Training*, C. 22, S. 6, 1998, s. 243-248.

a) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel-demografik faktörlerden genel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresidir.

(1) Cinsiyet

Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar iki ayrı sonuca ulaşmıştır. Kadınların erkeklere oranla vasıfsız işlerde çalışmaları ve düşük ücret almaları örgütsel bağlılığı düşürmüştür. Diğer bir görüş ise, kadınların iş yerinde sosyal ilişkilere önem vermeleri nedeniyle erkeklerden daha düşük maaş almalarına ve kötü koşullar altında çalışmalarına rağmen motivasyonlarının ve bağlılıklarının daha yüksek olduğu yönündedir. ‘Cinsiyet değişkeninde kadınların beklentilerinin daha düşük olması aile içi rollerine daha fazla önem vermeleriyle ilgilidir.’¹³⁸

(2) Yaş

Yaş faktörü örgütsel bağlılığın önemli değişkenlerinden biridir. Bu konuda yapılan çalışmalarda erken yaşlarda bağlılığın yüksek olduğu, otuzlu yaşlarda düşme eğilimi gösterdiği, çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmekte olduğu sonucuna varılmıştır. “Örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Bireylerin yaşları ilerledikçe alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azalması ve üyesi bulundukları örgüte bağlılıklarının artması bu varsayımın en önemli nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır”¹³⁹.

(3) Eğitim

Bu konuda yapılan araştırmanın sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesinin iş tatminini düşüreceği yolundadır. Bunun sebebi ise işgörenlerin kendi eğitim seviyelerindeki kişilerle işlerini ve iş koşullarını kıyaslamalarıdır. Eğitim seviyesi yükseldikçe daha iyi iş olanakları ve yüksek ücret beklentisi artmaktadır. “Gallie ve White, eğitim düzeyinin yüksek olması bireye daha fazla alternatif iş

¹³⁸ Hasan Tutar, *Örgütsel Psikoloji*, s.166.

¹³⁹ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, s. 108.

olanakları sunarak sevilen işin yapılması imkanını yarattığından dolayı, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında, sevilen işi yapıyor olmaktan kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olacağını belirtmişlerdir”¹⁴⁰.

(4) Medeni Durum

“Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri, işgörenlerin medeni durumlarıdır. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kuramsal çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır”¹⁴¹. Medeni durum örgütsel bağlılığın ölçülmesinde tutarlı bir belirleyicidir. Yapılan araştırmalara göre evli kişilerin evli olmayan kişilere göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir. “Evli kişiler daha fazla aile sorumluluğuna sahip oldukları, daha fazla istikrara ve güvenceye ihtiyaç duydukları, bu nedenle evli kişilerin evli olmayan mesai arkadaşlarına göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bu araştırmalar ve açıklamalar ışığında medeni durumun örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir”¹⁴².

(5) Aynı İşte Kalma Süresi

Örgütteki çalışma süresi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Meyer ve Allen, uzun süreli aynı örgütte çalışmanın işgörenin örgütsel bağlılık seviyesini artırdığını iddia etmişlerdir”¹⁴³. “Bir örgütte kalma süresi

¹⁴⁰ Gallie D., White M., “Employee Commitment And The Skills Revolution, First Findings From The Employment In Britain Survey”, *Police Studies Institue*, London, 1993.

¹⁴¹ Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac. “A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, C. 108, S. 2, Sept., 1990, 171- 194.

¹⁴² Aamir Ali Chughtai, Sohail Zafar, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, C. 11, S. 1, 2006, s.43.

¹⁴³ Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, “Testing the “Side-Bet” Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications”, *Journal of Applied Psychology*, C. 69, S. 3, Aug., 1984, s. 372- 378.

arttıkça, işgörenin örgütteki emeklilik ve terfi gibi çalışılan örgüt içerisinde yapılan yatırımları da artmaktadır”¹⁴⁴.

b) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler

“Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmekte olup, örgüte bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir”¹⁴⁵.

- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi
- Esnek çalışma saatleri ve ücret sistemi,
- İş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Personele gösterilen ilgi, personele tanınan fırsatlar,
- Aşırı iş yükü, iş stresi,
- Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- İşin içeriği, iş kapsamı,
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları,
- Ücret dışında sağlanan haklar,
- Katılımcı yönetim, grup bilinci, öğrenme fırsatı,
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri,
- Parasal ödüllendirme sistemleri,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- Örgüt büyüklüğü, formelleşme derecesi, kontrol derecesi, örgüt imajı.

¹⁴⁴ Buchko, Aaron A., Laurence G. Weinzimmer, Alexander V. Sergeyev, “Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers”, *Journal of Business Research*, C. 43, S. 3, November, 1998, s. 109-116.

¹⁴⁵ Güner Çöl, Kadir Ardıç, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 22, S. 2, 2008, s.157-174.

c) Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen örgüt dışı faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁴⁶

- Yeni bir iş bulma olasılığı,
- Profesyonellik,
- İşsizlik oranları,
- Ülkelerin sosyo-ekonomik durumu,
- Sektörün durumu.

6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile doğru orantılı olarak değişir. Randall, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, bağlılığın düzeyleri ve bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçları üç grupta sınıflandırmıştır. Bu sonuçlar düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık'tır.¹⁴⁷

a) Düşük Örgütsel Bağlılık

“Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir”.¹⁴⁸ Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, hem kişisel görevle ilişkili gayretlerinde geridirler hem de grubun bağlılığının oluşmasında en az çabayı gösterdiklerinden örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. ‘Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta,

¹⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayınları, Bursa, 2009, s. 27.

¹⁴⁷ Asım Saldamlı, s. 40.

¹⁴⁸ Refik Balay, s. 85.

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir'.¹⁴⁹

b) İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde işgörenin tecrübesi güçlüdür, fakat örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam seviyede değildir. 'İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.'¹⁵⁰ 'Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.'¹⁵¹

Diğer yandan işgörenlerin çalıştıkları örgüte ilimli düzeyde bağlılık göstermeleri daima olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. 'Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.'¹⁵²

c) Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık düzeyinde işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterdikleri görülür. 'Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir.'¹⁵³

¹⁴⁹ Randall, D.M., Commitment And Organization: The Organization Man Revisited'', *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 1, 1987, s. 461.

¹⁵⁰ Randall, s. 463.

¹⁵¹ Refik Balay, s. 88.

¹⁵² Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ankara, 2005, s. 125-139.

¹⁵³ Refik Balay, s. 89.

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip işgörenlerin; çalıştıkları işten, örgütteki geleceklerine, iş ile ilgili denetimden, çalışma arkadaşlarına kadar birçok konudaki doyumları yüksektir. ‘Bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, isten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.’¹⁵⁴

Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz yönlerinden biri ise, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlandırabilmesidir. Yüksek örgütsel bağlılık yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırarak gelişmeye karşı direnç oluşturabilmektedir. ‘Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.’¹⁵⁵

¹⁵⁴ Levent Bayram, s. 136

¹⁵⁵ Randall, s. 466.

BÖLÜM. III

İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ERZİNCAN VE ERZURUM'DAKİ ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ÇALIŞMA

A. Araştırmanın Tasarımı

1. Literatür Taraması

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine dair çalışmaların Türkiye’de ve dünyada her yıl artarak devam ettiği alan taramasında görülmektedir. Bunlardan bazıları özetlenerek aşağıda yer almaktadır;

Charles ve Marshal,¹⁵⁶ 1992 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş faktörlerine otel çalışanları tarafından atfedilen önemin ve önem sırasına göre bu faktörlerin dizilişinin ortaya konulması amaçlamışlardır. ‘‘Karayipler’’de çalışan 225 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, sırasıyla maaş ve ücretlerin, iyi çalışma koşullarının ve yükselme ve gelişme olanaklarının otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen motivasyon araçları olduğunu tespit etmişlerdir’’.¹⁵⁷

Simon ve Enz,¹⁵⁸ 1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’daki 278 otel çalışanı üzerinde uyguladıkları çalışmalarında, otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen motivasyon araçlarının sırasıyla iyi bir maaş, iş güvencesi, yükselme ve gelişim olanakları, çalışma koşulları, işin ilginçliği, takdir edilme ve çalışanlara gösterilen sadakat olduğunu tespit etmişlerdir.

Siu, Tsang ve Won,¹⁵⁹ Hong Kong’da 1992 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, otel çalışanlarının motivasyon araçları olarak gelişim ve yükselme

¹⁵⁶ Charles ve Marshall, s. 25-29.

¹⁵⁷ Onur Çakır, s. 33.

¹⁵⁸ Simon ve Enz, s. 20-27.

¹⁵⁹ Siu, Tsang ve Wong, s. 44-49.

olanaklarını ilk sıraya koydukları, bunları sırasıyla işyerinde saygı ve güven ortamının ve iyi ücret ve maaşların takip ettiği tespit etmişlerdir.

Sharpley ve Forster,¹⁶⁰ 2003 yılında, Güney Kıbrıs'taki 40 farklı işletme çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının motivasyonunu arttıran en önemli unsurların çalışma ortamının ve şartlarının iyileştirilmesi, arkadaşça çalışma ortamı ve takım ruhunun varlığı, çalışan tarafından gösterilen çabaların yönetim tarafından takdir edilmesi, çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi ve sorunlarının dinlenmesi olduğunu; motivasyonlarını olumsuz etkileyen unsurların ise uzun ve sosyalleşmeyi engelleyen çalışma süreleri ve vardiyalar ve daha fazla emek göstermelerinin talep edilmesi olduğu ortaya koymuşlardır. “Sharpley ve Forster, bu çalışmalarında, otel işletmelerindeki çalışanların işe başlamadaki temel motivasyonlarının para kazanmak olduğunu, ancak çalışanların elde ettikleri parasal ödülleri tatmin edici bulduklarını ve bu nedenle parasal ödüllerin daha fazla motive edici özelliğinin olmadığını tespit etmişlerdir”.¹⁶¹

Dündar, Özutku ve Taşpınar,¹⁶² 2007 yılında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının otel çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otel işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon araçlarına, dışsal motivasyon araçlarına oranla, daha yüksek önem atfettikleri ve motivasyon araçlarının etkilerinin cinsiyete, yaşa, çalışılan departmana ve çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Kaş,¹⁶³ 2012 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, Belek'te faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir.

¹⁶⁰ Sharpley, R., Forster, G., “The Implication Of Hotel Employee Attitudes For The Development Of Quality Tourism: The Case Of Cyprus”, *Tourism Management*, C. 24, 2003, s. 687-697.

¹⁶¹ Onur Çakır, s. 33.

¹⁶² Süleyman Dündar, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar, s. 105-119.

¹⁶³ Lütfiye Kaş, “Herzberg’in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu ve genel iş motivasyon düzeylerinin ise orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Ayrıca, çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve duygusal bağlılığın, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığına kıyasla daha yüksek olduğu sonuçlarına da ulaşmıştır.

Bozkurt,¹⁶⁴ çalışmasında, 2014 yılında Adıyaman ili Kahta Devlet Hastanesi'nde çalışan işgörenlerin motivasyon ve verimlilikleri arasındaki ilişkileri üzerinde durmuştur. Çalışma sonucunda, motivasyon ve verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, işgörenlerin verimliliğini sağlamada yönetici faktörünün ekonomik faktörlerden daha önemli olduğunu tespit etmiştir.

Sökmen ve Şimşek,¹⁶⁵ araştırmalarında bir kamu kurumunda örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. 2016 yılında yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın stres üzerinde ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılığının artması durumunda örgütle özdeşleşmelerinin artacağı, stres ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı sonucuna varmışlardır.

Toker,¹⁶⁶ araştırmada, konaklama işletmelerinde motivasyonun ve bu amaçla kullanılan özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin saptanıp, analiz edilmesini amaçlamıştır. Çalışmanın neticesinde konaklama işletmelerinde psikolojik, örgütsel-yönetmel, ekonomik ve sosyal olmak üzere dört gruba ayrılan

¹⁶⁴ Ahmet Bozkurt, “Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.

¹⁶⁵ Alptekin Sökmen, Tuğba Şimşek, “Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, S. 3, 2016, s. 606-620.

¹⁶⁶ Boran Toker, “Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2006.

özendirme araçlarının iş doyumu ile ilişkilerinin ve etkilerinin önemli düzeyde olduğunu saptamıştır.

Selvi,¹⁶⁷ çalışmasında otellerin kıymetli kaynağı olan işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna ve dolayısıyla verimliliğe olan etkilerini saptayı hedeflemiştir. Edirne'deki otel işletmelerinde işgörenleri etkileyen motivasyon faktörlerinin iş doyumuna ne derece etki ettiği ve sonuç olarak işletme verimliliğine katkısını ele almıştır.

Çolak,¹⁶⁸ çalışmasında otellerde motivasyonun ve özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, örnekleme dahil olan otel işletmelerinde en çok kullanılan özendirme aracının işgörene ücretsiz olanaklar sunulması olduğu ve işgörenlerin iş doyumlarını en çok arttıran faktörün ise statü olduğunu belirlemiştir.

Boz,¹⁶⁹ çalışmasında, personeli neyin motive ettiği ve personel motivasyonu ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 2009 yılında gerçekleştirilen araştırma kapsamında, Bodrum Bölgesi'ndeki 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 555 personele anket uygulaması yapmıştır. Yapılan çalışmadaki sonuçlar; ücret artışının çalışanı motive eden en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin, personelin gelecekle ilgili maddi endişelerini giderebilecek ücret vermeleri ve işletme maaş politikalarını belirlerken bu durumu dikkate almaları gerektiğini önermiştir.

Özutku,¹⁷⁰ 2008 yılında yaptığı çalışmasında çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

¹⁶⁷ Funda Selvi, “Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu İle Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2016.

¹⁶⁸ Gökhan Çolak, “İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2009.

¹⁶⁹ Hakan Boz, “Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2009.

¹⁷⁰ Özutku, s. 79-97.

Çalışma sonucunda araştırma kapsamında yer alan çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığının orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği ve çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır.

Ertan,¹⁷¹ çalışmasında, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeyleri ve aralarındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini saptamak ve örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemektedir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonlarının orta, iş performanslarının ise yüksek olduğunu belirlemiştir. Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Erkmen ve Bozkurt,¹⁷² araştırmalarında çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) göre; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin herhangi bir farklılık göstermediğini de tespit etmişlerdir.

¹⁷¹ Hayrettin Ertan, “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

¹⁷² Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 31, S. 2, 2011, s. 197-228.

Çavus ve Gürdoğan'ın,¹⁷³ 2008 yılındaki yayımladıkları çalışmalarında bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, Kuşadası'nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarını karşılaştırmışlardır.

Yücel ve Koçak,¹⁷⁴ 2017 yılında yayınladıkları makalede, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Yaptıkları araştırmanın sonucunda, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün moderatör etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların güçlendirilmeleri ile örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmalarına rağmen, örgüt kültürü boyutlarının moderatör etkilerinin anlamsız çıkmış olmasının örgüt kültürü ölçeğinin anket çalışmasına katılanlar tarafından anlaşılamadığı düşüncesine ulaşmışlardır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada amaç; işgörenlerin motivasyon unsurlarıyla örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkinin tespitidir. “Motivasyon, belirli hedeflere ulaşma yolunda gayret gösterme çabası içindeki kişiyi harekete geçiren kuvvetlerdir”.¹⁷⁵ Bu amaç doğrultusunda motivasyon unsurları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitinin ölçülmesi planlanmaktadır.

Bu araştırmada, genel olarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve bu iki faktörün arasında hangi tür ilişki düzeyleri olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Erzincan ve Erzurum'da hizmet veren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve bu iki faktörün arasında hangi tür ilişki düzeyleri

¹⁷³ Şenol Çavuş, Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 1, 2008.

¹⁷⁴ İlhami Yücel, Daimi Koçak, “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, S. 13, 2017, s. 147-161.

¹⁷⁵ Dennis Middlemist, Gregory Chachere, *Instructor's Manual With Test Bank To Accompany Organizational Behavior Managerial Strategies for Performance*, West Publishing, 1988, s. 66.

olduğu saptanmaya çalışılmıştır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonlarıyla ilgili olarak farklı sektörlerde çok fazla çalışma olmasına karşın, turizm sektöründe, özellikle de Doğu Anadolu bölgesindeki otel işletmelerinde yapılan çalışma sayısı çok azdır. Söz konusu bu çalışmanın bu konudaki alinyazına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma ya konu olan hipotezler aşağıda alt başlıklarıyla sıralanmıştır:

H₁: İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: İşgörenlerin motivasyonu ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}: İşgörenlerin motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d}: İşgörenlerin motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1e}: İşgörenlerin motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f}: İşgörenlerin motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1g}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1h}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1i}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1j}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1k}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1l}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1m}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1n}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1o}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1ö}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1p}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1r}: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1s}: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H_{1t}: İşgörenlerin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İşgörenlerin motivasyon düzeyi örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: İşgörenlerin motivasyonları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3a}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3b}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3c}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3d}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3e}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3f}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3g}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3h}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3i}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3j}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{4a}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{4b}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4d: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4e: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4f: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4g: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4h: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4i: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4j: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4. Ana Kütle (Evren) ve Örneklem

Çalışmanın ana kütle (evreni), Erzincan ve Erzurum'daki otellerde çalışan işgörenlerin tamamıdır. Örneklemi ise Erzincan il merkezinde yer alan üç ve dört yıldızlı 7 adet ve Erzurum il merkezinde yer alan üç, dört ve beş yıldızlı 9 adet; toplam 16 turizm işletme belgeli tesiste çalışan işgörenlerdir.

Çalışma, 2018 yılı Mart-Nisan-Mayıs aylarında yapılmıştır ve araştırma örnekleminin belirlenmesinde kültür ve turizm bakanlığının verilerinden yararlanılmıştır.¹⁷⁶ Bu verilere göre Erzincan ve Erzurum'da üç, dört ve beş yıldızlı toplam 16 adet otel olduğu belirlenmiştir. Araştırma evreni olarak üç,

¹⁷⁶ <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>

dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin fazla sayıda işgören çalıştırmaları ve hizmet verdikleri turizm sektöründe kurumsallaşmış olmalarıdır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışan işgören sayısını belirlemek için, araştırma örneklemini oluşturan otellerin insan kaynakları müdürleri ve otel yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda, Erzincan'daki 7 otelde 130 ve Erzurum'daki 9 otelde 219 işgören olmak üzere, toplamda 16 otelde yaklaşık 350-360 işgörenin çalıştığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplam 349 personelin 256'sına anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin otel ve şehir bazında dağılımı Tablo. 2 de gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Bulunduğu Şehir ve Yıldız Durumları ile Bu Otellerde Çalışan Personel Sayıları

	Otellerin Yıldız Durumu ve Çalışan Personel Sayıları							
	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Tüm Oteller	
Bulunduğu Şehir	Otel Sayısı	Çalışan Personel	Otel Sayısı	Çalışan Personel	Otel Sayısı	Çalışan Personel	Toplam Otel	Toplam Çalışan
Erzincan	3	20	4	110	-	-	7	130
Erzurum	4	25	3	60	2	134	9	219
Genel Toplam	7	45	7	170	2	134	16	349

Tablo 2'yi incelediğimizde, araştırma kapsamında anket uygulanan 349 personelin 130'unun Erzincan'daki otellerde, 219'unun ise Erzurum'daki otellerde çalıştığı görülmektedir. Ayrıca yine Tablo 2 incelendiğinde, anket uygulanan 349 personelin 45'inin 3 yıldızlı otellerde (20'si Erzincan'daki otellerde, 25'i ise Erzurum'daki otellerde), 170'inin 4 yıldızlı otellerde (110'u Erzincan'daki otellerde, 60'ı ise Erzurum'daki otellerde), 134'ünün ise 5 yıldızlı otellerde (134'ü Erzurum'daki otellerde) çalıştığı anlaşılmaktadır.

Kozak'ın ¹⁷⁷ derlediği nicel araştırma yöntemlerinde örneklem büyüklüğü tablosuna göre: 400 kişilik evren büyüklüğüne ait %95 güvenilirlik düzeyi için 220 kişilik örneklem grubuna uygulanması gerekir. Ural ve Kılıç¹⁷⁸ ta 400 kişilik evrende %95 güvenilirlik düzeyi için 180 kişilik örneklem grubunu güvenilirlik düzeyi için alt limit olarak göstermiştir. Bu çalışma da ise evren büyüklüğü 349 kişi olup, anketin uygulandığı 256 kişi ile %95-99 arası güvenilirlik düzeyi oranı sağlanmış olup, evrenin heterojen bir örnekleme olduğu sonucuna varılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2018 yılında Erzincan ve Erzurum illerinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personelle sınırlıdır. Çalışma sonuçları, otel çalışanlarına sunulan Likert ölçekli ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

6. Sayıtlar

İşgörenler kendilerine uygulanan yapılandırılmış anket formunu gerekli süreyi ayırarak samimiyetle ve güvenilir bir şekilde cevaplandırırları varsayılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan otellerde çalışan işgörenlerin tamamına ulaşılmıştır.

7. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırma, belli amaçlarla ve sistemli süreçler yoluyla veri toplama ve toplanan verilerin analizi olarak tanımlanabilir.¹⁷⁹ Bu araştırma nicel veri analizinin kullanıldığı betimleyici tarama modelidir. Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama(survey) araştırması denir.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Metin Kozak, *Bilimsel araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 113.

¹⁷⁸ Ayhan Ural, İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 43.

¹⁷⁹ McMillan ve Schumacher, akt; Ali Balcı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, Ankara, 2016, s. 15.

¹⁸⁰ Şener Büyüköztürk ve Diğerleri, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, 24. Baskı, Ankara, 2018, s. 15.

Tarama çalışması bir araştırma evreninin eğilim, tutum ya da görüşlerini bu evrendeki bir örneklemele çalışarak nicel ya da sayısal olarak tanımlamaya imkan sağlar.¹⁸¹

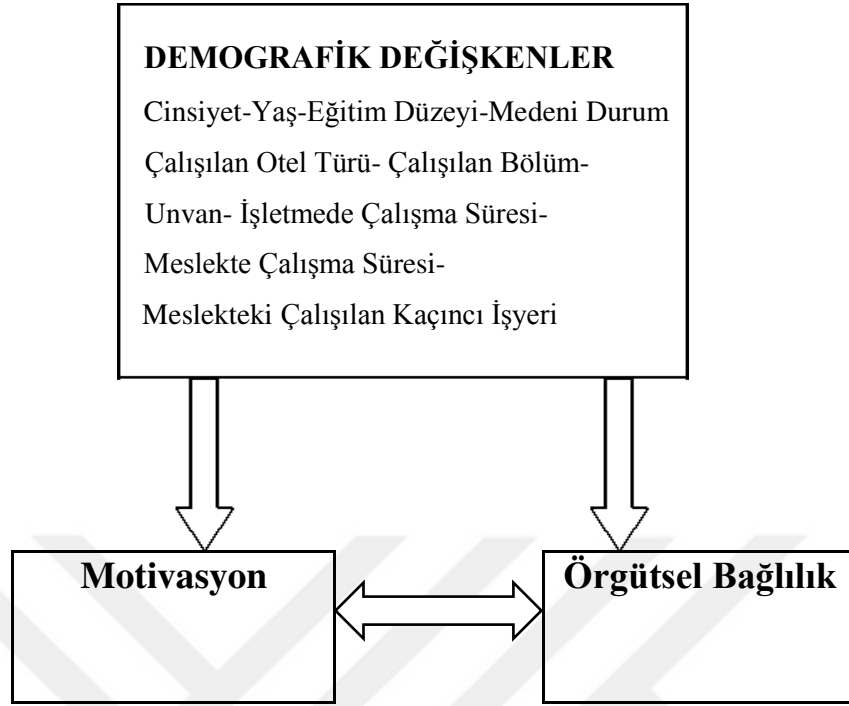
Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar.¹⁸² Betimsel istatistik evrenin tamamının gözlemi yapılarak veya bir örnekleme üzerinden elde edilen veriler kullanılarak, araştırmaya katılan bireylerin özelliklerini betimlemeyi amaçlayan süreçtir.

Araştırmadaki temel amaç; demografik özelliklere de bakarak işgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırma modelinin temelini işgörenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları oluştururken, etki düzeyini ise demografik faktörler oluşturmaktadır. Şekil 4’de görüldüğü üzere ana kalıplar demografik faktörlerden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan otel türü, çalışılan bölüm, unvan, işletmede çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve çalışılan kaçınıcı iş olduğudur. Bu faktörlerden işgörenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarının hangi ölçüde etkilendiği araştırmanın ana modelini oluşturmaktadır.

¹⁸¹ John W. Creswell, “Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları”, Çeviren Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2017, s. 13.

¹⁸² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 12. Baskı, Ankara, 2012, s. 5.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

8. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma için gerekli olan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Ankete katılanların bilgi sahibi olması için anket ölçeği kısa bir açıklama ile başlamaktadır. Bu açıklama yazısında, ankete verilen cevapların sadece tez çalışmasında kullanılacağı ve anket formunda özel bilgilerin istenmediği belirtilmiştir.

Üç bölümden meydana gelen araştırma anketi'nin birinci bölümünde 10 adet demografik faktör sorusu bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık sorularından meydana gelen 22 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü ve son bölümde ise içsel motivasyon ve dışsal motivasyon sorularının oluşturduğu 24 soruluk iş motivasyonu ölçeği yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan ölçek; Allen ve Meyer'in¹⁸³ 1991 yılında oluşturduğu ve Wasti'nin¹⁸⁴ 2000 yılında geliştirdiği, Ertan'ın¹⁸⁵ da doktora tezinde kullandığı örgütsel bağlılık anketidir.

Anketin üçüncü bölümü olan iş motivasyonu anketi; Mottaz¹⁸⁶ tarafından 1985 yılında oluşturulmuş ve Dünder ve diğerleri¹⁸⁷ tarafından 2007 yılında geliştirilmiştir.

Üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve bu ikisinin aralarındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik oluşturulan anket soruları 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. İfadelerin her birine 1'den 5'e kadar **1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Fikrim yok 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum** derecelendirme yapılmıştır.

Yirmi iki sorudan oluşan örgütsel bağlılık anketinin ilk sekiz sorusu (1-8) duygusal bağlılık faktörü altında, 9. sorudan 15. soruya kadar olan sorular devam bağlılığı faktörü altında, 16. sorudan 22. soruya kadar yedi soru ise normatif bağlılığı faktörü altında toplanmıştır.

Yirmi dört sorudan meydana gelen iş motivasyonu anketinde ilk dokuz soru (1-9) içsel motivasyon faktörü altında, 10. sorudan 24. soruya kadar olan sorular dışsal motivasyon faktörü altında toplanmaktadır.

¹⁸³ Meyer, John P. ve Natalie J. Allen, "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, 1991, s. 61-89.

¹⁸⁴ Wasti, S. A., 2000, *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, (21), Ankara, s. 201-224.

¹⁸⁵ Hayrettin Ertan, "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalyada Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

¹⁸⁶ Mottaz, J. C., "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, C. 26, S. 3, 1985, s. 365-385.

¹⁸⁷ Dünder, S., Özutku, H. ve Taspınar, F., İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının iş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2007, s. 105-119.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Verilerin analizine geçmeden önce, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla basıklık ve çarpıklık kat sayılarına bakılmıştır. Elde edilen değerler (basıklık: -0,42 ile -0,858, çarpıklık: -0,51 ile 2,09 arasında) Tabachnick ve Fidell'e göre¹⁸⁸ $\pm 3,29$ değerleri arasında olduğundan verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-Testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

9. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Güvenilirlik; “Bir testin yahut bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir”.¹⁸⁹

İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin etkisini ölçmede için uygulanan ölçeklerden güvenilir sonuçlar elde edebilmek için ölçeklerin güvenilirliğine ve geçerliliğine bakılmıştır.

Ankette demografik faktörler de dâhil olmak üzere toplam 56 soru bulunmaktadır. Anket iki farklı ölçekten meydana gelmektedir. Ankettin birinci bölümü olan Örgütsel Bağlılık ölçeği 22 adet, ikinci bölümü olan Motivasyon ölçeği

¹⁸⁸ Tabachnick ve Fidell, 2007, Akt. Zeynel Şentürk vd., “Müzik Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Profil Özelliklerine Göre İncelenmesi”, *Journal of Human Sciences*, Cilt 13, Sayı 3, 2016, s. 5039.

¹⁸⁹ Yalçın Karagöz, “SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler”, Nobel Yay., Ankara, 2016, s. 939.

ise 24 adet sorudan oluşmaktadır. Anketteki iki ölçeğin güvenilirliği de ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinde kullanılan ölçüt, her bir değişken ve soru havuzunun toplamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeridir. Bu değer “0” ile “1” arasında değişmektedir.¹⁹⁰ Çıkan sonuca göre ölçeğin güvenilirliği belli olur. Alfa (α) katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.¹⁹¹

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Tablo-3’te her bir ölçeğe ait güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,944	22
Duygusal Bağlılık	0,901	8
Devam Bağlılığı	0,891	7
Normatif Bağlılık	0,893	7
İş Motivasyonu	0,904	24
İçsel Motivasyon	0,853	9
Dışsal Motivasyon	0,865	15

¹⁹⁰ Metin Kozak, s. 146.

¹⁹¹ A. Kayış, “Güvenilirlik Analizi”, Kalaycı Ş. (edt.), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (403-419), Ankara, 2010.

Tablo 3’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın Cronbach Alpha katsayısı 0,944 ve motivasyonun Cronbach Alpha katsayısı 0,904 olarak ölçülmüştür. Cronbach’s Alpha değeri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğu durumlarda, ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

B. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların cevaplarına göre toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara ilişkin açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

1. Ankete Katılan Çalışanların Demografik ve Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan işgörenlerin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, çalıştıkları otellerin sahip olduğu yıldız, çalıştıkları kaçınıcı işyeri olduğu, çalıştıkları bölüm, unvanları, kurumdaki çalışma süreleri ve toplam çalışma sürelerine yönelik tanımlayıcı bilgiler Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların Demografik ve Tanımlayıcı Özellikleri

Cinsiyet	n	%	Çalışılan Bölüm	n	%
Kadın	77	30,1	Ön Büro	36	14,1
Erkek	179	69,9	Mutfak	32	12,5
Yaş	n	%	Kat Hizmetleri	32	12,5
15-21	34	13,3	Yiyecek İçecek	50	19,5
22-28	91	35,5	Muhasebe	20	7,8
29-35	65	25,4	Personel	33	12,9
36-42	45	17,6	Güvenlik	22	8,6
43 ve Üzeri	21	8,2	Satınalma	11	4,3
Eğitim Durumu	n	%	Teknik Servis	7	2,7
İlköğretim	36	14,1	Satış Pazarlama	13	5,1
Lise	119	46,5	Unvan	n	%
Ön lisans	66	25,8	İşgören	166	64,8
Lisans	35	13,7	Alt Kademe	39	15,2
Medeni Durumu	n	%	Orta Kademe	36	14,1
Bekar	121	47,3	Üst Kademe	15	5,9
Evli	135	52,7	Bu İşletmede Çalışma Süresi	n	%
Çalışılan Otel Türü	n	%	1 Yıldan Az	66	25,8
3 Yıldızlı	15	5,9	1-5 Yıl	107	41,8
4 Yıldızlı	129	50,4	6-10 Yıl	48	18,8
5 Yıldızlı	112	43,8	11 Yıl ve Üzeri	35	13,7
Çalışılan Kaçınıcı İşyeri	n	%	Meslekte Çalışma Süresi	n	%
1.	43	16,8	1 Yıldan Az	40	15,6
2.	77	30,1	1-5 Yıl	100	39,1
3.	74	28,9	6-10 Yıl	54	21,1
4. ve Üzeri	62	24,2	11 Yıl ve Üzeri	62	24,2
Toplam	256	100	Toplam	256	100

Tablo 4 de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların cinsiyete göre %30,1'i kadınlardan, %69,9'u erkeklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin yaşa göre dağılımı incelendiğinde %13,3'ü 15-21 yaş arası, %35,5'i 22-28 yaş arası, %25,4'ü 29-35 yaş arası, %17,6'sı 36-42 yaş arası, %8,2'si 43 ve üzeri yaş aralığındadır. İşgörenlerin yaklaşık %60'ı 22-35 yaş aralığındadır. Bu veri ise Erzincan ve Erzurum illerindeki otellerde, daha çok genç sayılabilecek nüfusun istihdam edildiğini göstermektedir.

İşgörenlerin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde %14,1'i ilköğretim, %46,5'i lise, %25,8'i ön lisans, %13,7'si lisans olarak dağıldığı görülmektedir. İşgörenlerin yarıya yakını %46,5'i lise eğitimi almışken, lisans mezunlarının %13,7 ile en az orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin medeni durumuna göre %47,3'ü bekar, %52,7 evlilerden oluşmaktadır.

İşgörenlerin, çalışılan otel türüne göre %5,9'u 3 yıldızlı, %50,4'ü 4 yıldızlı, %43,8'i ise 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Her on işgörenden yaklaşık dokuzunun 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışıyor olması, işgörenlerin büyük ölçüde kurumsal ve profesyonel yönetilen otelleri tercih ettiğini göstermektedir. İşgörenlerin kariyerlerindeki kaçınıcı işyerlerinde çalıştıkları yüzdesine bakıldığında; %16,8'i 1. işyerinde, %30,1'i 2. işyerinde, %28,9'u 3. işyerinde, %24,2'si ise 4. ve üzeri işyerinde çalışmaktadır. Bu verilere göre, otelcilik sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir.

İşgörenlerin %14,1'i ön büro, %12,5'i mutfak, %12,5'i kat hizmetleri, %19,5'i yiyecek içecek, %7,8'i muhasebe, %12,9'u personel, %8,6'sı güvenlik, %4,3'ü satınalma, %2,7'si teknik servis, %5,1'i satış pazarlama olarak çalışılan bölüme göre dağılmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dengeli dağıldıkları görülürken, en fazla işgörenin %19,5 ile yiyecek içecek bölümünde çalıştığı görülmektedir.

İşgörenlerin unvana göre %64,8'i işgören, %15,2'si alt kademe, %14,1'i orta kademe, %5,9'u üst kademe olarak dağılıma sahiptir. Katılımcıların büyük

çoğunluğunu %65'e yakın bir oranla düz işgörenler oluşturmaktadır. Aynı zamanda, farklı yönetim seviyelerinde bulunan yöneticilerin de ankete katılmasıyla hiyerarşik yapıdaki farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olmuştur.

İşgörenlerin bu işletmede çalışma süresine göre %25,8'i 1 yıldan az, %41,8'i 1-5 yıl arası, %18,8'i 6-10 yıl arası, %13,7'si 11 yıl ve üzeri olarak dağıldığı görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %68'inin bulundukları otellerde 5 yıldan az çalıştıkları görülmektedir. Bu durum, işgörenlerin hizmet verdikleri otel işletmelerindeki örgütsel bağlılıklarının çok yüksek olmadığını göstermektedir.

İşgörenlerin meslekte çalışma süresine göre %15,6'sı 1 yıldan az, %39,1'i 1-5 yıl arası, %21,1'i 6-10 yıl arası, %24,2'si 11 yıl ve üzeri olarak dağıldığı görülmektedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%75,8) sektördeki tecrübesi 11 yıldan azdır. Bu verilere göre turizm sektöründe deneyimli çalışan sayısının az olduğu söylenebilir.

2. İşgörenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yöneltilen İfadelere Yönelik Aritmetik Ortalamaları

Araştırmaya katılanlara örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ölçekleri uygulanmıştır. Bu iki ölçeğin de kendi içinde alt boyutları bulunmaktadır.

Yirmi iki sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık boyutu, devam bağlılığı boyutu ve normatif bağlılık boyutudur. Sorulara göre bu üç boyut şu şekilde dağılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk sekiz ifadesi (1-8) duygusal bağlılık boyutu altında, 9. ifadeden 15. ifadeye kadar olan ifadeler devam bağlılığı boyutu altında, 16. ifadeden 22. ifadeye kadar yedi ifade ise normatif bağlılığı boyutu altında toplanmıştır.

Yirmi dört ifadeden meydana gelen iş motivasyonu ölçeği ise kendi içerisinde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyuta ayrılmıştır. İş motivasyonu ölçeğinin ilk dokuz ifadesi (1-9) içsel motivasyon boyutu altında, 10. ifadeden 24. ifadeye kadar olan ifadeler ise dışsal motivasyon boyutu altında toplanmaktadır.

a) Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Araştırmaya katılan otel çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini saptamak için duygusal bağlılık boyutuna ait her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1 İşgörenlerin Duygusal Bağlılık Ortalama ve Standart Sapmaları

Duygusal Bağlılık İfadeleri	$\bar{x}$	S.S.
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,92	1,02
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	3,74	1,11
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,79	0,97
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	3,64	1,03
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,78	1,05
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	3,77	1,01
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	3,79	1,06
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	3,78	1,06
Duygusal Bağlılık Düzeyi	3,77	0,81

Tablo 5.1’de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından birisi olan duygusal bağlılığın aritmetik ortalamaları incelendiğinde, işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi hissedenlerin en yüksek ortalama sahip olduğu (3,92) görülmektedir. En düşük ortalama ise 3,64’lük ortalama ile çalışanlar çalıştıkları işletmenin kendileri açısından çok özel bir anlam ifade etmediği şeklindedir. Duygusal bağlılık boyutlarının genel ortalaması ise 3,77 bulunmuştur. İşgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin “orta düzeyde” olduğunu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanların devam bağlılığı düzeylerini saptamak için devam bağlılığı boyutuna dağılan her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.2’de gösterilmiştir.

Tablo 5.2 İşgörenlerin Devam Bağlılığı Ortalama ve Standart Sapmaları

Devam Bağlılığı İfadeleri	$\bar{x}$	S.S.
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	3,70	1,07
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	3,39	1,19
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,54	1,11
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	3,48	1,16

13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	3,68	1,10
14. Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	3,72	1,05
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	3,75	1,02
Devam Bağlılığı Düzeyi	3,63	0,83

Tablo 5.2’de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığın aritmetik ortalamaları incelendiğinde, ‘Başka işletmenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum’ ifadesi 3,75 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan, anketi cevaplayanlar en düşük olan 3,48’lik ortalama ile kendilerini ‘Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu’ şeklinde ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı boyutlarının genel ortalaması ise 3,63 olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin devam bağlılıklarının orta seviyede ve çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerini saptamak için normatif bağlılık boyutuna dağılan her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.3’de gösterilmiştir.

Tablo 5.3 İşgörenlerin Normatif Bağlılık Ortalama ve Standart Sapmaları

Normatif Bağlılık İfadeleri	$\bar{x}$	S.S.
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	3,71	1,03
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3,61	1,06
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	3,77	1,02
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	3,82	1,02
20. Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	3,62	1,12
21. Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	3,82	0,98
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	3,94	0,97
Normatif Bağlılık Düzeyi	3,76	0,80

Tablo 5.3’de örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan normatif bağlılığın aritmetik ortalamaları incelendiğinde, çalıştıkları işletmeye sadakat göstermenin gerekli olduğunu düşünen işgörenlerin 3,94’lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Cevaplanan sorulardan ‘Bu işletmeye çok şey borçluyum’

ifadesi 3,61 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Normatif bağıllık faktörlerinin ortalaması ise 3,76'dır. İşgörenlerin normatif bağıllık düzeylerinin “yüksek” ya da yükseğe yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerini saptamak için Örgütsel Bağıllık faktörüne ilişkin her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.4’de verilmiştir.

Tablo 5.4 İşgörenlerin Örgütsel Bağıllık Ortalama ve Standart Sapmaları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	$\bar{x}$	S.S.
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,92	1,02
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.	3,74	1,11
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	3,79	0,97
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.	3,64	1,03
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,78	1,05
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.	3,77	1,01
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.	3,79	1,06
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.	3,78	1,06
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	3,70	1,07
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.	3,39	1,19
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,54	1,11
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.	3,48	1,16
13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.	3,68	1,10
14. Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.	3,72	1,05
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.	3,75	1,02
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.	3,71	1,03
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.	3,61	1,06
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	3,77	1,02
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	3,82	1,02
20. Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	3,62	1,12
21. Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.	3,82	0,98
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.	3,94	0,97
Örgütsel Bağıllık Düzeyi	3,72	0,72

Tablo 5.4’de örgütsel bağlılığın aritmetik ortalamaları incelendiğinde, örgütsel bağlılık faktörlerinin genel ortalamasının 3,72’lik bir değere sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu söylenebilir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel bağlılığın alt faktörlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.5’de verilmiştir.

Tablo 5.5 Örgütsel Bağlılığın ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Bağlılığın ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları	$\bar{x}$	S.S.
Duygusal Bağlılık	3,78	0,81
Devam Bağlılığı	3,63	0,83
Normatif Bağlılık	3,76	0,80
Örgütsel Bağlılık	3,72	0,72

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi, işgörenlerin “duygusal bağlılık” ortalaması 3,78, “devam bağlılığı” ortalaması 3,63, “normatif bağlılık” ortalaması 3,76, “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,72 olarak ölçülmüştür. Bu ortalamaların değerlendirilmesi sonucunda; işgörenlerin “duygusal bağlılık” ortalamasının yüksek; “devam bağlılığı” ortalamasının orta ya da yükseğe yakın, “normatif bağlılık” ortalamasının yüksek ve “örgütsel bağlılık” ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir.

b) Motivasyonla İlgili Aritmetik Ortalamalar

Araştırmaya katılan otel çalışanların içsel motivasyon düzeylerini saptamak için içsel motivasyon faktörüne ilişkin her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.1’de verilmiştir.

Tablo 6.1 İşgörenlerin İçsel Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları

İçsel Motivasyon İfadeleri	$\bar{x}$	S.S.
1. Yaptığım işte başarılıyım.	4,42	0,78
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,22	0,85
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	3,99	0,89
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,03	0,90
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	4,02	0,91

6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,01	0,97
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,88	1,02
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,77	1,07
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	3,70	1,08
İçsel Motivasyon Düzeyi	4,00	0,64

Tablo 6.1’de iş motivasyonunun alt faktörlerinden biri olan içsel motivasyonun aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 4,42’lik en yüksek ortalama katılımcıların kendisini yaptığı işte başarılı bulunduğu ve 4,22’lik ortalama ile yaptığı işle ilgili sorumluluğa sahip olduğunu belirtmektedir. Bu iki veri de bize çalışanların özgüvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. “Yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir eder” ifadesi 3,70’lik değer ile en düşük ortalama sahiptir. İçsel motivasyon faktörlerinin genel ortalaması ise 4,00’dır. İşgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanların dışsal motivasyon düzeylerini saptamak için dışsal motivasyon faktörüne dağılan her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.2’de verilmiştir.

Tablo 6.2 İşgörenlerin Dışsal Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları

Dışsal Motivasyon İfadeleri	$\bar{x}$	S.S.
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	3,96	1,01
11. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	3,84	1,00
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,96	1,03
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	4,04	2,12
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,09	0,91
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,81	1,04
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,90	0,93
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,98	0,87
18. İşimde terfi imkânım vardır.	3,77	1,08
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,92	1,02
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	3,36	1,35
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	3,41	1,26
22. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,90	1,06
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,65	1,22
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,63	1,24
Dışsal Motivasyon Düzeyi	3,81	0,69

Tablo 6.2’de iş motivasyonunun alt faktörlerinden biri olan dışsal motivasyonun aritmetik ortalamaları incelendiğinde, çalıştıkları işyerindeki araç-gereçlerin yeterli olduğunu düşünen işgörenlerin 4,04 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. ‘Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım’ ifadesi 3,36’lık oranla en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç da bize ücretin önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu göstermektedir. Dışsal motivasyon faktörlerinin genel ortalaması ise 3,81’dir. İşgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanların motivasyon düzeylerini saptamak için motivasyon faktörüne ilişkin her bir ifadenin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 6.3’de gösterilmiştir.

Tablo 6.3 İşgörenlerin Motivasyon Ortalama ve Standart Sapmaları

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	$\bar{x}$	S.S.
1. Yaptığım işte başarılıyım.	4,42	0,78
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	4,22	0,85
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	3,99	0,89
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,03	0,90
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	4,02	0,91
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,01	0,97
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,88	1,02
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,77	1,07
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,70	1,08
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez.	3,96	1,01
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	3,84	1,00
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,96	1,03
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	4,04	2,12
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,09	0,91
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	3,81	1,04
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,90	0,93
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,98	0,87
18. İşimde terfi imkânım vardır.	3,77	1,08
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,92	1,02

20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	3,36	1,35
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	3,41	1,26
22. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	3,90	1,06
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	3,65	1,22
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,63	1,24
İş Motivasyonu Düzeyi	3,89	0,61

Tablo 6.3’de iş motivasyonun aritmetik ortalamaları incelendiğinde, iş motivasyonu faktörlerinin genel ortalamasının 3,89’lık bir değere sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş motivasyonu düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin iş motivasyonlarının ve iş motivasyonunun alt faktörlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6.4’de verilmiştir.

Tablo 6.4 Motivasyonun ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Motivasyonun ve Alt Faktörlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları	$\bar{x}$	Ss
İçsel Motivasyon	4,00	0,64
Dışsal Motivasyon	3,82	0,69
Motivasyon	3,89	0,61

Tablo 6.4’e göre, çalışanların “içsel motivasyon” ortalaması 4,00, “dışsal motivasyon” ortalaması 3,82, “motivasyon” ortalaması 3,89 olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin “içsel motivasyon” ortalamasının yüksek; “dışsal motivasyon” ortalamasının yüksek “motivasyon” ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir.

3. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Motivasyon ve motivasyonun alt unsurları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt unsurları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları

		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
İçsel Motivasyon	r	1,000						
	p	0,000						
Dışsal Motivasyon	r	0,617**	1,000					
	p	0,000	0,000					
Motivasyon	r	0,830**	0,951**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,454**	0,498**	0,531**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,485**	0,577**	0,599**	0,641**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,444**	0,502**	0,530**	0,597**	0,716**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Bağlılık	r	0,527**	0,602**	0,634**	0,844**	0,909**	0,875**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05 **<0,01

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, motivasyon, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,617). Bu sonuca göre **H_{1a}**: hipotezi (**H_{1a}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak motivasyon ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,830, ve 0,951). Bu sonuçlara göre **H_{1b}**: hipotezi (**H_{1b}**: İşgörenlerin motivasyonu ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1c}**: hipotezi (**H_{1c}**: İşgörenlerin motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak motivasyon ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,531, 0,599 ve 0,530). Bu sonuçlara göre **H_{1d}**: hipotezi (**H_{1d}**: İşgörenlerin motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1e}**: hipotezi (**H_{1e}**: İşgörenlerin motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1f}**: hipotezi (**H_{1f}**: İşgörenlerin motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,527, 0,454, 0,485 ve 0,444). Bu sonuçlara göre **H_{1g}**: hipotezi (**H_{1g}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1h}**: hipotezi (**H_{1h}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1i}**: hipotezi (**H_{1i}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1j}**: hipotezi (**H_{1j}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,602, 0,498, 0,577 ve 0,502). Bu sonuçlara göre **H_{1k}**: hipotezi (**H_{1k}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1l}**: hipotezi (**H_{1l}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1m}**: hipotezi (**H_{1m}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1n}**: hipotezi (**H_{1n}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif,

yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,844, 0,909 ve 0,875). Bu sonuçlara göre **H_{1o}**: hipotezi (**H_{1o}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1a}**: hipotezi (**H_{1a}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1p}**: hipotezi (**H_{1p}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,641). Bu sonuca göre **H_{1r}**: hipotezi (**H_{1r}**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,597). Bu sonuca göre **H_{1s}**: hipotezi (**H_{1s}**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,716). Bu sonuca göre **H_{1t}**: hipotezi (**H_{1t}**: İşgörenlerin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,634). Bu sonuçlara göre **H₁**: hipotezi (**H₁**: İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

4. Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Neden Sonuç İlişkisinin Belirlenmesi İçin Uygulanan Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yorumlanmıştır. Regresyon Analizi; herhangi bir değişkenin bir ya da birden fazla değişkenle aralarındaki ilişkinin matematik fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Bu fonksiyon denklemi, “ regresyon denklemi” dir.¹⁹²

Korelasyon analizi değişken arası etkileşimi tam olarak açıklığa kavuşturamadığı için motivasyon ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8.1’de görülmektedir.

Tablo 8.1 Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	0,838	3,753	0,000	170,402	0,000	0,399
	Motivasyon	0,741	13,054	0,000			

*p<0,05

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=170,402; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %39,9 oranında motivasyon tarafından açıklanmaktadır(R²=0,399). Motivasyon, örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (β=0,741). Tablodan elde edilen veriler ışığında motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılır. O halde %5 önem seviyesinde **H₂**: hipotezi (İşgörenlerin motivasyon düzeyi örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir) kabul edilmiştir.

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8.2’de verilmiştir.

¹⁹² Fatma Lorcü, “Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 240.

Tablo 8.2 Motivasyon Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	0,836	3,610	0,000	84,866	0,000	0,397
	İçsel Motivasyon	0,279	4,059	0,000			
	Dışsal Motivasyon	0,462	7,237	0,000			

*p<0,05

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=84,866; p=0,000<0.05). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %39,7 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır (R²=0,397). İçsel motivasyon (β =0,279) ve Dışsal motivasyon (β =0,462) örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Hem içsel hem dışsal motivasyon unsurlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı artırıcı değişkenler olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 8.3’de verilmiştir.

Tablo 8.3 Motivasyon Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,011	3,522	0,001	49,921	0,000	0,277
	İçsel Motivasyon	0,299	3,508	0,001			
	Dışsal Motivasyon	0,411	5,198	0,000			

*p<0,05

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=49,921; p=0,000<0.05). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %27,7 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır (R²=0,277). İçsel motivasyon (β =0,299) ve dışsal motivasyon

($\beta=0,411$) duygusal bağıllık düzeyini arttırmaktadır. Motivasyonun alt unsurları olan içsel ve dışsal motivasyon, bağımlı değişken olan duygusal bağıllığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

İşgörenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ile devam bağıllıkları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla Regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 8.4’de verilmiştir.

Tablo 8.4 Motivasyon Alt Boyutlarının Devam Bağıllığı Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağıllığı	Sabit	0,505	1,820	0,070	71,052	0,000	0,355
	İçsel Motivasyon	0,269	3,263	0,001			
	Dışsal Motivasyon	0,536	7,009	0,000			

*p<0,05

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile devam bağıllığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=71,052$; $p=0,000<0.05$). Devam bağıllığı düzeyindeki toplam değişim %35,5 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,355$). İçsel motivasyon ($\beta=0,269$) ve dışsal motivasyon ($\beta=0,536$) devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır devam bağıllığı düzeyini arttırmaktadır. Elde edilen veriler sonucu içsel ve dışsal motivasyonun devam bağıllığının düzeyini artırdığı görülmektedir.

İşgörenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ile normatif bağıllıkları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek amacıyla Regresyon analizi testi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 8.5’de verilmiştir.

Tablo 8.5 Motivasyon Alt Boyutlarının Normatif Bağıllık Üzerine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p*	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağıllık	Sabit	1,040	3,643	0,000	49,455	0,000	0,275
	İçsel Motivasyon	0,271	3,198	0,002			
	Dışsal Motivasyon	0,427	5,437	0,000			

*p<0,05

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile normatif bağılılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=49,455$; $p=0,000<0.05$). Normatif bağılılık düzeyindeki toplam değişim %27,5 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,275$). İçsel motivasyon ($\beta=0,271$) ve dışsal motivasyon ($\beta=0,427$) normatif bağılılık düzeyini arttırmaktadır. Motivasyonun alt unsurlarının normatif bağılılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

5. Motivasyon Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İki bağımsız örneklem grubun ortalamaları arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden t-Testi uygulanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde motivasyon ortalamalarının aritmetik ortalamalara göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testinin sonuçları incelenip yorumlanmıştır. İki bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farklılığını belirlemek için parametrik testlerden bağımsız örneklem t-Testi uygulanır, yani iki farklı katılımcı grubu olan sürekli değişkenlerde (kadın-erkek ya da evli-bekâr gibi) bağımsız örneklem t-Testi uygulanmaktadır.¹⁹³

a) Motivasyon Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu İçin Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-Testi uygulanmıştır. t-Testi sonuçları Tablo 9.1’de gösterilmiştir.

¹⁹³ Şeref Kalaycı, “*SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 415.

Tablo 9.1 Motivasyon Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	sd	T	p
İçsel Motivasyon	Kadın	77	3,83	0,60	254	- 2,920	0,004
	Erkek	179	4,08	0,65			
Dışsal Motivasyon	Kadın	77	3,81	0,74	254	-0,088	0,930
	Erkek	179	3,82	0,67			

*p<0,05

Tablo 9.1'i incelendiğimizde; işgörenlerin cinsiyete göre içsel motivasyon ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($t_{(254)}=-2,920$; $p=0,004<0,05$). Görüldüğü gibi erkeklerin içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,08$), kadınların içsel motivasyon ortalamalarından ($\bar{x}=3,83$) yüksektir. Tablo 9.1'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak cinsiyet ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,004).

Tablo 9.1'i incelendiğimizde; işgörenlerin cinsiyete göre dışsal motivasyon ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(254)}=-0,088$; $p=0,930>0,05$). Görüldüğü üzere cinsiyet durumu dışsal motivasyonu etkilememiştir. Tablo 9.1'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak cinsiyet ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,930). Bu sonuçlara göre H_{3a} : hipotezi (H_{3a} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

b) Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu İçin Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İşgörenlerin Motivasyon ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla Bağımsız Gruplar t-Testi uygulanmıştır. t-Testi sonuçları Tablo 9.2'de gösterilmiştir.

Tablo 9.2 Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Gösteren Bağımsız Gruplar t-Testi sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	T	p
İçsel Motivasyon	Bekar	121	3,99	0,59	254	-0,340	0,734
	Evli	135	4,02	0,69			
Dışsal Motivasyon	Bekar	121	3,76	0,75	254	-1,204	0,230
	Evli	135	3,87	0,64			

Tablo 9.2 incelendiğinde işgörenlerinin medeni duruma göre içsel motivasyon ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($t_{(254)}=-0,340$; $p=0,734>0,05$). Görüldüğü gibi medeni durumun içsel motivasyon düzeyini değiştirmemiştir.

Tablo 9.2’de işgörenlerinin medeni duruma göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($t_{(254)}=-1,204$; $p=0,230>0,05$). Görüldüğü gibi medeni durum dışsal motivasyon düzeyini değiştirmemiştir. Tablo 9.2’ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak medeni durum ile içsel ve dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,734 ve 0,230). Sonuç olarak; medeni durumun motivasyon düzeyini değiştirmedeği gözlemlenmiştir.

Bu sonuca göre **H_{3b}**: hipotezi (**H_{3b}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

6. Motivasyon Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) Sonuçları

İkiden fazla ana kütle ortalaması arasında fark olup olmadığının araştırılmasında kullanılan bu testler, ‘Varyans Analizi-ANOVA olarak da adlandırılmaktadır.¹⁹⁴ Çalışmanın bu bölümünde motivasyon ortalamalarının aritmetik ortalamalara göre farklılaşma durumunun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi’nin (ANOVA Testi’nin) sonuçları incelenip yorumlanmıştır.

¹⁹⁴ Lorcu, s. 120.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **yaşa göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçları Tablo 10.1'de gösterilmiştir.

Tablo 10.1 Motivasyon Ortalamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	15-21	34	3,91	0,88	0,270	0,897
	22-28	91	4,00	0,56		
	29-35	65	4,02	0,65		
	36-42	45	4,05	0,57		
	43 ve Üzeri	21	4,01	0,72		
Dışsal Motivasyon	15-21	34	3,91	0,92	0,733	0,570
	22-28	91	3,73	0,72		
	29-35	65	3,89	0,58		
	36-42	45	3,81	0,55		
	43 ve Üzeri	21	3,79	0,79		

*p<0,05

Tablo 10.1'i incelediğimizde işgörenlerin yaşa göre içsel motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,270$ ve $p=0,897>0,05$ olduğundan bu işletmede yaşa göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar (15-21, 22-28, 29-35, 36-42, 43 ve üzeri yaş) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı, işgörenlerin içsel motivasyon ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılır.

Tablo 10.1'e göre işgörenlerin yaşa göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,733$ ve $p=0,570>0,05$, olduğundan bu işletmede yaşa göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar (15-21, 22-28, 29-35, 36-42, 43 ve üzeri yaş) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı, işgörenlerin dışsal motivasyon ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılır.

Tablo 10.1'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak yaş ile içsel ve dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,897 ve

0,570). Buradan çıkarılacak sonuç; işgörenlerin yaşları ne olursa olsun motivasyonlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu sonuca göre H_{3c} : hipotezi (H_{3c} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **eğitim durumuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 10.2’de gösterilmiştir. İşgörenlerin motivasyon düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 10.2 Motivasyon Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	İlköğretim	36	3,59	0,88	6,589	0,000*	2>1 3>1 4>1
	Lise	119	4,12	0,60			
	Önlisans	66	4,04	0,59			
	Lisans	35	3,99	0,42			
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	36	3,44	0,86	5,303	0,001*	2>1 3>1
	Lise	119	3,93	0,61			
	Önlisans	66	3,87	0,70			
	Lisans	35	3,71	0,65			

*p<0,05.

Tablo 10.2’yi incelediğimizde işgörenlerin eğitim durumuna göre içsel motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=6,589$ ve $p=0,000<0,05$ olduğundan bu işletmede eğitim durumuna göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar (ilköğretim, lise, önlisans, lisans) arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında ilköğretim ile lise, ilköğretim ile önlisans ve ilköğretim ile lisans mezunu işgörenler arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 10.2'nin dışsal motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde eğitim durumuna göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=5,303$ ve $p=0,001<0,05$ olduğundan işletmede eğitim durumuna göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar arasında anlamlı fark vardır. Tablonun son sütununa bakıldığında ilköğretim ile lise, ilköğretim ile önlisans mezunu işgörenler arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 10.2'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak motivasyon ile eğitim durumu arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,000, ve 0,001). İşgörenlerin eğitim durumuna göre içsel ve dışsal motivasyon ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak eğitim seviyesi yükseldikçe motivasyon oranı artmaktadır. İlkokul mezunlarının motivasyon oranı oldukça düşüktür. Bu sonuçlara göre H_{3a} : hipotezi (H_{3a} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan otel türüne göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 10.3'de gösterilmiştir.

Tablo 10.3 Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Otel Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Otel Türü	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	3 Yıldızlı	15	3,90	0,70	0,313	0,732	
	4 Yıldızlı	129	4,00	0,73			
	5 Yıldızlı	112	4,03	0,52			
Dışsal Motivasyon	3 Yıldızlı	15	3,48	0,79	5,634	0,004*	3>1 3>2
	4 Yıldızlı	129	3,73	0,76			
	5 Yıldızlı	112	3,96	0,55			

* $p<0,05$

Tablo 10.3'ün içsel motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde, işgörenlerin otel türü değişkenine göre içsel motivasyon; 3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel ve 5 yıldızlı otel ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,313$ ve $p=0,732>0,05$ olduğundan çalışılan otel değişkenine göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar(3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel) arasında anlamlı fark yoktur. İşgörenlerin içsel motivasyon ortalamaları otel türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılır. Tablo 10.3'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle içsel motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,732).

Tablo 10.3'ün dışsal motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde işgörenlerin otel göre değişkenine göre; 3 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,48$), 4 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,73$), 5 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,96$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F = 5,634$ ve $p = 0,004 < 0,05$ olduğundan otel değişkenine göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar(3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 3 yıldızlı otel çalışanlarıyla 5 yıldızlı otel çalışanları arasında ve 4 yıldızlı otel çalışanlarıyla 5 yıldızlı otel çalışanları arasında anlamlı fark vardır. Tablo 10.3'ü incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,004).

Sonuç olarak analiz sonucu göstermektedir ki, işgörenlerin içsel motivasyon ortalamaları çalışılan otel türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Dışsal motivasyona bakıldığında ise 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin, 3 ve 4 yıldızlı otellerde çalışanlara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H_{3e} : hipotezi (H_{3e} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan bölüme göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 10.4'de gösterilmiştir.

Tablo 10.4 Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Bölüm	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	Ön Büro	36	4,09	0,54	4,447	0,000*	7>1
	Mutfak	32	3,81	0,87			4>2
	Kat Hizmetleri	32	3,64	0,49			5>2
	Yiyecek İçecek	50	4,12	0,56			7>2
	Muhasebe	20	4,17	0,57			10>2
	Personel	33	3,85	0,79			1>3
	Güvenlik	22	4,51	0,34			4>3
	Satınalma	11	3,85	0,53			5>3
	Teknik Servis	7	3,76	0,24			7>3
	Satış Pazarlama	13	4,23	0,45			10>3
Dışsal Motivasyon	Ön Büro	36	3,75	0,83	1,327	0,223	7>4
	Mutfak	32	3,57	0,86			4>6
	Kat Hizmetleri	32	3,72	0,59			7>6
	Yiyecek İçecek	50	3,80	0,70			7>8
	Muhasebe	20	3,92	0,83			7>9
	Personel	33	3,85	0,61			
	Güvenlik	22	4,13	0,32			
	Satınalma	11	3,82	0,51			
	Teknik Servis	7	3,97	0,22			
	Satış Pazarlama	13	4,05	0,63			

*p<0,05

Tablo 10.4 incelendiğinde çalışılan bölüme göre içsel motivasyon; ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama bölümü ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=4,447$ ve $p= 0,000 < 0,05$ olduğundan çalışılan bölüme göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar (ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama) arasında anlamlı fark vardır. Bu farkların nedenini bölümler arasında incelediğimiz zaman aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz;

Güvenlik bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,505$), ön büro ($\bar{x}=4,090$), mutfak ($\bar{x}=3,813$), kat hizmetleri ($\bar{x}=3,635$), yiyecek içecek ($\bar{x}=4,124$), personel ($\bar{x}=3,852$), satınalma ($\bar{x}=3,849$) ve teknik servis ($\bar{x}=3,762$) bölümlerinde çalışılan işgörenlerin içsel motivasyon ortalamalarından daha yüksektir.

Yiyecek içecek bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,124$), mutfak ($\bar{x}=3,813$), kat hizmetleri ($\bar{x}=3,635$) ve personel ($\bar{x}=3,852$) bölümlerinde çalışanların içsel motivasyon ortalamalarından daha yüksektir.

Muhasebe bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,172$), mutfak bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamalarından ($\bar{x}=3,813$) daha yüksektir.

Satış pazarlama bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,231$), mutfak ($\bar{x}=3,813$) ve kat hizmetleri ($\bar{x}=3,635$) bölümlerinde çalışanların içsel motivasyon ortalamalarından daha yüksektir.

Ön büro bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,090$), kat hizmetleri bölümünde çalışanların içsel motivasyon ortalamalarından ($\bar{x}=3,635$) daha yüksektir. Tablo 10.4'ü incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,000).

Tablo 10.4'ün dışsal motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde işgörenlerin çalışılan bölüme göre dışsal motivasyon; ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek

içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama bölümü ortalamları arasında farklılıklar görülmemektedir. Tabloda test istatistiği incelendiğinde $F = 1,327$ ve $p=0,223>0.05$ olduğundan çalışılan bölüme göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar (n büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama) arasında anlamlı fark yoktur. İřęrenlerin dışsal motivasyon ortalamları çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılır. Tablo 10.4'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,223).

Bu tablo analizinden çıkaracağımız sonuç özetle; çalışılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Dışsal motivasyon da anlamlı bir farklılık görülmezken; içsel motivasyonda anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu sonuca göre **H_{3f}**: hipotezi (**H_{3f}**: İřęrenlerin motivasyon düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

Bu farklılıklar iki grupta da benzer şekildedir. n büroda çalışanlar gvenliktekilere göre; mutfakta çalışanlar yiyecek içecek, muhasebe, güvenlik ve satış pazarlamadakilere göre; kat hizmetlerinde çalışanlar n büro, yiyecek içecek, muhasebe, güvenlik ve satış pazarlamadakilere göre; yiyecek iekte çalışanlar mutfak, kat hizmetleri ve gvenliktekilere göre; satınalma ve teknik servistekilerin gvenliktekilere göre içsel motivasyon ortalamlarında anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. İçsel motivasyonu en yüksek olan iş kolu güvenliktir.

İřęrenlerin motivasyon ortalamlarının **unvana göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 10.5'de gösterilmiştir.

Tablodaki unvan grupları hiyerarşik olarak belirlenmiştir ve otellerin bölümlerine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin kat hizmetleri bölümünde çalışan bir oda temizlik görevlisi iřęren olarak; kat şefi alt kademe; kat hizmetleri müdür yardımcısı orta kademe ve kat hizmetleri müdürü st kademe çalışan olarak gruplandırılır.

Tablo 10.5 Motivasyon Ortalamalarının Unvana Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Unvan	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	İşgören	166	3,91	0,69	3,989	0,008*	2>1 3>1 4>1
	Alt Kademe	39	4,17	0,46			
	Orta Kademe	36	4,16	0,56			
	Üst Kademe	15	4,28	0,44			
Dışsal Motivasyon	İşgören	166	3,74	0,71	2,897	0,036*	3>1 4>1
	Alt Kademe	39	3,83	0,75			
	Orta Kademe	36	4,02	0,55			
	Üst Kademe	15	4,14	0,45			

*p<0,05

Tablo 10.5 incelendiğinde unvana göre içsel motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,989$ ve $p=0,008<0,05$ olduğundan unvana göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar(İşgören, Alt Kademe, Orta Kademe, Üst Kademe) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında İşgören ile Orta Kademe, İşgören ile Alt Kademe, Üst Kademe arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi işgörenlerin işletmedeki unvanı arttıkça içsel motivasyonu da artmaktadır.

Tablo 10.5'in dışsal motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde işgörenlerin unvana göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=2,897$ ve $p=0,036<0,05$ olduğundan unvana göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar(İşgören, Alt Kademe, Orta Kademe, Üst Kademe) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında İşgören ile Orta Kademe ve İşgören ile Üst Kademe arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi işgörenlerin işletmedeki unvanı arttıkça dışsal motivasyonu da artmaktadır. Tablo 10.5'i incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak unvan ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,008, ve 0,036). Bu sonuçlara göre **H_{3g}**: hipotezi (**H_{3g}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **işletmede çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 10.6’da gösterilmiştir.

Tablo 10.6 Motivasyon Ortalamalarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1 Yıldan Az	66	3,79	0,70	6,089	0,001*	3>1 4>1 4>2
	1-5 Yıl	107	3,98	0,65			
	6-10 Yıl	48	4,14	0,55			
	11 Yıl ve Üzeri	35	4,30	0,44			
Dışsal Motivasyon	1 Yıldan Az	66	3,67	0,81	2,683	0,047*	4>1
	1-5 Yıl	107	3,81	0,69			
	6-10 Yıl	48	3,84	0,66			
	11 Yıl ve Üzeri	35	4,07	0,42			

*p<0,05

Tablo 10.6 incelendiğinde işgörenlerin işletmede çalışma süresine göre içsel motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılığın istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olup olmadığı ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=6,089$ ve $p=0,001<0,05$ olduğundan işletmede çalışma süresine göre içsel motivasyon ortalamaları bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında bu anlamlı fark; 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri, 1-5 yıl arası çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında bulunmaktadır. Görüldüğü gibi işgörenlerin işletmede çalışma süresi arttıkça içsel motivasyon da artmaktadır.

Tablo 10.6 incelendiğinde işletmede çalışma süresine göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği

incelendiğinde $F=2,683$ ve $p=0,047<0,05$ olduğundan işletmede çalışma süresine göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi işgörenlerin işletmede çalışma süresi arttıkça dışsal motivasyon da artmaktadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların motivasyonda sorun yaşadıkları görülmektedir. Tablo 10.6'yı incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,001, ve 0,047). Bu sonuçlara göre H_{3b} : hipotezi (H_{3b} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **meslekte çalışma süresine göre** fark durumunu gösteren ANOVA testi sonuçları Tablo 10.7'de gösterilmiştir.

Tablo 10.7 Motivasyon Ortalamalarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1 Yıldan Az	40	3,67	0,70	7,959	0,000*	2>1
	1-5 Yıl	100	3,93	0,66			3>1
	6-10 Yıl	54	4,12	0,59			4>1
	11 Yıl ve Üzeri	62	4,24	0,50			4>2
Dışsal Motivasyon	1 Yıldan Az	40	3,78	0,84	1,261	0,288	
	1-5 Yıl	100	3,75	0,68			
	6-10 Yıl	54	3,79	0,73			
	11 Yıl ve Üzeri	62	3,96	0,57			

* $p<0,05$

Tablo 10.7'te meslekte çalışma süresine göre içsel motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=7,959$ ve $p=0,000<0,05$ olduğundan meslekte çalışma süresine göre içsel

motivasyon bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1 yıldan az çalışanlarla 1-5 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri, 1-5 yıl arası çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi işgörenlerin meslekte çalışma süresi arttıkça içsel motivasyon da artmaktadır. Tablo 10.7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak meslekte çalışma süresi ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,000).

Tablo 10.7 incelendiğinde meslekte çalışma süresine göre dışsal motivasyon ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=1,261$ ve $p=0,288>0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı, işgörenlerin dışsal motivasyon ortalamalarının meslekte çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılır. Tablo 10.7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak meslekte çalışma süresi ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,288). Bu sonuca göre H_{3i} : hipotezi (H_{3i} : İşgörenlerin motivasyon düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 10.8'de gösterilmiştir.

Tablo 10.8 Motivasyon Ortalamalarının Çalışılan Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Kaçınıcı İşyeri	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1.	43	3,82	0,61	2,857	0,038*	4>1 4>2
	2.	77	3,96	0,62			
	3.	74	4,01	0,71			
	4. ve Üzeri	62	4,18	0,58			

Dışsal Motivasyon	1	43	3,77	0,65	0,130	0,942	
	2	77	3,85	0,69			
	3	74	3,81	0,66			
	4 ve Üzeri	62	3,81	0,78			

*p<0,05

Tablo 10.8'i incelediğimizde çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre içsel motivasyon ile 1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=2,857$ ve $p=0,038<0,05$ olduğundan çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre içsel motivasyon bakımından söz konusu gruplar (1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri) arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1. İşyerinde çalışanlarla 4 ve üzeri işyerinde çalışanlar, 2. İşyerinde çalışanlarla 4 ve üzeri işyerinde çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi çalışılan kaçınıcı işyeri sayısı arttıkça içsel motivasyonda artış göstermektedir. Tablo 10.8'i incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,038).

Tablo 10.8'in dışsal motivasyonla ilgili bölümünü incelediğimizde, işgörenlerin çalışılan kaçınıcı işyeri değişkenine göre dışsal motivasyon; 1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,130$ ve $p=0,942>0,05$ olduğundan çalışılan kaçınıcı işyeri değişkenine göre dışsal motivasyon bakımından söz konusu gruplar(1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri) arasında anlamlı fark yoktur. Tablo 10.8'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,942). İşgörenlerin dışsal motivasyon ortalamaları çalışılan kaçınıcı işyeri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşılır. Bu sonuca göre H_{3j} : hipotezi (H_{3j} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir. Özetle iş hayatlarında

4 ve üzeri sayıda iş değişikli yapanlar, 1 ve 2. işyerinde çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ortalamalarına sahiptir.

7. Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Farklılaşma Durumunu Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İki bağımsız örneklem grubun ortalamaları arasındaki farklılığı belirleyebilmek için parametrik testlerden t-Testi uygulanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ortalamalarının aritmetik ortalamalara göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testinin sonuçları incelenip yorumlanmıştır.

a) Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu İçin Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla t-Testi uygulanmıştır. t-Testi sonuçları Tablo 11.1’de gösterilmiştir.

Tablo 11.1 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	77	3,75	0,82	-0,314	254	0,754
	Erkek	179	3,79	0,81			
Devam Bağlılığı	Kadın	77	3,62	0,83	-0,164	254	0,870
	Erkek	179	3,64	0,83			
Normatif Bağlılık	Kadın	77	3,76	0,84	-0,014	254	0,989
	Erkek	179	3,76	0,79			

*p<0,05

Tablo 11.1 incelendiğinde cinsiyete göre duygusal bağlılık; kadın ve erkek işgören ortalamaları arasında fark görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,754>0,05$ olduğundan cinsiyete göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar (kadın, erkek) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.1 incelendiğinde cinsiyete göre devam bağıllık; kadın ve erkek işgören ortalamaları arasında farklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,870>0,05$ olduğundan cinsiyete göre devam bağıllığı bakımından söz konusu gruplar (kadın, erkek) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.1 incelendiğinde cinsiyete göre normatif bağıllık; kadın ve erkek işgören ortalamaları arasında farklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,989>0,05$ olduğundan cinsiyete göre normatif bağıllık bakımından söz konusu gruplar (kadın, erkek) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.1'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak cinsiyet ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,754, 0,870 ve 0,989). Sonuç olarak; cinsiyetin örgütsel bağıllık düzeyini değiştirmede gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4a}**: hipotezi (**H_{4a}**: İşgörenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

b) Motivasyon Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu İçin Gösteren Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları

İşgörenlerin Örgütsel Bağıllık ortalamalarının işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla t-Testi uygulanmıştır. t-Testi sonuçları Tablo 11.2'de gösterilmiştir.

Tablo 11.2 Örgütsel Bağıllık Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
Duygusal Bağıllık	Bekar	121	3,76	0,84	-0,287	254	0,775
	Evli	135	3,79	0,78			
Devam Bağıllığı	Bekar	121	3,57	0,88	-1,166	254	0,245
	Evli	135	3,69	0,78			
Normatif Bağıllık	Bekar	121	3,66	0,83	-1,752	254	0,081
	Evli	135	3,84	0,78			

* $p<0,05$

Tablo 11.2 incelendiğinde medeni duruma göre duygusal bağıllık; bekar ve evli işgören ortalamaları arasında fark görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,775>0,05$ olduğundan medeni duruma göre duygusal bağıllık, bakımından söz konusu gruplar (bekar, evli) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.2 incelendiğinde medeni duruma göre devam bağıllık; bekar ve evli işgören ortalamaları arasında fark görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,245>0,05$ olduğundan medeni duruma göre devam bağıllığı bakımından söz konusu gruplar (bekar, evli) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.2 incelendiğinde medeni duruma göre normatif bağıllık; bekar ve evli işgören ortalamaları arasında fark görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $p=0,081>0,05$ olduğundan medeni duruma göre normatif bağıllık bakımından söz konusu gruplar (bekar, evli) arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11.2'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak medeni durum ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,775, 0,245 ve 0,081). Sonuç olarak; medeni durumun örgütsel bağıllık düzeyini değiştirmedeği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre H_{4b} : hipotezi (H_{4b} : İşgörenlerin örgütsel bağıllık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

8. Örgütsel Bağıllık Ortalamalarının Aritmetik Ortalamalara Göre Durumunu Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağıllık ortalamalarının farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Testi'nin sonuçları incelenip yorumlanmıştır.

İşgörenlerin Örgütsel Bağıllık ortalamalarının **yaşa göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.1'de gösterilmiştir.

Tablo 12.1 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{x}$	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	15-21	34	3,66	1,02	1,410	0,231
	22-28	91	3,71	0,79		
	29-35	65	3,73	0,79		
	36-42	45	3,93	0,72		
	43 ve Üzeri	21	4,05	0,72		
Devam Bağlılığı	15-21	34	3,46	0,99	0,789	0,533
	22-28	91	3,58	0,84		
	29-35	65	3,68	0,80		
	36-42	45	3,72	0,75		
	43 ve Üzeri	21	3,76	0,79		
Normatif Bağlılık	15-21	34	3,57	1,03	0,913	0,457
	22-28	91	3,71	0,79		
	29-35	65	3,81	0,76		
	36-42	45	3,86	0,67		
	43 ve Üzeri	21	3,88	0,82		

*p<0,05

Tablo 12.1 incelendiğinde işgörenlerin yaşa göre duygusal bağlılık; 15-21 yaş arası ($\bar{x}$ =3,66), 22-28 yaş arası ($\bar{x}$ =3,71), 29-35 yaş arası ($\bar{x}$ =3,73), 36-42 yaş arası ($\bar{x}$ =3,93), 43 ve üzeri yaş arası ($\bar{x}$ =4,05) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde F=1,410 ve p=0,231>0,05 olduğundan yaşa göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar(15-21, 22-28, 29-35, 36-42, 45 ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.1 incelendiğinde işgörenlerin yaşa göre devam bağlılık; 15-21 yaş arası ($\bar{x}=3,46$), 22-28 yaş arası ($\bar{x}=3,58$), 29-35 yaş arası ($\bar{x}=3,68$), 36-42 yaş arası ($\bar{x}=3,72$), 43 ve üzeri yaş arası ($\bar{x}=3,76$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına yine ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,789$ ve $p=0,533>0,05$ olduğundan yaşa göre devam bağlılığı bakımından söz konusu gruplar(15-21, 22-28, 29-35, 36-42, 45 ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.1 incelendiğinde işgörenlerin yaşa göre normatif bağlılık; 15-21 yaş arası ($\bar{x}=3,57$), 22-28 yaş arası ($\bar{x}=3,71$), 29-35 yaş arası ($\bar{x}=3,81$), 36-42 yaş arası ($\bar{x}=3,86$), 43 ve üzeri yaş arası ($\bar{x}=3,88$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına yine ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,913$ ve $p=0,457>0,05$ olduğundan yaşa göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar(15-21, 22-28, 29-35, 36-42, 45 ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır. Görüldüğü gibi işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ortalamaları yaş durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 12.1'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,231, 0,533 ve 0,457). Buradan çıkarılacak sonuç; işgörenlerin yaşları ne olursa olsun örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu sonuca göre **H_{4c}**: hipotezi (**H_{4c}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **eğitim durumuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.2'de gösterilmiştir.

Tablo 12.2 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	36	3,57	0,98	1,015	0,387
	Lise	119	3,79	0,76		
	Önlisans	66	3,81	0,86		
	Lisans	35	3,87	0,67		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	36	3,33	0,97	2,193	0,089
	Lise	119	3,71	0,82		
	Önlisans	66	3,69	0,78		
	Lisans	35	3,54	0,75		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	36	3,63	0,90	0,524	0,666
	Lise	119	3,78	0,85		
	Önlisans	66	3,82	0,72		
	Lisans	35	3,69	0,71		

*p<0,05

Tablo 12.2 incelendiğinde işgörenlerin eğitim durumuna göre duygusal bağlılık; ilköğretim ($\bar{x}$ =3,57), lise ($\bar{x}$ =3,79), önlisans ($\bar{x}$ =3,81), lisans ($\bar{x}$ =3,87) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde F=1,015 ve p=0,387>0,05 olduğundan eğitim durumuna göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar (ilköğretim, lise, önlisans, lisans) arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 12.2 incelendiğinde eğitim durumuna göre devam bağlılık; ilköğretim ($\bar{x}$ =3,33), lise ($\bar{x}$ =3,79), önlisans ($\bar{x}$ =3,69), lisans ($\bar{x}$ =3,54) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde F=2,193 ve p=0,089>0,05 olduğundan eğitim durumuna göre devam bağlılık bakımından söz konusu gruplar (ilköğretim, lise, önlisans, lisans) arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 12.2 incelendiğinde ve eğitim durumuna göre normatif bağlılık ilköğretim ($\bar{x}=3,63$), lise ($\bar{x}=3,78$), önlisans ($\bar{x}=3,82$), lisans ($\bar{x}=3,69$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,524$ ve $p=0,666>0,05$ olduğundan eğitim durumuna göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar (ilköğretim, lise, önlisans, lisans) arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 12.2'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak eğitim durumu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,387, 0,089 ve 0,666). Sonuç olarak; eğitim durumun örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4a}**: hipotezi (**H_{4a}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **çalışılan otel türüne göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.3'de gösterilmiştir.

Tablo 12.3 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Otel Türüne Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Otel Türü	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	3 Yıldızlı	15	3,61	1,03	3,745	0,025*	2>3
	4 Yıldızlı	129	3,91	0,83			
	5 Yıldızlı	112	3,64	0,73			
Devam Bağlılığı	3 Yıldızlı	15	3,11	1,12	3,795	0,024*	2>1 3>1
	4 Yıldızlı	129	3,72	0,89			
	5 Yıldızlı	112	3,60	0,68			
Normatif Bağlılık	3 Yıldızlı	15	3,52	1,10	1,180	0,309	
	4 Yıldızlı	129	3,82	0,82			
	5 Yıldızlı	112	3,71	0,74			

*p<0,05

Tablo 12.3 incelendiğinde otel türüne göre duygusal bağlılık; 3 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,61$), 4 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,91$), 5 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,64$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,745$ ve $p=0,025 < 0,05$ olduğundan otel türüne göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar (3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 4 yıldızlı otel çalışanlarıyla 5 yıldızlı otel çalışanları arasında anlamlı fark vardır. Tablo 12.3'ü incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle işgörenlerin duygusal bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,025).

Tablo 12.3 incelendiğinde otel türüne göre devam bağlılık; 3 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,11$), 4 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,72$), 5 yıldızlı otel ($\bar{x}=3,60$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,795$ ve $p=0,024 < 0,05$ olduğundan otel türüne göre devam bağlılık bakımından söz konusu gruplar (3 yıldızlı otel, 4 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 3 yıldızlı otel çalışanlarıyla 4 yıldızlı otel çalışanları arasında, 3 yıldızlı otel çalışanlarıyla 5 yıldızlı otel çalışanları arasında anlamlı fark vardır. Tablo 12.3'ü incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle işgörenlerin devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,024).

Tablo 12.3'ü incelediğimizde otel türüne göre normatif bağlılık; 3 yıldızlı otel çalışanları ($\bar{x}=3,52$), 4 yıldızlı otel çalışanları ($\bar{x}=3,82$), 5 yıldızlı otel çalışanları ($\bar{x}=3,71$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=1,180$ ve $p=0,309 > 0,05$ olduğundan otel türüne göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar (3 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel, 5 yıldızlı otel) arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. İşgörenlerin normatif bağlılık ortalamaları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 12.3'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,309). Bu sonuca göre **H_{4e}**:

hipotezi (**H_{4e}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir. Genel olarak 4 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin diğerlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **çalışılan bölüme göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.4’de gösterilmiştir.

Tablo 12.4 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Bölüm	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Ön Büro	36	4,04	0,85	1,589	0,119
	Mutfak	32	3,64	0,85		
	Kat Hizmetleri	32	3,65	0,75		
	Yiyecek İçecek	50	3,85	0,72		
	Muhasebe	20	3,84	1,04		
	Personel	33	3,86	0,95		
	Güvenlik	22	3,42	0,60		
	Satınalma	11	3,73	0,53		
	Teknik Servis	7	3,29	0,57		
	Satış Pazarlama	13	3,97	0,71		
Devam Bağlılığı	Ön Büro	36	3,62	0,90	0,827	0,592
	Mutfak	32	3,44	1,01		
	Kat Hizmetleri	32	3,54	0,78		
	Yiyecek İçecek	50	3,70	0,81		
	Muhasebe	20	3,63	1,05		
	Personel	33	3,70	0,77		
	Güvenlik	22	3,82	0,55		
	Satınalma	11	3,67	0,75		
	Teknik Servis	7	3,11	0,44		
	Satış Pazarlama	13	3,83	0,71		

Normatif Bağıllık	Ön Büro	36	3,74	0,80	0,700	0,709
	Mutfak	32	3,74	0,92		
	Kat Hizmetleri	32	3,80	0,69		
	Yiyecek İçecek	50	3,81	0,79		
	Muhasebe	20	3,77	1,00		
	Personel	33	3,60	1,03		
	Güvenlik	22	3,67	0,46		
	Satınalma	11	3,87	0,71		
	Teknik Servis	7	3,41	0,45		
	Satış Pazarlama	13	4,14	0,51		

*p<0,05

Tablo 12.4 incelendiğinde çalışılan bölüme göre duygusal bağıllık; ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=1,589$ ve $p=0,119>0,05$ olduğundan çalışılan bölüme göre duygusal bağıllık bakımından söz konusu gruplar (ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.4 incelendiğinde çalışılan bölüme göre devam bağıllık; ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,827$ ve $p=0,592>0,05$ olduğundan çalışılan bölüme göre devam bağıllığı bakımından söz konusu gruplar (ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.4 incelendiğinde çalışılan bölüme göre normatif bağlılık; ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,700$ ve $p=0,709>0,05$ olduğundan çalışılan bölüme göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar (ön büro, mutfak, kat hizmetleri, yiyecek içecek, muhasebe, personel, güvenlik, satınalma, teknik servis ve satış pazarlama) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.4'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,119, 0,592 ve 0,709). Sonuç olarak; işgörenlerin çalıştıkları bölümlerin örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmedikleri gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4f}**: hipotezi (**H_{4f}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **unvana göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.5'de gösterilmiştir.

Tablo 12.5 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Unvana Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Unvan	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	İşgören	166	3,69	0,83	3,885	0,010*	3>1 4>1 4>2
	Alt Kademe	39	3,72	0,78			
	Orta Kademe	36	3,99	0,75			
	Üst Kademe	15	4,32	0,44			
Devam Bağlılığı	İşgören	166	3,53	0,85	4,172	0,007*	3>1 4>1
	Alt Kademe	39	3,61	0,72			
	Orta Kademe	36	3,98	0,77			
	Üst Kademe	15	4,01	0,70			

Normatif Bağlılık	İşgören	166	3,65	0,86	2,959	0,033*	3>1
	Alt Kademe	39	3,92	0,68			
	Orta Kademe	36	3,98	0,58			
	Üst Kademe	15	3,98	0,80			

*p<0,05

Tablo 12.5 incelendiğinde unvana göre duygusal bağlılık; İşgören ($\bar{x}$ =3,69), Alt Kademe ($\bar{x}$ =3,72), Orta Kademe ($\bar{x}$ =3,99), Üst Kademe ($\bar{x}$ =4,32) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,885$ ve $p=0,010<0,05$ olduğundan unvana göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar(İşgören, Alt Kademe, Orta Kademe, Üst Kademe) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında İşgören ile Orta Kademe, İşgören ile Üst Kademe, Alt Kademe arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi çalışanın unvanı yükseldikçe duygusal bağlılığında da artış olmaktadır.

Tablo 12.5 incelendiğinde unvana göre devam bağlılık; İşgören ($\bar{x}$ =3,53), Alt Kademe ($\bar{x}$ =3,61), Orta Kademe ($\bar{x}$ =3,98), Üst Kademe ($\bar{x}$ =4,01) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=4,172$ ve $p=0,007<0,05$ olduğundan unvana göre devam bağlılığı bakımından söz konusu gruplar(İşgören, Alt Kademe, Orta Kademe, Üst Kademe) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında İşgören ile Orta Kademe, İşgören ile Üst Kademe arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi çalışanın unvanı yükseldikçe devam bağlılığında da artış olmaktadır.

Tablo 12.5 incelendiğinde unvana göre normatif bağlılık; İşgören ($\bar{x}$ =3,65), Alt Kademe ($\bar{x}$ =3,92), Orta Kademe ($\bar{x}$ =3,98), Üst Kademe ($\bar{x}$ =3,98) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına yine ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=2,959$ ve $p=0,033<0,05$ olduğundan unvana göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplardan (İşgören, Alt Kademe, Orta Kademe, Üst Kademe) İşgören ile Orta

Kademe, arasında anlamlı fark vardır. Üst kademede çalışanların diğer kademelerde çalışanlara göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi çalışanın unvanı yükseldikçe normatif bağlılığında da artış olmaktadır.

Tablo 12.5'i incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak unvan ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,010, 0,007, ve 0,033). Bu sonuçlara göre **H_{4g}**: hipotezi (**H_{4g}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **işletmede çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.6'da gösterilmiştir.

Tablo 12.6 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Bu İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Bu İşletmede Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	66	3,61	0,95	1,986	0,117	
	1-5 Yıl	107	3,76	0,80			
	6-10 Yıl	48	3,92	0,71			
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,95	0,64			
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	66	3,43	0,87	3,854	0,010*	3>1 4>1 4>2
	1-5 Yıl	107	3,57	0,85			
	6-10 Yıl	48	3,82	0,78			
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,93	0,63			
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	66	3,66	0,85	2,116	0,099	
	1-5 Yıl	107	3,69	0,87			
	6-10 Yıl	48	3,99	0,68			
	11 Yıl ve Üzeri	35	3,83	0,56			

*p<0,05

Tablo 12.6'yı incelediğimizde işgörenlerin bu işletmede çalışma süresine göre duygusal bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}=3,61$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3,76$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,92$), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}=3,95$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=1,986$ ve $p=0,117 > 0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar(1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Tablo 12.6'ya göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,117).

Tablo 12.6'yı incelediğimizde bu işletmede çalışma süresine göre devam bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}=3,43$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3,57$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,82$), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}=3,93$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,854$ ve $p=0,010 < 0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre devam bağlılık bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri, 1-5 yıl arası çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi çalışma süresi arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır. Tablo 12.6'yı incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,010).

Tablo 12.6'yı incelediğimizde işgörenlerin bu işletmede çalışma süresine göre normatif bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}=3,66$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3,69$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,99$), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}=3,83$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=2,116$ ve $p=0,099 > 0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar(1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır. Tablo 12.6'ya göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki

olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,099). Görüldüğü gibi işgörenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları işletmede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre H_{4h} : hipotezi (H_{4h} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **meslekte çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.7’de gösterilmiştir.

Tablo 12.7 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	40	3,55	0,85	3,403	0,018*	3>1
	1-5 Yıl	100	3,67	0,82			4>1
	6-10 Yıl	54	3,89	0,85			4>2
	11 Yıl ve Üzeri	62	3,99	0,68			
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	40	3,43	0,82	3,081	0,028*	3>1
	1-5 Yıl	100	3,52	0,80			4>1
	6-10 Yıl	54	3,82	0,83			3>2
	11 Yıl ve Üzeri	62	3,78	0,84			4>2
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	40	3,59	0,86	2,549	0,056	
	1-5 Yıl	100	3,65	0,84			
	6-10 Yıl	54	3,95	0,75			
	11 Yıl ve Üzeri	62	3,86	0,72			

*p<0,05

Tablo 12.7 incelendiğinde işgörenlerin meslekte çalışma süresine göre duygusal bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}$ =3,55), 1-5 yıl arası ($\bar{x}$ =3,67), 6-10 yıl arası ($\bar{x}$ =3,89), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}$ =3,99) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Fakat bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir.

Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,403$ ve $p=0,018<0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri, 1-5 yıl arası çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi meslekte çalışma süresi arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. Tablo 12.7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işgörenlerin meslekte çalışma süresi ile işgörenlerin duygusal bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,018).

Tablo 12.7 incelendiğinde işgörenlerin meslekte çalışma süresine göre devam bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}=3,43$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3,52$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,82$), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}=3,78$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=3,081$ ve $p=0,028<0,05$ olduğundan bu işletmede çalışma süresine göre devam bağlılığı bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı fark vardır. Aynı tablonun son sütununa bakıldığında 1 yıldan az çalışanlarla 6-10 yıl, 1 yıldan az çalışanlarla 11 yıl ve üzeri, 1-5 yıl arası çalışanlarla 6-10 yıl, 1-5 yıl arası çalışanlarla 11 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Görüldüğü gibi meslekte çalışma süresi arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır. Tablo 12.7'yi incelediğimizde, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işgörenlerin meslekte çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,028).

Tablo 12.7 incelendiğinde işgörenlerin meslekte çalışma süresine göre normatif bağlılık; 1 yıldan az ($\bar{x}=3,59$), 1-5 yıl arası ($\bar{x}=3,65$), 6-10 yıl arası ($\bar{x}=3,95$), 11 yıl ve üzeri çalışanlar ($\bar{x}=3,86$) ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=2,549$ ve $p=0,056>0,05$ olduğundan meslekte çalışma süresine göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar (1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıl ve üzeri) arasında anlamlı farklılıklar yoktur. İşgörenlerin normatif bağlılık ortalamaları meslekte çalışma süresi değişkenine göre

anlamlı farklılık göstermemektedir. Tablo 12.7'ye göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işgörenlerin meslekte çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,056). Bu sonuca göre **H_{4i}**: hipotezi (**H_{4i}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde kısmen kabul edilmiştir.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 12.8'de gösterilmiştir.

Tablo 12.8 Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Çalışılan Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışılan Kaçınıcı İşyeri	n	$\bar{x}$	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1.	43	3,51	0,92	1,996	0,115
	2.	77	3,79	0,71		
	3.	74	3,83	0,75		
	4. ve Üzeri	62	3,88	0,89		
Devam Bağlılığı	1.	43	3,51	0,86	0,404	0,750
	2.	77	3,63	0,76		
	3.	74	3,65	0,74		
	4. ve Üzeri	62	3,68	0,98		
Normatif Bağlılık	1.	43	3,63	0,85	1,347	0,260
	2.	77	3,75	0,82		
	3.	74	3,90	0,69		
	4. ve Üzeri	62	3,68	0,88		

*p<0,05

Tablo 12.8 incelendiğinde çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre duygusal bağlılık; 1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde

$F=1,996$ ve $p=0,115>0,05$, $F=0,404$ ve $p=0,750>0,05$, $F=1,347$ ve $p=0,260>0,05$ olduğundan çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre duygusal bağlılık bakımından söz konusu gruplar (1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.8 incelendiğinde çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre devam bağlılık; 1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=0,404$ ve $p=0,750>0,05$ olduğundan çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre devam bağlılığı bakımından söz konusu gruplar (1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.8 incelendiğinde çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre normatif bağlılık; 1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri ortalamaları arasında farklılıklar görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığına ancak test istatistiğine bakılarak karar verilir. Aynı tabloda test istatistiği incelendiğinde $F=1,347$ ve $p=0,260>0,05$ olduğundan çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre normatif bağlılık bakımından söz konusu gruplar (1. işyeri, 2. işyeri, 3. işyeri, 4. ve üzeri işyeri) arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılır.

Tablo 12.8'e göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,115, 0,750 ve 0,260). Sonuç olarak; işgörenlerin çalıştıkları bölümlerin örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre H_{4j} : hipotezi (H_{4j} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.) reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de küresel anlamda çok çetin bir rekabet ortamı mevcuttur. Bu rekabet ortamında başarılı olmak isteyen otel işletmeleri, kurumsal kimlik oluşturmaya çalışmaktadır. İşverenin tavrı ve işyeri ortamı ve koşulları, işgörenin performansını ve motivasyonunu etkilemektedir. İşyerinde çalışanların isteki performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

Özellikle turizm sektöründe, müşterilerle yüz-yüze iletişim içinde olan işgörenlerin motivasyonları yüksek olursa; hem örgütsel bağlılıkları artacaktır hem de müşterilere daha kaliteli hizmet sunabileceklerdir. İşveren açısından sadâkatin önemi büyüktür. Sadık çalışanlar işletmenin kurumsal kimliğini olumlu etkilemektedir. Çalışanların sadakâtini yani örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin bilinmesi de işveren için oldukça önemlidir. ‘İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki’ adlı araştırmayla, işgörenin beklentisi ve örgütsel bağlılığa etki eden motivasyon unsurları belirlenmiştir. Erzincan ve Erzurum’daki otellerde çalışan işgörelere uygulanan anketlerden elde edilen veriler ışığında bu çalışmadaki hipotezlerin doğruluğu ölçölüp analiz edilmiştir. Uygulanan anketlerin veri analizi sonucunda aşağıdaki çıkarım ve tespitlerde bulunulmuştur:

Örgütsel bağlılığın ve alt faktörlerinin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, işgörenlerin “duygusal bağlılık” ortalaması 3,78, “devam bağlılığı” ortalaması 3,63, “normatif bağlılık” ortalaması 3,76, “örgütsel bağlılık” ortalaması 3,72 olarak ölçölmüştür. Bu ortalamaların değerlendirilmesi sonucunda; işgörenlerin “duygusal bağlılık” ortalamasının yüksek; “devam bağlılığı” ortalamasının orta ya da yükseğe yakın, “normatif bağlılık” ortalamasının yüksek ve “örgütsel bağlılık” ortalaması yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar Ertan’ın çalışmasında (Dipnot 171) ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin dışsal motivasyon ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, işgörenlerin “ çalıştıkları işyerindeki araç-gereçlerin yeterli olduğunu düşönen işgörenlerin 4,04 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görölmektedir.

‘Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım’ ifadesi 3,36’lık oranla en düşük ortalama sahiptir. Bu sonuç da bize ücretin önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Charles ve Marshal’ın (Dipnot 156), Simon ve Enz’in (Dipnot 158), Siu, Tsang ve Won’un (Dipnot 159), Kaş’ın (Dipnot 163), Toker’in (Dipnot 166), Selvi’nin (Dipnot 167), Boz’un (Dipnot 169) çalışmalarında ulaştıkları sonuçlarla benzerlik gösterirken, Bozkurt’un (Dipnot 164) çalışmasında ise yönetici faktörü, ücret faktöründen daha önemli olarak ölçülmüştür. Ayrıca Dünder, Özutku ve Taşpınar’ın (Dipnot 162) çalışmasında otel işletmelerinde işgörenlerin içsel motivasyon araçlarına, ücret gibi dışsal motivasyon araçlarına oranla, daha yüksek önem atfettikleri belirlenmiştir.

Motivasyonun ve alt faktörlerinin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde çalışanların “içsel motivasyon” ortalaması 4,0, “dışsal motivasyon” ortalaması 3,82, “motivasyon” ortalaması 3,89 olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin “içsel motivasyon” ortalamasının yüksek; “dışsal motivasyon” ortalamasının yüksek “motivasyon” ortalamasının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar da yine Ertan’ın çalışmasında (Dipnot 171) ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yüksekçe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş (r değeri 0,634) ve **H₁**: hipotezi (**H₁**: İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksekçe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş (r değeri 0,617) ve **H_{1a}**: hipotezi (**H_{1a}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde kabul edilmiştir. Yine korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak motivasyon ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş (r değerleri sırasıyla 0,830, ve 0,951) ve **H_{1b}**: hipotezi (**H_{1b}**: İşgörenlerin motivasyonu ile içsel motivasyonları arasında anlamlı

pozitif bir ilişki vardır) ile **H_{1c}**: hipotezi (**H_{1c}**: İşgörenlerin motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak motivasyon ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,531, 0,599 ve 0,530). Bu sonuçlara göre **H_{1d}**: hipotezi (**H_{1d}**: İşgörenlerin motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1e}**: hipotezi (**H_{1e}**: İşgörenlerin motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1f}**: hipotezi (**H_{1f}**: İşgörenlerin motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,527, 0,454, 0,485 ve 0,444). Bu sonuçlara göre **H_{1g}**: hipotezi (**H_{1g}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1h}**: hipotezi (**H_{1h}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1i}**: hipotezi (**H_{1i}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1j}**: hipotezi (**H_{1j}**: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem **seviyesinde kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,602, 0,498, 0,577 ve 0,502). Bu sonuçlara göre **H_{1k}**: hipotezi (**H_{1k}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1l}**: hipotezi (**H_{1l}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H_{1m}**: hipotezi (**H_{1m}**: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1n}**: hipotezi (**H_{1n}**:

İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değerleri sırasıyla 0,844, 0,909 ve 0,875). Bu sonuçlara göre **H₁₀**: hipotezi (**H₁₀**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır), **H₁₈**: hipotezi (**H₁₈**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) ve **H_{1p}**: hipotezi (**H_{1p}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,641). Bu sonuca göre **H_{1r}**: hipotezi (**H_{1r}**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,597). Bu sonuca göre **H_{1s}**: hipotezi (**H_{1s}**: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif, yükseğe yakın düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r değeri 0,716). Bu sonuca göre **H_{1t}**: hipotezi (**H_{1t}**: İşgörenlerin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örneğin Sökmen ve Şimşek (Dipnot 165) çalışmasında örgütsel bağlılığın stres üzerinde ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılığının artması durumunda örgütle özdeşleşmelerinin artacağı, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı sonucuna varmışlardır. Çalışmadan elde ettiğimiz örgütsel bağlılıkla ilgili

korelasyon sonuçları Sökmen ve Şimşek'in çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Motivasyonun örgütsel bağlılık üzerine doğrudan etkisi vardır. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi sonucu ($F=170,402$; $p=0,000<0.05$) göstermektedir ki örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %39,9 oranında motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,399$). Bu sonuca göre **H₂**: hipotezi (İşgörenlerin motivasyon düzeyi örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

Motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun da örgütsel bağlılıkla ilişkisi vardır. İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon analizi sonucu ($F=84,866$; $p=0,000<0.05$) göstermektedir ki örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %39,7 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,397$). Hem içsel hem dışsal motivasyon unsurlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı artırıcı bağımsız değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizi sonucu ($F=49,921$; $p=0,000<0.05$) göstermektedir ki duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %27,7 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,277$). Motivasyonun alt unsurları olan içsel ve dışsal motivasyonun, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile devam bağlılığı arasındaki regresyon analizi sonucu ($F=71,052$; $p=0,000<0.05$) göstermektedir ki devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %35,5 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,355$). Motivasyonun alt unsurları olan içsel ve dışsal motivasyonun, devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ile normatif bağlılık arasındaki regresyon analizi sonucu ($F=49,455$; $p=0,000<0.05$) göstermektedir ki normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %27,5 oranında içsel motivasyon ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır($R^2=0,275$). Motivasyonun alt unsurları olan içsel ve dışsal motivasyonun, normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

İşgörenlerin motivasyonları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Motivasyon ortalamalarında **cinsiyete göre** farklılaşma durumuna bakmak için t-Testi uygulanmıştır. t-Testi'nin sonuçlarını incelediğimizde; işgörenlerin cinsiyete göre içsel motivasyon ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($t_{(254)}=-2,920$; $p=0,004<0,05$). Erkeklerin içsel motivasyon ortalamaları ($\bar{x}=4,08$), kadınların içsel motivasyon ortalamalarından ($\bar{x}=3,83$) yüksektir ve öte yandan işgörenlerin cinsiyete göre dışsal motivasyon ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ($t_{(254)}=-0,088$; $p=0,930>0,05$). Cinsiyet durumu dışsal motivasyonu etkilememiştir ve bu sonuçlara göre **H_{3a}**: hipotezi (**H_{3a}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen** kabul edilmiştir.

Motivasyon ortalamalarında **medeni duruma göre** farklılaşma durumuna bakmak için t-Testi uygulanmıştır. t-Testi'nin sonuçlarını incelediğimizde; medeni duruma göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (p değerleri 0,734 ve 0,230). Sonuç olarak; medeni durumun motivasyon düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{3b}**: hipotezi (**H_{3b}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **reddedilmiştir**.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **yaşa göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak yaş ile içsel ve dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,897 ve 0,570). Buradan çıkarılacak sonuç; işgörenlerin yaşları ne olursa olsun motivasyonlarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu sonuca göre **H_{3c}**: hipotezi (**H_{3c}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **eğitim durumuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak motivasyon ile eğitim durumu arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,000, ve 0,001). İşgörenlerin eğitim durumuna göre içsel ve dışsal motivasyon ortalamaları

anlamalı farklılık göstermektedir. Sonuç olarak eğitim seviyesi yükseldikçe motivasyon oranı artmaktadır. İlkokul mezunlarının motivasyon oranı oldukça düşüktür. Bu sonuçlara göre **H_{3a}**: hipotezi (**H_{3a}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamalı farklılık göstermektedir) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan otel türüne göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde işgörenlerin içsel motivasyon ortalamaları otel türü değişkenine göre anlamalı farklılık göstermezken (p değeri 0,732), çalışılan otel türüyle dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,004). Bu sonuca göre **H_{3e}**: hipotezi (**H_{3e}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamalı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan bölüme göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri 0,000). Diğer yandan %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,223). Motivasyonun çalışan bölüme göre değişip değişmediği incelendiğinde; dışsal motivasyonda fark görülmezken, içsel motivasyonda anlamalı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar iki grupta da benzer şekildedir. Ön büro da çalışanlar güvenliklilere göre; mutfakta çalışanlar yiyecek içecek, muhasebe, güvenlik ve satış pazarlamadakilere göre; kat hizmetlerinde çalışanlar ön büro, yiyecek içecek, muhasebe, güvenlik ve satış pazarlamadakilere göre; yiyecek içecekler güvenliklilere göre, personel yiyecek içecek ve güvenliklilere göre ; satınalma ve teknik servistekilerin güvenliklilere göre içsel motivasyon ortalamalarında anlamalı bir farklılaşma görülmüştür. İçsel motivasyonu en yüksek olan iş kolu güvenlidir. Bu sonuca göre **H_{3f}**: hipotezi (**H_{3f}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamalı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **unvana göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak unvan ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,008, ve 0,036). Bu sonuçlara göre **H_{3g}**: hipotezi (**H_{3g}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örneğin Çolak (Dipnot 168) çalışmasında otellerde motivasyonun ve özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, örnekleme dahil olan otel işletmelerinde işgörenlerin iş doyumlarını ve motivasyonlarını en çok arttıran faktörün ise statü olduğunu belirlemiştir. Çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar Çolak'ın çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **işletmede çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,001, ve 0,047). Bu sonuçlara göre **H_{3h}**: hipotezi (**H_{3h}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. İşgörenlerin işletmede çalışma süresi arttıkça içsel motivasyonları ve dışsal motivasyonları da artmaktadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların motivasyonda sorun yaşadıkları görülmektedir. 11 yıl ve üzeri çalışanlar daha motivedir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **meslekte çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak meslekte çalışma süresi ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmişken (p değeri 0,000), meslekte çalışma süresi ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,288). Bu sonuca göre **H_{3i}**: hipotezi (**H_{3i}**: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**. İçsel motivasyonda

alt, orta ve üst kademe çalışanların işgörene oranla daha yüksek motivasyon ortalamalarına sahip olduğu görülmüştür. Çalışma süresine göre 11 yıl ve üzeri çalışanlar en fazla motivasyona sahip gruptur. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların motivasyonda sorun yaşadıkları görülmektedir.

İşgörenlerin motivasyon ortalamalarının **çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile içsel motivasyon arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmişken (p değeri 0,038), istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile dışsal motivasyon arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,942). Bu sonuca göre **H_{3j}**: hipotezi (**H_{3j}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**. Özetle iş hayatlarında 4 ve üzeri sayıda iş değişikli yapanlar, 1 ve 2. işyerinde çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ortalamalarına sahiptir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarında **cinsiyete göre** farklılaşma durumuna bakmak için t-Testi uygulanmıştır. t-Testi'nin sonuçlarını incelediğimizde; %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak cinsiyet ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,754, 0,870 ve 0,989). Sonuç olarak; cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4a}**: hipotezi (**H_{4a}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

Örgütsel bağlılık ortalamalarında **medeni duruma göre** farklılaşma durumuna bakmak için t-Testi uygulanmıştır. t-Testi'nin sonuçlarını incelediğimizde; istatistiksel olarak medeni durum ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,775, 0,245 ve 0,081). Sonuç olarak; medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4b}**: hipotezi (**H_{4b}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **yaşa göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde, istatistiksel olarak yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,231, 0,533 ve 0,457). Buradan çıkarılacak sonuç; işgörenlerin yaşları ne olursa olsun örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu sonuca göre **H_{4c}**: hipotezi (**H_{4c}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örneğin Özutku (Dipnot 170) çalışmasında çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar Özutku'nun çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **eğitim durumuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak eğitim durumu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,387, 0,089 ve 0,666). Sonuç olarak; eğitim durumun örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4d}**: hipotezi (**H_{4d}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örneğin Erkmen ve Bozkurt (Dipnot 172) çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) göre; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin herhangi bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar Erkmen ve Bozkurt'un çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **çalışılan otel türüne göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak çalışılan otel türüyle işgörenlerin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir (p değerleri 0,025 ve 0,024). Diğer yandan çalışılan otel türüyle ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,309). Bu sonuca göre **H_{4e}**: hipotezi (**H_{4e}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **çalışılan bölüme göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak çalışılan bölüm ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,119, 0,592 ve 0,709). Sonuç olarak; işgörenlerin çalıştıkları bölümlerin örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4f}**: hipotezi (**H_{4f}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **unvana göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak unvan ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri sırasıyla 0,010, 0,007, ve 0,033). Bu sonuçlara göre **H_{4g}**: hipotezi (**H_{4g}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kabul edilmiştir**. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, örneğin Özutku (Dipnot 170) çalışmasında çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda örgütte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği ve çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışmadan elde ettiğimiz sonuçlar Özutku'nun çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının **işletmede çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değeri

0,010). Örgütsel bağlılığın o işletmede çalışma süresine göre farklılaşma durumu devam bağlılığı alanında görülmektedir. İşgörenlerin işletmede çalışma süresi arttıkça devam bağlılıkları da artmaktadır. İşletmede çalışma süresi 11 ve üzeri olanlar, çalışma süresi 1 yıldan az olanlar ve 1-5 yıl arası olanlardan daha fazla devam bağlılığına sahiptir. Yine çalışma süresi 6-10 yıl arası olanlar, 1 yıldan az çalışanlara göre daha fazla devam bağlılığına sahiptir. Diğer yandan istatistiksel olarak işletmede çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,117 ve 0,009). Bu sonuca göre **H_{4h}**: hipotezi (**H_{4h}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **meslekte çalışma süresine göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak işgörenlerin meslekte çalışma süresi ile işgörenlerin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı arasında pozitif, yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p değerleri 0,018 ve 0,028). Diğer yandan istatistiksel olarak işgörenlerin meslekte çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değeri 0,056). Bu sonuca göre **H_{4i}**: hipotezi (**H_{4i}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.) %5 önem seviyesinde **kısmen kabul edilmiştir**.

İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ortalamalarının **çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre** farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla uygulanan ANOVA testi'nin sonuçlarına göre, %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak çalışılan kaçınıcı işyeri olduğu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (p değerleri 0,115, 0,750 ve 0,260). Sonuç olarak; işgörenlerin çalıştıkları bölümlerin örgütsel bağlılık düzeyini değiştirmede gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre **H_{4j}**: hipotezi (**H_{4j}**: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.) **reddedilmiştir**.

Test edilen hipotezler ve bunlara ilişkin kabul ve ret durumları aşağıdaki Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Araştırmada Test Edilen Hipotezler’in Ret-Kabul Durumu

Hipotezler	Analiz	Sonuç
H₁: İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1a}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1b}: İşgörenlerin motivasyonu ile içsel motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1c}: İşgörenlerin motivasyonu ile dışsal motivasyonları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1d}: İşgörenlerin motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1e}: İşgörenlerin motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1f}: İşgörenlerin motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1g}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1h}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1i}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1j}: İşgörenlerin içsel motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1k}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul

H₁₁: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1m}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1n}: İşgörenlerin dışsal motivasyonu ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1o}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1ö}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1p}: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1r}: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1s}: İşgörenlerin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H_{1t}: İşgörenlerin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	Korelasyon	Kabul
H₂: İşgörenlerin motivasyon düzeyi örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Regresyon	Kabul
H₃: İşgörenlerin motivasyonları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	t-Testi + ANOVA	Kısmen kabul
H_{3a}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Kısmen kabul
H_{3b}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Ret
H_{3c}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Ret
H_{3d}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kabul

H_{3e}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H_{3f}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H_{3g}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kabul
H_{3h}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kabul
H_{3i}: İşgörenlerin motivasyon düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H_{3j}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H₄: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	t-Testi + ANOVA	Kısmen kabul
H_{4a}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Ret
H_{4b}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Ret
H_{4c}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Ret
H_{4d}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Ret
H_{4e}: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları otel türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul

H4f: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri otelde çalıştıkları bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Ret
H4g: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri unvanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kabul
H4h: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H4i: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Kısmen kabul
H4j: İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kaçınıcı işyeri olduğuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA	Ret

İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara dayanarak, bu alanda araştırma yapan/yapacak akademisyenlere, bu konulara ilgi duyan araştırmacılara ve yöneticilere yönelik getirilebilecek öneriler şu şekildedir;

- İşgörelere işletme içi eğitimler verilmeli ve işletme bünyesinde işgörelerde örgütsel bağlılık duygusu oluşturulmalıdır.
- Deneyimli çalışanların bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri daha yüksektir. Çok genç ve deneyimsiz çalışanların ücret vb. maliyetleri daha düşük olsa da, bağlılık, motivasyon ve performansları da düşük olduğu unutulmamalıdır. İşletmelerin işgören istihdam etme politikalarında bunun da dikkate alınmasında yarar vardır.
- Motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisi dikkate alınarak, işgörelerin motivasyonunun arttırılmasına gereken önem verilmelidir.
- İş ortamı sağlık, temizlik, hijyen ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, personelin bu konulardaki istekleri önemsenmelidir.

- İşgörendere, işini kaybetme korkusu mümkün olduğu ölçüde hissettirilmemeli ve iş güvencesi tam olarak verilmelidir.
- Otelcilik sektöründe kaliteli bir hizmetin tüm personelin çabasıyla oluşturduğu unutulmamalı ve tüm departmanlarda çalışan işgörenderin motivasyonlarının artırılması için çaba harcanmalıdır.
- Emek – yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe en önemli üretim faktörü insan olduğundan, öncelikli olarak işgörenderin motivasyonları artırılarak memnuniyetleri sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

- ADAIR, John, “Etkili Liderlik”, Çeviren Fatma Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, (Temmuz 2013), s. 179.
- AKBABA, Sırrı, “Eğitimde Motivasyon”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 13, 2006, s. 344-355.
- AKINCI, Zeki, “Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, C. 3, S. 2, 2006, s. 26-34.
- ALKIŞ, Hüseyin, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyi Arasındaki İlişki", *Kamu-İş Dergisi*, C. 10, S. 2, 2008, s. 79-96.
- ALLEN, Natalie J., GRISAFFE, Douglas B., “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, *Human Resource Management Review*, C. 11, S. 3, Autumn, 2001, s. 209-236.
- AL-ZAWAHREH, Abdelghafour, AL-MADI, Faisal, “The Utility Of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness”, *European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences*, C. 46, S. 3, 2012, s. 159-169.
- ARANKI, Dima H., SUIFAN, Taghrid S., SWEIS, Rateb J., “The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment”, *Modern Applied Science*, Cilt 13, S. 4, 2019, s. 140.
- AYDIN, Betül, “Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- BAKAN, İsmail, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, bsk. 2, Ankara, 2018, s. 40-41.
- BALAY, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yay., Ankara, 2000, s.19, 73, 85, 88, 89.

- BALCI, Ali, *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, Ankara, 2016, s. 15.
- BAYRAM, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ankara, 2005, s. 125-139.
- BOLAT, Oya İnci, BOLAT, Tamer, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S. 19, Haziran 2008, s.77.
- BOZ, Hakan, “Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2009.
- BOZKURT, Ahmet, “Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: Kahta Devlet Hastanesi Örneği”, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.
- BUCHKO, Aaron A., LAURENCE G. Weinzimmer, ALEXANDER V. Sergeyev, “Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers”, *Journal of Business Research*, C. 43, S. 3, November, 1998, s. 109-116.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener ve Diğerleri, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, 24. Baskı, Ankara, 2018, s. 15.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, 12. Baskı, Ankara, 2012, s. 5.
- CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2001, s. 371.
- CHARLES, K. R., Marshal, L. H., “Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 4, S. 3, 1992, s. 25-29.

- CHEN, Z. X., FRANCESCO A. M., “The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China”, *Journal of Vocational Behavior*, C. 62, S. 3, Haziran 2003, s. 465-489.
- CHUGHTAI, Aamir Ali, ZAFAR, Sohail, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, C. 11, S. 1, 2006, s. 43.
- CREMER David, “Affective And Motivational Consequences Of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect Of Autocratic Leadership”, *The Leadership Quaterly*, C. 17, 2006.
- CRESWELL, John W., “Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları”, Çeviren Selçuk Beşir Demir, Eğiten Kitap Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2017, s. 13.
- CÜCELOĞLU, Doğan, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2015, s. 230.
- ÇAKIR, Onur, “Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Sağlanmasında Abcd Modelinin Kullanılması”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2015.
- ÇAPAN, ERASLAN, Bahtiyar, “*Güdüler ve Duygular*”, Kartal B. (edt.) Davranış Bilimlerine Giriş, (172-179), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2015.
- ÇAVUŞ, Şenol, GÜRDOĞAN, Arzu, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 1, 2008.
- ÇOLAK, Gökhan, “İşgören Motivasyonu İle İş Doyumu Arasındaki İlişki Kuşadası’ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2009.
- ÇÖL, Güner, ARDIÇ, Kadir, “Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 22, S. 2, 2008, s. 157-174.

- DEDE, Yüksel, ARGÜN, Ziya, “Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 29, Sayı 134, 2004, s. 50.
- DEMİR, Kamile, “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı*, C. 32, S. 1, 1999, s. 277-293.
- DOLU, Banu, “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta, 2011.
- DURNA, Ufuk, EREN, Veysel, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, S. 2, 2005, s. 210-219.
- DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice ve TAŞPINAR, Fatih, İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Ampirik Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 2, 2007, s. 105-119.
- ERCAN, Leyla, “*Motivasyon (Güdüleme)*”, Küçükahmet L. (edt.), Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, (103-118), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, bsk. 13, İstanbul, 2012, s. 516-535-555-556-571.
- ERKMEN, Turhan , BOZKURT, Serdar, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, CİLT 31, S. 2, 2011, s. 197-228.
- EROĞLU, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, bsk.10, İstanbul, 2010, s. 416-417.
- ERTAN, Hayrettin, “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2008.

- ETZIONI, Amitai, *A Comparative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates*, New York: The Free Press, 1961, s. 9.
- GALLIE D., WHITE M., “Employee Commitment And The Skills Revolution, First Findings From The Employment In Britain Survey”, *Police Studies Institue*, London, 1993.
- GENÇ, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, bsk. 3, Ankara, 2013, s. 133-147.
- GÜÇLÜ, Hatice, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2006.
- GÜDEK, Olcay, “Sözsüz İletişim Unsurlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2018.
- GÜL, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, C. 2, S. 2, İzmir, 2002, s. 37-55.
- GÜLOVA, Asena Altın, DEMİRİSOY, Özge, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, C. 3, S. 3, 2012, s. 49-76.
- GÜMÜŞ, Sefer, SEZGİN, Beşir, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 6-20-82-89-108.
- HAYS J.M., HILL A. W., “A Preliminary Investigation Of The Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning And Perceived Service Quality”, *Journal Of Operations Management*, C. 19, S. 3, 2001, s. 335-349.
- HIRSCHMAN, E. C., HOLBROOK, M. B., “Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods And Propositions”, *Journal Of Marketing*, C. 46, S. 3, 1982, s. 92-101

- KALAYCI, Şeref (edt.), “Güvenilirlik Analizi”, *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 2010, Ankara, bsk. 5, s. 403-419.
- KALAYCI, Şeref, “*SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Asil Yayıncılık, 2006, Ankara, bsk. 2, s. 415.
- KANTAR, Hüseyin, İşletmede Motivasyon, *Kum Saati Yayınları*, 2010, s. 27, 36, 40-126-140-141.
- KANTER, R.M., “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, *American Sociological Review*, S. 33, 1968, s. 499- 517.
- KARAGÖZ, Yalçın, *SPSS ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, Ankara, 2016, s. 939.
- KARATEPE, Selma, “Örgütsel İletişim”, Tikici M. (edt.), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (222-252), Nobel Yayın, Ankara, 2005.
- KAŞ, Lütfiye, “Herzberg’in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek’teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- KAYIŞ, Aliye, “*Güvenilirlik Analizi*”, Kalaycı Ş. (edt.), *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (403-419), Asil Yayıncılık, bsk. 5, Ankara, 2010.
- KESER, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Umuttepe Yayınları, 2. bs., İstanbul, 2019, s. 27-124-125.
- KOÇ, Hakan, TOPALOĞLU, Melih, *Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 211.
- KOÇAK, Daimi, “Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama”, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan, 2013.

- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayımlar Ltd. Şti, İstanbul, 2005, s. 633-643.
- KONT, Kate-Riin, JANTSON, Signe, “Organizational Commitment in Estonian University Libraries: A Review and Survey”, *New Review of Academic Librarianship*, Cilt 20, S. 3, 2014, s. 299.
- KOZAK, Metin, *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*, Detay Yayımlarlık, Ankara, 2015, s. 113-146.
- KULA, Sedat, ÇAKAR, Bekir, “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, S. 12, 2015, s. 194.
- LATHAM, Gary P. “*Work motivation: history, theory, research, and practice*”. London: Sage Publishing, 2007, s. 3.
- LAWLER I., EDWARD E., *Motivation In Work Organizations*, 1st Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, s. 7.
- LOCKE, Edwin, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, C. 3, S. 2, 1968, s. 157-189.
- LORCU, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Detay Yayımlarlık, Ankara, 2015, s.120- 240.
- MATHIEU, John E. ve DENNIS M. Zajac. “A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, C. 108, S. 2, Sept., 1990, s. 171- 194.
- MAVIŞ, Feri, *Otel Yönetimi*, Detay Yayımlarlık, bsk. 1, Ankara, 2006, s. 171-189.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 1991, s. 61-89.

- MEYER, John P., ALLEN Natalie J. "Testing the "Side-Bet" Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Implications", *Journal of Applied Psychology*, C. 69, S. 3, Aug., 1984, s. 372- 378.
- MEYER, John P., ALLEN Natalie J., GELLATLY, I. R., "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time- Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, C. 75, S. 6, Dec., 1990, s. 710- 720.
- MIDDLEMIST, Dennis, HITT, Michael, *Instructor's Manual With Test Bank To Accompany Organizational Behavior Managerial Strategies For Performance*, West Publishing, 1988, s. 66.
- MITCHELL, T. R., "Matching motivational strategies with organizational contexts", *Research in Organizational Behavior*, 19, 1997, s. 57-94.
- MOORHEAD, G., GRIFFIN, R. W., *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Second Edition, USA, 1989, s. 116.
- MOTTAZ, J. C., "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly* , Cilt 26, S. 3, 1985, s. 365-385.
- NIJHOF W. J., DE JONG, M. J., BEUKHOF, G., "Employee Commitment In Changing Organisations: An Exploration", *Journal Of European Industrial Training*, C. 22, S. 6, 1998, s. 243-248.
- O'REILLY, Charles, CHATMAN, Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, C. 71, S. 3, Aug., 1986, s. 492- 499.
- ONARAN, Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 76.
- ÖNEN, Levent ve TÜZÜN, M. Burak, *Motivasyon*, Epsilon Yay., 2005, s. 19-35.

- ÖNEN, Mustafa, KANAYRAN, Hasibe, “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum Dergisi*, Cilt 5, S. 10, 2015, s. 43-63.
- ÖNEN, Vahap, “Tüketici Motivasyonları ile Sosyal Medyanın Tüketici Davranışına Etkisinin Satın Alma Niyetine Etkisinin Hava Yolu Yolcu Taşımacılığında İncelemesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C. 11, S. 3, 2019, s. 1866-1882.
- ÖRÜCÜ, Edip, KIŞLALIOĞLU, Ruşen Sezen, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, S. 22, 2014, s. 45-66.
- ÖZDAŞLI, Kürşat, AKMAN, Hüseyin, “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2012, s. 75.
- ÖZDEMİR, Selim, MURADOVA Terane, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Kafkas Üniversitesi Dergisi*, S. 24, 2008. s. 148.
- ÖZDİPÇİNER, Nuray Selma, KALINKARA, Velittin, “Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 16, S. 1, 2005, s.84.
- ÖZEL, Çağıl Hale, “Otelcilik Endüstrisi”, Kozak M. (edt.), Otel İşletmeciliği, (1-24), Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- ÖZER, Pınar Süral, TOPALOĞLU, Tayfun, “Motivasyon ve Motivasyon Teorileri”, Serinkan C. (edt.), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, (83-133), Nobel Yayıncılık, bsk. 3, Ankara, 2012.
- ÖZTÜRK, Muhammet, “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- ÖZUTKU, Hatice, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, S. 2, 2008. s. 79-97.

- RANDALL, Donna., M., “Commitment and Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Cilt 12, Sayı 1, 1987, s. 460–471.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayınları, Bursa, 2009, s. 27.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, ISBN 97500310-4-5, Furkan Ofset, Bursa, 2008, s. 72.
- SALDAMLI, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 8, 17, 21, 40.
- SAPANCALI, Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, Mpm Yayınları, Cilt 22, S. 4, 1993, s. 55-74.
- SCHUNK, Dale, H., “Learning Theories an Educational Perspective”, Çeviri Editörü Muzaffer Şahin, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 456-463.
- SCHWENK, C. R. “Information, Cognitive Biases and Commitment To A Course Of Action”, *Academy of Management Review*, C. 11, S. 2, 1986, s. 299.
- SELVİ, Funda, “Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu İle Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2016.
- SHARPLEY, R., FORSTER, G., “The Implication Of Hotel Employee Attitudes For The Development Of Quality Tourism: The Case Of Cyprus”, *Tourism Management*, C. 24, 2003, s. 687-697.
- SHELDON, Mary E., *Investments And Involvements As Mechanisims Producting Commitment To The Organisation*, Administrative Science Quarterly, C. 16, S. 2, s. 144.
- SİĞRİ, Ünal, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 2, 2007, s. 261-278.
- SIMONS, T., ENZ, C. A., “Human Resources: Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot And Stick”, *Cornell Hotel & Administration Quarterly*, C. 36, S. 1,

- 1995, s. 20-27.
- SIU, V., TSANG, N., WONG, S., “What motivates Hong Kong’s Hotel Employees?”, *Cornell Hotel & Administration Quarterly*, C. 38, S. 5, 1997, s. 44-49.
- SÖKMEN, Alptekin, ŞİMŞEK, Tuğba, “Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, S. 3, 2016, s. 606-620.
- SÜRÜCÜ, Lütfi, MAŞLAKÇI, Ahmet, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *International Journal Of Management And Administration*, Cilt 2, Sayı 3, 2018, s. 57.
- ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 523-547.
- ŞEKERLİ, Eyüp Bayram, “Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, Aralık 2017, s. 62-63.
- ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 262-264.
- ŞENTÜRK, Zeynel, ZAHAL, Onur, YURGA, Cemal, GÜRPINAR, Engin, ALTUN, Fırat, “Müzik Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Profil Özelliklerine Göre İncelenmesi”, *Journal of Human Sciences*, Cilt 13, Sayı 3, 2016, s. 5039.
- ŞİMŞEK, Şerif, AKGEMİCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaası, bsk. 3, Konya, 2003, s. 131-133.
- TEZCAN, Yelda, “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

- TINAZ, Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2012, s. 14.
- TOKER, Boran, “Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri- İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2006.
- TOMER, J. F., “Worker Motivation: A Neglected Element İn Micro- Micro Theory”, *Journal Of Economic Issues*, Cilt 15, S. 2, 1981, s. 351-362.
- TOSI, H. L., RIZZO, J. R., CARROLL, S. J., “Managing Organizational Behavior”, *Harper&Row Publishers*, Second Edition, USA, 1990, s. 275.
- TUTAR, Hasan, *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 43, 44, 50, 63, 229.
- TUTAR, Hasan, *Örgütsel Psikoloji*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 67, 157-158, 165-166.
- URAL, Ayhan, KILIÇ, İbrahim, *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 43.
- UYGUR, Akyay, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, 2009, s. 121, 123.
- WASTİ, S. A., 2000, *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, ed. Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, (21), Ankara, s. 201-224.
- WEIBO, Zheng, KAUR, Sharan, JUN, Wei; “New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009)”, *African Journal of Business Management*, C. 4, S.1, January, 2010, s. 12-20.
- YAĞCI, Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s. 118-119.

- YÜCEL, İlhami, KOÇAK, Daimi, “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 7, S. 13, 2017, s. 147-161.
- YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 2000, s. 130-143.



İNTERNET KAYNAKLARI

<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> (Erişim tarihi: 14.08.2019).

<http://www.tdk.gov.tr> (Erişim tarihi: 16.08.2019).

<https://tur.psychic-parapsychologist.com/how-instinct-theory-explains-motivation-23588> (Erişim tarihi: 01.09.2019).

<https://tr.yestherapyhelps.com/william-mcdougall-biography-of-this-controversial-psychologist-and-researcher-15217> (Erişim tarihi: 01.09.2019).

<http://www.motivasyoncu.com/article> (Erişim tarihi: 01.09.2019).

EK-1 ANKET ÖLÇEĞİ

ANKET SORULARI

Bu çalışma Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi çerçevesinde gerçekleştirilmekte ve üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmada kullanılmayı amaçlamaktadır. Ankete verilen cevaplar, sadece tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket formunda özel bilgileriniz istenmemektedir. Vereceğiniz bilgiler bizim için son derece değerlidir. Ankete katıldığınız ve titizlikle cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Öğr.Gör. İ. Erhan CANBABA

Doç. Dr. Selahattin YAVUZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

e-posta: ecanbaba@erzincan.edu.tr

I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?	Kadın ()	Erkek ()				
2. Yaşınız?	15-21 ()	22-28()	29-35()	36-42()	43-49 ()	50 + ()
3. Eğitim Düzeyiniz?	İlköğretim ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisans üstü()	Diğer ()
4.Medeni Durumunuz?	Bekar ()	Evli ()	Boşanmış ()			
5. Çalıştığınız Otel?	3 yıldızlı ()	4 yıldızlı ()	5 yıldızlı ()			
6. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?	Ön Büro ()	Mutfak ()	Kat Hizmetleri ()	Yiyecek-İçecek ()	Muhasebe ()	Personel ()
	Güvenlik ()	Satın Alma ()	Teknik Servis ()	Satış-Pazarlama ()		
7. Hangi unvana sahipsiniz?	İşgören ()	Alt Kademe Yöneticisi ()	Orta Kademe Yöneticisi ()	Üst Kademe Yöneticisi ()		
8. Bu işletmede çalışma süreniz?	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21+ ()
9. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21+ ()
10. Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ve üstü ()		

II. Örgütsel Bağlılık Anketi

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Fikrim yok (4) Katılıyorum
(5) Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.					
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14. Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağının garantisi yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.					
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
20. Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21. Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

III. İş Motivasyonu Anketi

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim yok
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					