

**T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
NİHAN UĞUR**

2020

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi
NİHAN UĞUR
DANIŞMAN
DOÇ.DR. ENDER DEMİR

2020

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

İmza

Nihan Uğur

Danışmanlığını yaptığım işbu tezin tamamen öğrencinin çalışması olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığını taahhüt ederim.

Doç. Dr. Ender Demir

İMZA SAYFASI

Nihan Uğur tarafından hazırlanan 'İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma' başlıklı bu yüksek lisans tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Doç.Dr. Ender DEMİR

.....

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof.Dr. Salih Kuşluvan

.....

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Prof.Dr. İsmail Kızıllırmak

.....

İstanbul Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 02/Temmuz/2020

ÖNSÖZ

Bilkent Üniversitesi Turizm Bölümünün kapısından girdiğim ilk andan itibaren beni bugünlere kadar getiren süreç içerisinde, turizm sektöründe geçirdiğim her anda, hayata bakış açımı mesleğim şekillendirdi.

Turizmin meşakkatli bir meslek olmasının bir sebebi de özel hayatın da işe paralel ilerlemesinden kaynaklıdır. Meslekte ilerlerken özveriyle çalışan, saat sınırı tanımayan insanları tanıdıkça, sektörün kalbinin insan olduğu daha da bariz olarak görülüyor. Yönetici olarak iş hayatında geçirdiğim yıllar içerisinde ekip uyumunu, ekibin moral ve motivasyonunun işe nasıl yansıdığını, zor şartlarda, sorunlu anlarda ekibin birbirine olan desteğinin, yöneticinin yanında olmasından duyduğu güvenin sıkıntılı dönemleri atlattırda nasıl yardımcı olduğunu yaşayarak görmüş biri olarak tez çalışma konumu turizm sektöründe çalışanların motivasyonu ve bağlılıkları üzerinde yapmayı istedim.

Uzun yıllar sektörde çeşitli hizmet işletmelerinde yönetici vasfıyla edindiğim tecrübelerimi, akademik bilgi ile birleştirerek yeni yetişenlere aktarma hayalim olduğunu söylediğimde, beni bu konuda cesaretlendiren, yönlendiren Dr. Yurdağül Meral'e; yaşın eğitime engel olmadığını söyleyerek beni programa kabul eden Prof. Dr. Salih Kuşluyan'a; gidilen yoldaki taşlar büyük olduğunda moral veren Doç.Dr. Semra Aktaş Polat'a; ve en önemlisi de sabırla bana öğreten, benim gibi saate bağlı kalmadan çalışmaya alışmış birine tahammül ederek destek veren, yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Ender Demir'e sonsuz teşekkürler ederim.

Yeni doğum yapmış ve turizm sektöründeki profesyonel iş hayatımı bitirmişken, akademik kariyer hayalim olduğunu söylediğimde beni destekleyen, tüm hayatını ders programıma göre ayarlayan sevgili eşim Sinan Uğur'a; kendisi de üniversite sınavlarına hazırlanırken bir yandan kardeşine bakan, bir yandan da benimle sınavlara çalışan biricik oğlum Mirhan'a; doğduğundan beri annesini ders çalışırken görüp yanında uslu uslu oynayan güzel kızım Reyhan Ahu'ya; hayatım boyunca beni her konuda destekleyen, moral veren babam Müfit Garipağaoğlu'na tüm kalbimle teşekkür ederim.

ÖZET

İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

Nihan Uğur

Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Ender Demir

Temmuz 2020. 158 sayfa

Turizm sektörü içerisinde yer alan hizmet işletmeleri, ekonomik ve sosyal olarak önemli bir yer tutarlar. Bu çalışmada turizm sektöründe çalışan kişilerin içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı insani ilişkilerin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini belirlemektir. Bu amaçla içsel ve dışsal motivasyon araçları bağımsız değişken, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise bağımlı değişken olarak model oluşturulmuştur. Araştırma 5’li likert tipi anket yoluyla yapılmıştır. Turizm sektöründe çalışan 116 kişiye uygulanan ankette, daha önceden geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişkenler olarak alınan içsel ve dışsal motivasyonun, bağımlı değişkenler olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisini anlamaya yönelik hipotezlerin test edilmesi sonucu, iş motivasyonu olarak tabir edilen içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının, genel kapsamında örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkilerinde ise, içsel ve dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü katkı sağladığı; sadece dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmeciliği

ABSTRACT

The Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivation Factors on Organizational Commitment: A Research in Tourism Sector

Nihan Uğur

Master Thesis, Institute of Graduate Programs, Department of Tourism
Management

Advisor: Associate. Prof. Dr. Ender Demir

July 2020. Page 158

Service companies in tourism sector are important both economically and socially. This study examines for the intrinsic and extrinsic motivational factors that affect on organizational commitment in tourism sector. The purpose of the research is to determine the relationship between the intrinsic and extrinsic motivations of the employees in the tourism sector, where human relations are intense with their affective, continuance and normative commitments, which are the sub-dimensions of organizational commitment. For this purpose, intrinsic and extrinsic motivation are modeled as independent variables and affective commitment, continuance commitment and normative commitment as dependent variables. The research was carried out through a 5-point Likert-type questionnaire which obtained from 116 people working in the tourism sector. Model measured with previously developed intrinsic and extrinsic motivation scales and also organization commitment scale. We used multiple regression analysis for testing hypotheses.

Testing results of the hypotheses of independent variables which are intrinsic and extrinsic motivation effect on dependent variables which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment show that the intrinsic and extrinsic motivation factors, which are defined as business motivation, affect the organizational commitment positively. Furthermore, results show that intrinsic and extrinsic motivation affect positively the affective commitment; it is found that only extrinsic motivation has a positive effect on continuance commitment and normative commitment.

Keywords: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Organizational Commitment, Tourism Management

İTHAF

Bu çalışmayı hayatını ailesine ve öğrencilerine adanmış olan annem Şenol
ve
Elim bir trafik kazasında kaybetmiş olduğum abim Gökhan Garipağaoğlu'na
ithaf ederim.

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Dışsal Motivasyonun Alt Boyutları	11
Tablo 2.1. Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Teorisi Faktörleri.....	24
Tablo 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Kuramının Karşılaştırması.....	25
Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılık ile ilgili tanımlar	40
Tablo 3.2 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	49
Tablo 3.3 Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış çalışmalar	62
Tablo 3.4 İçsel Motivasyonu Geliştirici Faktörler.....	68
Tablo 3.5 Dışsal Motivasyon Faktörleri	69
Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılığın, Motivasyonu etkilediği çalışmalar.....	71
Tablo 3.7 Motivasyonun, Örgütsel Bağlılığı Etkilediği Çalışmalar	74
Tablo 4.1 Cronbach Alfa güvenilirlik analizi	86
Tablo 4.2 Katılımcıların demografik bilgileri	87
Tablo 4.3 Katılımcıların çalışma bilgileri	88
Tablo 4.4 İçsel Motivasyon ile ilgili ifadelerin frekans analizi	90
Tablo 4.5 Dışsal Motivasyon ile ilgili ifadelerin frekans analizi	91
Tablo 4.6 Duygusal Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans analizi.....	92
Tablo 4.7 Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadelerin frekans analizi	93
Tablo 4.8 Normatif Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans analizi	93
Tablo 4.9 İfadelerin minimum, maksimum, ortalama, standart sapma dağılımları	94
Tablo 4.10 Toplam değer normallik testi.....	95
Tablo 4.11 Pearson Korelasyon Analizi	96
Tablo 4.12 Demografik verilere göre farklılık analizi sonuçları	98
Tablo 4.13 Cinsiyete göre ortalama değerler	99
Tablo 4.14 Medeni duruma göre ortalama değerler	100
Tablo 4.15 Yaş gruplarına göre ortalama değerler	101
Tablo 4.16 Eğitim düzeyine göre ortalama değerler	102
Tablo 4.17 Çalışılan iş grubuna göre ortalama değerler.....	102
Tablo 4.18 Çalışılan pozisyona göre ortalama değerler	103

Tablo 4.19 İşletmede çalışma süresine göre ortalama değerler	104
Tablo 4.20 Çalışılan kaçınıcı iş yeri olduğuna göre ortalama değerler	105
Tablo 4.21 İş motivasyonuna göre Örgütsel Bağlılık modellerine ilişkin regresyon analizi .	108
Tablo 4.22 Bağımsız değişkenlere göre modellerin regresyon analizi	109
Tablo 4.23 içsel ve dışsal motivasyonun demografik değişkenlere göre regresyon analizi	110
Tablo 4.24 Demografik değişkenlere göre modellerin regresyon analizi	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Motivasyon Süreci ve Bileşenleri	8
Şekil 1.2 Güdülemenin oluşum süreci	8
Şekil 1.3 Motivasyon Süreci	10
Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	20
Şekil 2.2 İhtiyaçlar	22
Şekil 2.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	23
Şekil 2.4 ERG Teorisi.	26
Şekil 2.5 Sonuçsal Şartlandırma	28
Şekil 2.6 Vroom'un Motivasyon Modeli	30
Şekil 2.7 Lawler – Porter Motivasyon modeli	31
Şekil 2.8 Locke'nin Motivasyon Süreci	33
Şekil 3.1 Örgütsel bağlılığı işe ilk girişte etkileyen faktörler	43
Şekil 3.2 Erken Dönem Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
Şekil 3.3 Uzun Vadede Bağlılığı Etkileyen Faktörler	46
Şekil 3.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	52
Şekil 3.5 Etzoni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	54
Şekil 3.6 Mowday, Steers, & Porter 'in Duygusal Bağlılık Modeli	55
Şekil 3.7 Weiner ve Vardi'nin Tek Boyutlu Normatif Bağlılık Modeli	55
Şekil 3.8 Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	57
Şekil 3.9 İşe Bağlılığın Genel Modeli	79
Şekil 4.1 Araştırma Modeli	84

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
GİRİŞ	1
1. MOTİVASYON	4
1.1. Motivasyon İle İlgili Kavramlar	4
1.2. Motivasyonun Öğeleri.....	7
1.2.1. Bireysel ihtiyaçlar	7
1.2.2. Efor.....	7
1.2.3. Örgütsel hedefler	7
1.3. Motivasyon Süreci.....	8
1.4. Motivasyon Çeşitleri	10
1.4.1. Birincil GÜDÜLER.....	10
1.4.2. İkincil GÜDÜLER	10
1.4.3. Birincil İçsel GÜDÜLER ile İkincil Dışsal GÜDÜLERİN Karşılaştırılması	11
1.5. Motivasyon Dinamiği	12
1.6. Motivasyonun Önemi.....	12
1.6.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi.....	13
1.6.2. Yöneticiler açısından motivasyonun önemi	13
1.6.3. İş Motivasyonunun Önemi	13
1.7. Motivasyon Arttırıcı Faktörler	15
1.7.1. Ekonomik Faktörler	15
1.7.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	16
1.7.3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	17
1.8. İşletmeler Açısından Motivasyonun Yararları	18
2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	19
2.1 Kapsam (İçerik) Teorileri	19
2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	19
2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)	22

2.1.3 Başarma İhtiyacı Teorisi	25
2.1.4. ERG (Existence Relatedness Growth) Teorisi	26
2.2 Süreç Teorileri	27
2.2.1. Davranış Şartlandırması / Sonuçsal Şartlandırma (Conditioning)Teorisi	27
2.2.2 Bekleyiş Teorileri	29
2.2.3. Eşitlik Teorisi	32
2.2.4. Amaç Teorisi.....	33
2.3. Motivasyon Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	34
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	39
3.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramı	39
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
3.2.1.Başlangıç aşamasında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	42
3.2.2.Kısa vadede örgütsel bağlılığa etki eden faktörler	43
3.2.3.Uzun vadede örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	45
3.3. Örgütsel Bağlılığın Dereceleri.....	47
3.3.1.Düşük düzeyde örgütsel bağlılık	47
3.3.2.Orta düzeyde örgütsel bağlılık	48
3.3.3.Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık	48
3.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	50
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	51
3.5.1. Tutumsal Bağlılık	52
3.5.2. Davranışsal Bağlılık.....	58
3.5.3. Çoklu Bağlılık	61
3.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	61
3.7. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık	64
3.7.1. İçsel Motivasyon Faktörleri	65
3.7.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri.....	69
3.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İle ilgili yapılmış çalışmalar.....	70
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	80
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	81
4.2.1. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisi ölçeği	82
4.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeği	82
4.2.3. Likert Tipi Ölçek.....	83

4.3.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	83
4.4.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	85
4.5.	Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	85
4.6	Bulgular	86
4.6.1.	Cronbach alfa güvenilirlik analizi.....	86
4.6.2	Demografik Verilere Göre Frekans Analizi	87
4.6.3.	Geçerlilik Analizi	89
4.6.4.	Tanımlayıcı İstatistikler	90
4.6.5.	Verilerin Normalliği Analizi.....	94
4.6.6.	Korelasyon Analizi	95
4.6.7.	Demografik Verilere Göre Farklılık Analizi	97
4.6.8.	Regresyon Analizi	105
5.	TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
5.6.	Tartışma	112
5.7.	Sonuç.....	114
5.8.	Öneriler	119
	KAYNAKÇA.....	121
	EKLER.....	138
	Ek.1 Demografik verilere ilişkin anket soruları	138
	Ek.2. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisi ölçeği.....	139
	Ek.3 Örgütsel bağlılık ölçeği	140
	Ek.4 İfadelerinin ortalama değerleri	142
	ÖZGEÇMİŞ	143

GİRİŞ

Turizm sektörü, seyahatin başladığı andan itibaren ulaşım, konaklama, ara transferler, rehberlik hizmetleri ve birbirinden farklı olarak ziyaret edilen yerdeki mal ve hizmetleri tedarik eden kuruluşların tamamı olarak ifade edilir. Turizm işletmeleri ise ana faaliyetlerinin bütünü ya da büyük bir kısmı ziyaretçilere yönelik mal ve hizmetleri sağlamak olan kuruluşları içerir ve turizm endüstrilerini oluşturur (Kusluvan, 2019). Ekonomik faydaları da yüksek olan turizm işletmelerinin ana sermayesi beşeri gücüdür. İnsan faktörünün yoğun olarak kullanıldığı hizmet işletmelerinde yönetim ve yönetim süreci önem arz eder. Farklı disiplinlerde farklı tanımlanan yönetimin ortak noktası, insanların çabalarıyla belli amaçları gerçekleştirebilmeye dayanır. Amaçları gerçekleştirebilmek için, tüm kaynakların doğru değerlendirilmesi, çalışanların doğru araç gereçlerle yönlendirmesi gerekir. Bir başka ifadeyle amaçlara ulaşabilmek için, başta insanlar olmak üzere tüm donanımsal, ham maddesel, parasal kaynakların verimli kullanılmasına yönelik karar alabilme ve uygulatabilme sürecidir (Paşaoğlu, vd.,2013). Başarısının büyük çoğunluğu astlarının örgüt amaçları doğrultusunda çalışmasına bağlı olan yöneticiler, çeşitli motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaya ve daha yüksek verim almaya çalışırlar (Gümüş & Sezgin, 2012). Turizmin gelişmesiyle birlikte rekabette artmış, nitelikli insan ihtiyacı ön plana çıkmıştır. İşletmelerin nitelikli beşeri kaynağa sahip olmaları, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Nitelikli personelin varlığı ise, çalışanları örgüte bağlamakla olur. Örgüte bağlı olan personel iş değişikliğinden kaçınır. Bunu sağlamakta yöneticilerin astlarını uygun şekillerde motive etmeleriyle, çalışanların bağlı oldukları işletmeye karşı güven duymasıyla gerçekleşir. Çalışanın motivasyonun yüksek olması, çalıştığı işletmeye bağlı olmasının performanslarını olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmalarda mevcuttur.

Turizm sadece ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal olarak da etkili olan bir sektördür. Ekonomik getirilerinin yanında turist ile yerli halk arasında kurulan ilişkidir. Turizm faaliyetine katılan kişinin, kendi yaşadığı yerden çıkarak başka bir yerdeki insanlarla etkileşime girmesi, hizmet sektörü olarak nitelendirilmesini sağlar. Bireysel olarak bakıldığında daha önce hiç karşılaşmamış iki insanın yüz yüze gelerek etkileşime geçmesidir. Hizmet eden kişiyle, turistin teması esnasında memnuniyetin oluşması çalışanların görevidir (Tuna, 2018). Müşteride oluşan memnuniyet ekonomik açıdan da fayda sağlar. Çalışanların etkileşimi esnasındaki kaliteli

hizmetleri, işletmelerin verimliliğini artırır. Turizm işletmeleri için hayati önem taşıyan çalışanlardan maksimum fayda sağlamak için işe düzenli gelen, müşteri memnuniyetine odaklı, sorun çözmeye ve sorumluluk almaya hevesli kişilerin örgüt bünyesinde olması sağlanmalıdır. Yöneticilerin motive ederek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmasına yönelik olan çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları turizm işletmelerinin uzun soluklu, işe devamlılığı ve istekliliği yüksek olan çalışanlar elde edebilmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı, beşeri ilişkilerin yüksek olduğu, hizmetin üretildiği anda tüketildiği, müşteri memnuniyetinin esas olduğu turizm sektöründe çalışanların, içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma 5'li likert tipi anket yoluyla yapılmıştır. 118 kişinin katıldığı anketten, kullanılabilir 116 tane elde edilmiştir. İçsel ve dışsal motivasyon ölçeği için Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), ile Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçeklerin Dünder, Özutku, & Taşpınar, (2007) tarafından geliştirilmiş hali 5'li likert olarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için ise Meyer, Allen, & Smith, (1993) tarafından oluşturulmuş ölçeğe, Wasti (2000) tarafından kültürel öğelerin eklenmesiyle oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Google anketlerde¹ oluşturulan formlar, url olarak katılımcılara gönderilmiştir.

Birinci bölümde kavramsal çalışma yapılmış, motivasyon ile ilgili kavramlar tanıtılmıştır. Motivasyon sürecinin ve dinamiklerinin anlatıldığı bölümde, motivasyonun bireyler ve işletmeler açısından öneminden bahsedilmiştir. Birincil (içsel) güdüler ile İkincil (dışsal) güdülerin karşılaştırıldığı bölümde, motivasyon arttırıcı faktörlerden ve işletmeler açısından motivasyonun yararlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde motivasyon teorileri anlatılmıştır. Kapsam teorileri dâhilinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Mc Clelland'in başarıma ihtiyacı, Alderfer'in ERG (Existence Relatedness Growth) teorisi hakkında; Süreç teorileri

¹ Anket çalışması esnasında işe yönelik öznel iyi oluş (wellbeing) ile ilgili ifadelerde katılımcılara yöneltilmiş fakat bu tez çalışmasında kullanılmamıştır.

dâhilinde Pavlow'un klasik şartlandırma, Skinner'in sonuçsal şartlandırması hakkında; Bekleyiş teorileri dâhilinde Vroom'un bekleyiş teorisi, Lawler – Porter modeli, Adams'ın eşitlik teorisi, Locke'nin amaç teorisine yer verilmiştir. Motivasyon konusunda yapılmış araştırmalara dair literatür taraması bu bölümde gösterilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık konusu anlatılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili kavramlar, örgütsel bağlılığın zaman içerisinde gelişimini açıklayan faktörler, bağlılığın dereceleri ve göstergeleri bölüm içerisinde anlatılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar ve örgütsel bağlılığı açıklayan Tutumsal Bağlılık, Davranışsal Bağlılık ve Çoklu Bağlılık modelleri yine bölüm içerisinde yer almaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalar literatürde taranarak aktarılmış; örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu ilişkisine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak, turizm sektöründe çeşitli işletmelerde çalışan kişilerle yapılan uygulama çalışması yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistikler, Korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi bu bölüm içerisinde yer almaktadır. Bağımsız değişkenler olarak alınan içsel ve dışsal motivasyonun, bağımlı değişkenler olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisini anlamaya yönelik hipotezlerin test edilmesi sonucu, iş motivasyonu olarak tabir edilen içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının, genel kapsamda örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkilerindeyse, içsel ve dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü katkı sağladığı; sadece dışsal motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir.

1. MOTİVASYON

Motivasyon kişinin belirli bir amacı gerçekleştirme arzusudur. İnsanın bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunarak, öncelik sırasını belirlemesine sebep olan iç ve dış etkenlere motivasyon denir. Motivasyon, insanı belirli bir amaç için harekete geçiren itici güç olarak da tanımlanabilir (Göksu, 2017). Koçel, (2010)'a göre motivasyon temel olarak insanın bekleme ve ihtiyaçlarına, amaçlarına, davranışlarına ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesine dayanır. Bu sebepten ötürü insanın davranışına sebebiyet veren amaçları ve davranışın sürdürülmesi için gereken nedenlerin incelenmesi gerekir (Cüceloğlu, 1991'den alıntı).

Belki bir gün insanın klonlanması mümkün olacaktır lakin insanın karakteri, düşünceleri, motivasyonu ve örgüt kültürü kopyalanamaz. Sanayinin gelişimi esnasında ilk başlarda maliyet hesapları ön plandayken, zaman içerisinde insan kaynaklarının önemi anlaşılmış ve bugünde süregelen “insan sermayesi” kavramı gelişmiştir. Bir işletmenin değerini belirlemek için insan – sermaye değeri modelleri geliştirilmiştir (Oxman, 2002). İnsanın çalışma hayatındaki önemi anlaşıldıkça, insanı motive eden kaynaklarında belirlenmesi gerekmiştir.

Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır, birincisi, kişisel olmasıdır. Yani bir kişiyi motive eden bir olay, bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir. İşletme için, işi yapan kişi önem teşkil eder. Çünkü işin gelişmesi de yapan kişiye bağlıdır (Koçel, 2010). Çalışanların teşvik edilmesinin, işgücü verimliliğine ve müşteri memnuniyetine etkisi olduğu görülmektedir (Subramony, Krause, Norton, & Burns, 2008). Motivasyon açısından önemli olan kişinin uygun ortamda, kendisine uygun bulunduğu ve değer verdiği işi yapmasıdır. İş yapan kişi, yaptığı işi kendisi için anlamlı bulmadığı müddetçe, motivasyon sorunu olacaktır (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Özler, & Özalp, 2013). Motivasyonun kişiden kişiye farklılık göstermesi sebebiyle yaptığı işin kendisi için anlamlı olduğunu düşünen kişi, işini yaparken de motive olacaktır. İşini severek yapmanın sonucunda da verimliliği artacaktır.

1.1. Motivasyon İle İlgili Kavramlar

Motivasyonu tam olarak anlayabilmek için, ihtiyaçları dürtüleri, güdü silsilesini ve döngüyü kavramak gerekir. Güdü ve dürtüler birincil ve ikincil olarak sınıflandırılabilir. Birincil olan güdüler öğrenilmeyen, içten gelen fizyolojik olan açlık susuzluk, uyku

ihtiyacı, acıdan kaçınma, seks gibi kavramlardır. İkincil güdü ise, güç ihtiyacı, sosyal bir gruba dâhil olma arzusu, güvenlik, statü, başarı olarak sıralanabilir. İçsel ve dışsal motivasyon araçları bulunmaktadır. Dışsal motivasyon para gibi, kişinin elde ettikleridir. İçsel motivasyon ise başarı, eğitim gibi teşvikler ile yapılır (Luthans, 2011). Motivasyon kişiyi harekete geçiren itici bir güçtür. İnsanı harekete geçiren, yönlendiren şey, onların düşünceleri inanç, ihtiyaç ve korkularıdır (Mescon, Bovee, & Thill, 1999). Organizmayı bir amaç doğrultusunda davranışa iten güce “güdü” (motiv) denilir. Organizmanın bir amaca yönelebilmesi için hoşnutsuzluk yaratan bir gerginliğin oluşması gerekir. Organizmayı amaca yöneltten sebep ihtiyaçlardır (Büyüköztürk, Akgün, Kahveci, & Demirel, 2004). Yeme ihtiyacı özel bir tür besine karşı değildir, açlığın giderilmesine yöneliktir. Güdülenmiş davranış seçicidir yani aç bir insanın önüne yemek konulursa, açlığı giderme ihtiyacı ile yemeği tüketir. Güdülenmiş davranış etkindir yani organizma güdüsünü tatmin edene kadar çaba gösterir. Güdülenmiş davranış yorucudur çünkü ihtiyaçlarına ulaşırken sarf ettiği çabadan dolayı yorulur. Dürtü ise açlık susuzluk, cinsellik gibi, biyolojik amaçlı davranışa yöneltten güçtür. Dürtü amaca ulaşmak için, eksikliği gidermeye yönelik olan bir uyarılma olarak da değerlendirilebilir. (Luthans, 2011).

- *İçsel Güdüler:* Bir davranışın içgüdüsel olması için, mutlaka bir fizyolojik nedeni; davranışın hayvanlar âleminde de var olması; öğrenme süreci sonucu değişmemesi gerekir (Kantar, 2008).
- *Fizyolojik Güdüler:* Organizmanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan; açlık, susuzluk, anelik, cinsellik, dinlenme, uyku, boşaltım gibi evrensel, birincil temel teşkil eden, kalıtım yoluyla kazanılan, tüm canlılarda ortak olarak yaşamı sürdürebilmek için zorunlu olan ve sosyal güdülere kaynak olan güdülerdir (Ercoşkun & Nalçacı, 2005).
- *Sosyal Güdüler:* Organizmanın bir toplum içerisinde yaşaması sonucu ortaya çıkan, sevme, sevilme, beğenilme, başarı, hırs, kendini gerçekleştirme gibi kişiden kişiye farklılık gösterebilen toplumsal kaynaklı, ileri yaşlarda daha etkin olan, fizyolojik güdülere göre daha karmaşık yapıda ve daha sonradan öğrenilerek elde edilmiş olan güdülerdir.
- *Psikolojik Güdüler:* Sosyal güdüler kadar açık olmamakla birlikte, duygularla alakalı olan ve kişiden kişiye, toplumdan topluma değişkenlik gösteren, doğuştan ya da sonradan edinilen güdülerdir. Sevmek, sevilmek, tanınmak, kabul görmek, bağlılık hissetmek, güvenlik ihtiyacı gibi ihtiyaçlardır (Ercoşkun & Nalçacı, 2005)

İhtiyaç fizyolojik, psikolojik ve sosyal yoksunluk veya mahrumiyet hissetme durumudur (Kusluvan, 2019). Başarma arzusu gibi, insana özgü dürtülerdir (Koçel, 2010). Bir yoksunluktan kaynaklı olan ihtiyaç, psikolojik olarak uyarılmaya veya bir dürtüye sebep olur. Kişinin hedefe yönelik davranışta bulunmasını sağlar (Motivasyon Sözlüğü, 2003). Tatmin edilmemiş ihtiyaç, gerilime sebep olur. Dengenin yeniden sağlanabilmesi için ihtiyacın giderilmesini sağlayacak hedefe yönelik davranış sergilenir.

Ceza istenmeyen veya yasaklanmış bir davranışın gerçekleştirilmesi sonucunda uygulanan yaptırımdır. Ödül ise başarıyı teşvik etmek amacıyla verilen ekonomik, sosyal ya da sembolik değerdeki karşılık olarak ifade edilmektedir (Demir, 2019). İşletmeler ödül veya ceza sistemini uygulama yolu ile işletme içerisinde adaletin sağlanmasını ve çalışanların motivasyonunu etkileyebilmektedirler (Balta, 2007).

Moral insanın içinde bulunduğu olumlu ya da olumsuz yargıların yaratmış olduğu genel ruh hali olup, kişisel yaşama olduğu kadar, iş yaşamına da bağlıdır. İşine karşı göstermiş olduğu duygusal ve zihinsel tepki durumudur. Yani insanın yaşam ve iş beklentilerinin karşılandığı ölçüde yüksek moral elde edilir, aksi bir durum ise tatmin düşüklüğüne sebep olur ve moral düzeyinde azalmaya sebebiyet verir (Güldü, 2019).

Beklenti (Umma) ise insanın arzu ettiklerine ulaşması, beklenti düzeyinde yükselmeye sebep olur. Aksi bir durumda ise, beklenti düzeyinde düşüş meydana gelir. Kişinin kendisine olan saygısı, idealleri ve değerleri arasındaki ilişkileri algılamasından kaynaklıdır. Daha yüksek beklentiler edinmesi ise, kendisini takdir etme isteği bulunduğu göstergesidir ve kendine saygı gibi duyguların kuvvetlendirilmesi, motivasyon kaynağıdır (İnceoğlu, 1985).

Vroom (1967)'a göre iş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili olarak verdikleri duygusal tepkiler olup; kişinin işine karşı olumlu tepkileri iş tatmini, olumsuz tepkiler ise iş tatminsizliğidir. İş tatminini etkileyen unsurlardan birisi, kişinin kişisel durumu, yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları ve bunları isteme derecesidir. Bir diğer unsur ise, işin psikolojik ve fiziki şartları ile bu koşulların, kişinin beklentilerini ne ölçüde karşıladığıdır. (Kök, 2006)

Verimlilik ise doğru mal ve hizmetin, doğru zamanda, doğru miktarda, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde, en az maliyetle ve en yüksek kâr marjı ile çevreye zarar vermeden ve insan kaynaklarını da gözeterek üretilmesidir (Büyükkılıç, 2004). Emek yoğun bir sektör olan turizmde, çalışanların motivasyonları, özellikle hizmet işletmeleri için kalitenin sağlanması açısından çok önemlidir (Lundberg,

Gudmundson, & Andersson, 2009). İnsan faktöründen en yüksek verimi almak, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla yapılabilir (Çetin, 2013). Bir başka deyişle turizm sektöründe çalışmakta olanların, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde hizmet vermesini sağlamak, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile sağlanabilir. Çalıştığı işte beklentileri karşılanan kişi, müşteriye de aynı ölçüde değer vererek hizmet edecek ve müşterinin de memnun olmasını sağlarken, verimlilik artacaktır.

1.2. Motivasyonun Öğeleri

Sarıkurt (2007)'e göre güdüler kişiyi harekete geçirmeye yöneltecek şekilde etkileyen faktörlerdir. Bir davranış ile neticelenen bu güdü - ihtiyaç ilişkisi motivasyonun temelini oluşturur (Altuğ, 1997: s.80'den alıntı).

1.2.1. Bireysel ihtiyaçlar

İnsanların çeşitli kişisel güdülerle belirlenen ihtiyaçları bulunur, bunların bir kısmı fizyolojik- somut, bir kısmı da soyut ama bir o kadar da önemli ihtiyaçlardır. İnsanın sosyal çevresiyle çelişmeyen istek ve arzularının karşılanması gereklidir. Bu ihtiyaçlar tatmin edilmedikçe, iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. (Şahin, 2004).

1.2.2. Efor

Efor bedensel ya da zihinsel olarak harcanan güç, çaba, emek demektir (TDK, 2019). Motivasyon bir amaca yönelik olarak ortaya konulan enerji ve kararlılıkla hedeflenen istikamete yönelik kişisel çabaların ortaya konulduğu bir süreçtir (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). Enerji; istekliliğin ölçüsüdür, kişi motive olduğunda ortaya bir çaba koyar ve çok çalışır (Robbins, Decenzo, Coulter, & Öğüt (çev), 2013).

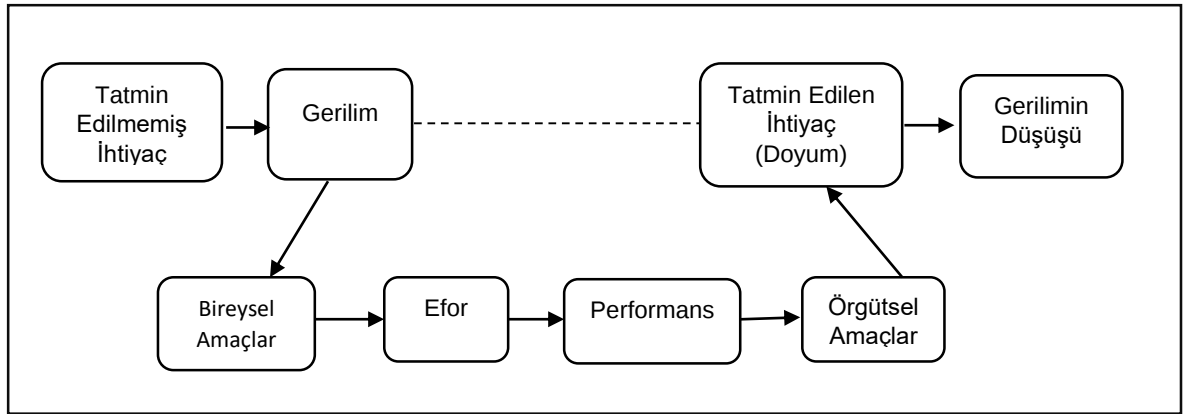
1.2.3. Örgütsel hedefler

Kişinin gösterdiği eforun yoğunluğu kadar, kalitesi de önemlidir. Gösterilen bu çabalar, örgüte fayda sağlayacak bir yöne kanalize edilmediği müddetçe, istenilen iş performansına dönüşmeyecektir. Kişiden beklenen eforun, örgütsel amaçlarla uyumlu ve o istikamete yönelmiş olması gerekmektedir. Çalışanların nasıl motive olacağını bilen ve onları motive edici uygulamalar tasarlayan yöneticiler, örgütün hedefleri doğrultusunda kişinin efor sarf etmesini sağlarlar (Robbins & diğ., 2013). İşletmede çalışanlar, kendilerine verilen görevi yapmaya istekli olmadıkları müddetçe, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. Güdüleme, kişinin işi yapmaya olan isteğini arttırmak için çalışanı teşvik etmektir. Bu teşvikler, kişinin endişelerini azaltan, ücret,

takdir gibi ödülleri içeren olumlu teşvikler olabileceği gibi; işten çıkartma gibi bir tehdit ya da cezalandırmaya yönelik olumsuz teşviklerde olabilir (Budak & Budak, 2004).

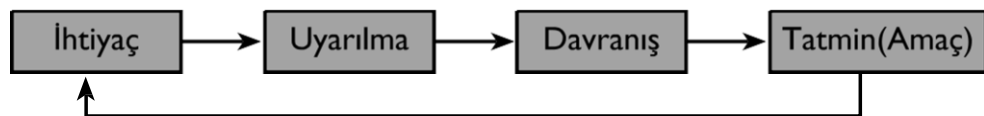
1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon, fiziksel ya da ruhsal bir yoksunluktan veya ihtiyaçtan doğan dürtülerin bir hedefe yönelme sürecidir. Motivasyon sürecinin kilit noktası, ihtiyaçlar, dürtüler ve harekete geçme arasındaki ilişkiyi anlayabilmektir (Luthans, 2011). Şekil 1.1 de motivasyon süreci ve bileşenleri gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Motivasyon Süreci ve Bileşenleri. Kaynak: (De Cenzo & Robbins, 1996:305)

Motivasyon ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatminden oluşan dört aşamalı bir süreçtir. İlk aşama olan ihtiyaç, giderildiğinde insanı rahatlatan, aksine bir durumda ise gerginlik yaratan, yoksunluğu hissedilen her şeydir. Motivasyonun temelini ihtiyaç oluşturur. İkinci aşama uyarılma'dır. Bu aşamada kişi, ihtiyaç duyduğu şeye doğru uyarılır. Üçüncü aşama da uyarılan kişi, ihtiyacını gidermek için, davranışa geçer. Son aşamada, kişi geçtiği eylem sonucunda amacına ulaştığında tatmin olur. Motivasyon süreci bir döngüdür, her yeni ihtiyaçta süreç tekrarlanır. Bu noktada unutulmaması gereken kişinin amacına ulaşamaması durumunda tatminsizlikle birlikte gerilimin de artması ve kişiye sıkıntı vermesidir. Şekil 1.2'de güdülenmenin oluşum süreci gösterilmektedir.



Şekil 1.2 Güdülenmenin oluşum süreci. Kaynak: (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 40)

İhtiyaçlar sonsuz sayıdadır, bir ihtiyaç giderildikten sonra elde edilen tatmin kısa süreli olacak ve yeni bir ihtiyaç belirecektir. Tüm ihtiyaçların karşılanması mümkün değildir. Bu sebeple örgütlerde yöneticilerin amacı; kişinin ihtiyaçlarını belirledikten sonra, imkânlar dâhilinde bu ihtiyaçları gidermek suretiyle çalışanları motive etmek olmalıdır (Paşaoğlu & diğ, 2013).

Motivasyon unsurları (Balaban, 2006):

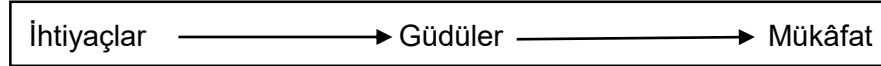
- İnsanın organizmasında sürekli çalışmaya yönlendiren itici kuvvetler bulunur
- Bilinçli yapılan her hareket, kişinin tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. Bu tutum ve davranışlar bir “güdü” sonucu oluşur.
- Kişilerin çeşitli ihtiyaçları bulunur, bu ihtiyaçların şiddeti ve sürekliliği kişiseldir, insandan insana değişkenlik gösterir.
- Gereksinimlerin doyuma ulaştırabilmesi “amaç” olup, güdülenmiş tutum ve davranışların sonucunda oluşur.
- Amaçlar doğrultusunda hedef algılandığında “arzu” oluşur
- Arzular ise insanı teşvik eder. Bu teşvik unsuruna karşı ilgi ve gereksinim duyar.
- Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan uğraş, bir teşvik ile olur. Buda amacı gerçekleştirmek için harcanan efor sonucu ortaya çıkar
- Gösterilen efor sonucunda, hedefe erişme kişilerde tatmin duygusu sağlar (Baykal, 1978: 34’den alıntı).

Motivasyonun sürecinin aşamaları:

- Yönetim, çalışanlardan en üst düzey verimi almak ister.
- Yöneticiler, insanın bencil olduğunu ve doğuştan mevcut olan bazı gereksinimlerin karşılanması için, kişisel tatmin yolları aradıklarını göz önünde bulundurmalıdır.
- Yönetici, çalışanda mevcut durum itibari ile hangi tip gereksinimin olduğunu ve bunun şiddetini tahmin eder.
- Bu gereksinimi öngören yönetici, çalışanın ihtiyacını karşılayacak özel bir teşvik unsurunu seçerek, dıştan gelen bir motivasyon aracı olarak uygular.
- Bu motivasyonun etkisi ile, çalışan kişi hedefine erişebilmek için harekete geçerek efor sarf eder (Baykal, Günümüzde Yönetim, 1974:165’den alıntı).

1.4. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon süreci, fizyolojik ya da psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçtan doğar. Kişinin ihtiyacını karşılaması için yapmış olduğu davranış, hedefe ya da mükâfata varması ile sonuçlanır. Motivasyon; ihtiyaçlar, güdüler ve mükâfat arasındaki döngüdür (Luthans, 2011).



Şekil 1.3 Motivasyon Süreci. Kaynak: (Luthans, 2011:157)

Güdülenmiş davranışlar ile güdülenmemiş davranışlar arasında farklar bulunur. Güdülenmiş davranış, ısrarlı ve istekli bir şekilde, sürekli olarak yapılır ve yönü belirlidir. Güdülenmiş davranışta ilgi, dikkat, çaba ve konuya odaklanarak zaman harcama, güçlükler karşısında yılmama gibi davranışlar mevcuttur (Akbaba & Aktaş, 2005).

1.4.1. Birincil Güdüler

Birincil kavramıyla anılan güdüler genellikle fizyolojik, biyolojik, öğrenilmeyen ihtiyaçlardan doğar. Örnek olarak açlık susuzluk, uyku verilebilir. Tüm insanların birincil ihtiyaçları fizyolojik yapıları itibarıyla aynıdır. İkincil güdüler her ne kadar sonradan öğrenilerek kazanılmış olsalar da birincil güdülerin her zaman ön planda olması gerekmez. İkincil güdüler, birincil güdülerin yerine öncelik alabilir. Oruç tutmanın, açlık hissinin önüne geçmesi, bu konuya ait örneklerden biridir. Birincil güdülerde iki önemli kriter bulunur, öğrenilmemiş olması ve fizyolojik nedenlere bağlı bulunması. Yani, açlık, susuzluk, uyku ihtiyacı, acıdan kaçınma, seks ve annelik içgüdüleri gibi, doğuştan gelen güdülerdir (Luthans, 2011). İnsanın kendisinden kaynaklanan ihtiyaçları, iç güdülenmeyi oluşturur. İlgi, merak, yarışma arzusu, gelişme bu güdülenmenin kaynağı olabilir. İçsel güdülenmede ceza ya da ödülün önemi yoktur (Akbaba & Aktaş, 2005).

1.4.2. İkincil Güdüler

Her ne kadar birincil ihtiyaçlar hayati olsa da, ikincil güdüler örgütsel davranış açısından daha yüksek önem arz eder. Toplamlar ekonomik olarak geliştikçe, daha karmaşık bir yapıya bürünmüşlerdir. Bundan dolayı, sonradan öğrenilen ikincil güdüler, öncelikli hale gelmiştir. İkincil güdülerini örneklemek gerekirse; güç, başarı,

bağlılık, güvenlik ve statü verilebilir (Luthans, 2011). Ödül, ceza, baskı gibi dışarıdan gelen etkiler dışsal motivasyonu oluşturur. Dıştan güdülenme de kişinin kazanımı önemlidir (Akbaba & Aktaş, 2005). Tablo 1.1’de dışsal motivasyonun alt boyutları gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Dışsal Motivasyonun Alt Boyutları

Dış Düzenleme- Dışsal Motivasyon	Dışsal motive olmuş bireyler davranışı bir ödül almak veya baskıdan kurtulmak için yaparlar. Ödül veya cezaya göre şekillenir. Dıştan denetimli olup, bireyin özerkliği en düşük düzeydedir
İçe Yansıyan Dışsal Motivasyon	İnsanlar davranışları gerçekleştirme sebeplerini içselleştirmeye başlarlar. Fakat her ne kadar içselleştirseler de, geçmişteki olaylardan yola çıkarak motive oldukları için dışsal motivasyonlu olarak görülmektedirler. Davranışların kontrolü dış faktörlerden çok içe yansıtmada ortaya çıkan gurur, kaygı, suçluluk ve utanma duyguları gibi içsel durumlardır.
Belirlenmiş Dışsal Motivasyon	Davranış birey için değerli ve önemli hale gelmiş, özellikle de kendi tercihiymiş gibi algılanmaya başlanmıştır. Davranışın birey açısından da önemli olması söz konusudur. Diğerlerinin ne düşüneceğinden çok bireyler kendi düşündüklerini dikkate alırlar
Bütünleşmiş Dışsal Motivasyon	Yüksek oranda özerklik içerir. İçsel motivasyona en yakın olan dışsal motivasyondur, fakat davranışların gerçekleştirilme nedeni hala dışsal faktörlere dayandığı için dışsal motivasyon başlığı altında değerlendirilmiştir

Kaynak: (Vallerand ve diğ.,1992; Özer ve diğ.,2017; Yurt & Bozer, 2015)

1.4.3. Birincil İçsel Güdüler ile İkincil Dışsal Güdülerin Karşılaştırılması

Motivasyon yalnızca birincil ve öğrenilmiş ikincil ihtiyaçlardan kaynaklanmaz, aynı zamanda iki farklı fakat birbiriyle ilişkili kaynak kümesi tarafından da üretilir. Bu kaynaklar içsel ve dışsal güdüler olarak tanımlanır. Dışsal güdüler somuttur ve başkaları tarafından görülebilir. Dışsal motifler ödül olabileceği gibi, iş akdinin feshinden kaçınma, başka bölüme transfer edilme gibi istenmeyen durumları da içerir. Dışsal motivasyon işyerinde bulunan aynı performanstaki diğer kişilerden daha üstün olan performansa bağlıdır. Dışsal motivasyon insanları örgüte çekmek, işte tutmak, çalışanları terfi alabilmeye teşvik etmek için gereklidir. Ek gelirler ve terfi olanakları insanların yeni hedeflere ulaşması için teşvik ederken, performanslarını da artırır. Bununla birlikte dışsal motivasyon, içsel motivasyon ile desteklendiğinde daha kalıcı ve olumlu etkilerin ortaya çıktığı görülmüştür. İçsel motivasyon kişinin kendi tarafından oluşturulur. Başarı kazanma, sorumluluk duygusu, deneyimden elde edilen

kazanımlar, rekabet ve amaçlar içsel motivasyonla ilişkilidir. Her iki motivasyon türü de birbirinden tamamen ayrı değildir. Pek çok motivasyon hem içsel hem de dışsal bileşenlere sahiptir. Örneğin, satış rakamları üzerinden düzenlenmiş bir yarışmada, en fazla satışı yapan kişi dışsal motivasyon ögesi olarak prim alırken, içsel motivasyon ögesi olarak kazanmadan doğan haz daha yüksek olabilir (Luthans, 2011).

Bilişsel gelişim teorisine göre, bir görevin kişi için çekiciliği, dışsal etkenler devreye girdiğinde, motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Bir aktörün yıllar boyunca çabalayarak bir filme dahil olmasını içsel motivasyonu etkilerken, daha sonra tanınan bir yıldız olarak rol aldığı filmlerde dışsal motivasyon unsuru olan para öne geçerek içsel motivasyonu baltalayabilir. Öte yandan içsel motivasyonun, dışsal motivasyon öğeleriyle birleştiğinde daha da arttığı yönünde çalışmalarda mevcuttur. Olumsuz motive edici öğeler (tehdit, son teslim tarihi, katı emir, zorlama, baskı) söz konusu olduğunda, içsel motivasyonda azalma olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Bununla birlikte dışsal motive edici faktörlerden olan ödüller söz konusu olduğunda, çalışanların içsel motivasyonlarındaki düşüşün, çok az miktarda olduğu da gözlemlenmiştir (Luthans, 2011).

1.5. Motivasyon Dinamiği

Bir insanın, bir işi başarılı bir şekilde yapmak için göstermiş olduğu gayretlerin bütünü motivasyon dinamikleri olarak adlandırılır. İşin gerçekleşmesi için tasarlanmış olan plan, program, metot ve çalışmanın prensipleri motivasyon dinamikleri içerisinde yer alır. Motivasyon dinamikleri kişinin aldığı eğitime, kültürüne, coğrafi konumunun yanı sıra kişinin yaradılış özelliklerine, işin mahiyetine ve zamana göre farklılıklar gösterir. Kişinin kendini motive etmesine “oto motivasyon” denilir. Kendini motive etmek, kalbin her şeyden önce kendisini beslemesi gibi biyolojik bir kanundur. Kendini motive edemeyen, başkalarını da motive edemez. Bir diğer motivasyon çeşidi ise, kendi oto motivasyonunu sağlamış olan kişinin, belirli bir üslup ile, birlikte çalıştığı diğer insanları motive etmesidir (Selen, 2009). Motivasyon süreci içerisinde insanların gereksinimleri sürekli olarak değişir, kişinin davranışlarında farklılaşma görülür. Bu sürekli değişim, motivasyonun dinamiğine delalet eder. Karşılanan her ihtiyaç ölçüsünde değişiklik söz konusu olur (Barney & Griffin, 1992).

1.6. Motivasyonun Önemi

İşletmeler açısından motivasyonun oluşumu ve sürdürülmesini sağlayan iki taraf bulunmaktadır. Yönetici motive eden taraftan, çalışan motive edilen taraftır. Örgütün

hedeflerine ve kişilerinde amaçlarına ulaşabilmesi için, tarafların ihtiyaçlarının ortak bir noktada birleşmesi icap etmektedir (Tınaz, 2005).

1.6.1. Çalışanlar açısından motivasyonun önemi

Motivasyon içsel ve dışsal bir takım faktörlerle ölçülebilir. İçsel motivasyon kişinin işine verdiği anlam, çabasının ve emeğinin nasıl değerlendirildiği, süreç içerisinde aldığı sorumluluk gibi, kişisel olarak algıladıklarıyla belirlenmektedir. Dışsal motivasyon ise, ücret, iş güvencesi, statü, çalışma koşulları, saygınlık gibi faktörlerdir (Keser, 2006). Çalışanın işinde başarılı olabilmesi için içsel ve dışsal motivasyonunun tam olması gerekir. İşyerinin sağladığı uygun olanaklar çalışanın motivasyonu açısından önemli olmakla birlikte, motivasyonun bir kısmının da, kişinin kendi iç faktörlerinden oluştuğu göz önüne alınmalıdır. Çalışan ve iş arasında da uyum olması gerekmektedir (Balta, 2007).

1.6.2. Yöneticiler açısından motivasyonun önemi

İşletmeler maliyeti olan kaynakları kullanmak zorunda olduklarından, verimli çalışarak eldeki kaynakları ekonomik kullanmak durumdadırlar. Yöneticinin başarısı mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanarak, işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir ve bu başarı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. Yönetici, başarısının en büyük unsurlarından olan personelin motivasyonu ile ilgilenmek zorundadır. Çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda bilgi, yetenek ve efor göstermelerini sağlamalıdır çünkü performans ve motivasyon birbirine bağlı unsurlardır (Koçel, 2010).

İş motivasyonunun tanımı ile ilgili olarak, Steers & Porter (1991) örgütsel davranışın güçlendirilmesi, yönetilmesi ve sürdürülmesi süreci; Simon & Enz (1995) kişiyi bir işi seçmeye, işe devam etmeye ve efor sarf etmeye sevk eden güç; Robbins (1998) örgüt amaçları doğrultusunda çaba harcama isteği; Lussier (2000) örgütsel amaçlara ulaşma isteği; Tong (2001) amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlarımızı uyaran faktör; Robbins (2003), Chiu (2004) işi yapmaya olan isteklilik, tanımlarını yapmışlardır. Çalışanların işi arzulu ve istekli yapmaları motive olduklarına, aksine gönülsüz yapıyorlarsa motivasyonlarının düşük olduğuna delalet eder (Ertan, 2008).

1.6.3. İş Motivasyonunun Önemi

İş motivasyonu ile ilgili yapılan araştırmalar, konunun önemine dikkat çekmiştir. Çalışanlarını örgütte tutmak isteyen yöneticilerin, çalışanların motivasyonu ile

ilgilenmeleri zorunludur. Yönetimin çalışanlarını teşvik edici ödüllendirme ve ücret uygulamaları, çalışanların daha şevk ile gayret göstermesini sağlamaktadır. Ödeme gücü zayıf olan, düşük ücret ödeyen, dışsal motivasyon araçlarını kullanmayan işletmelerde, çalışan performansı düşük olmaktadır. Ayrıca içsel motivasyon ile performans arasında da ilişki vardır. Başarılı çalışanların içsel motivasyonları da yüksektir (Ertan, 2008). “Motivasyonun 10 İronisi” isimli makalede Nelson:

- Paranın en önemli motivasyon aracı olduğu düşünülmesine rağmen, değildir. Çalışanın her şeyden fazla istediği, kendisine değer verilmesi böylece öz saygısının yüksek olmasıdır. Bugünün insanı paradan fazla şeyler aramakta ve kendilerine insanca davranılmasını talep etmektedirler.
- “Çalıştığının karşılığını alırsın” sözü yaygın olarak kullanılsa da, genellikle işletmelerde uygulanmamaktadır. Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirememektedir.
- Çalışanlar için önemli olan beş unsurdan üç tanesinin maliyeti yoktur. (1) Yöneticiden işi iyi yaptığında kişisel olarak teşekkür almak, (2) İyi yapılan işin sonunda, bir yöneticiden yazılı teşekkür almak, (3) Başkalarının önünde övülmek.
- Birini motive eden, bir diğerini motive etmeyebilir. Çalışanlardan motive edicileri önem sırasına göre değerlendirmeleri istendiğinde, “işin iyi yapılması halinde övgü” çalışanları için ilk sırada gelirken, yöneticiler açısından sekizinci sırada yer almıştır. Motivasyon ile ilgili sorunların algısal olduğu düşünülmektedir.
- Motivasyon pahalı ve zor değildir. Basit, yaratıcı, işlevsel ve eğlendirici ödüller çalışanları motive etmektedir.
- Bir ödülün soyut, sembolik ve duygusal değeri çalışanlar üzerinde daha çok etki yaratmaktadır. Buna mukabil performansa dayalı olmayan para ve plaket ödülleri, olumsuz etki yaratabilmektedir.
- Performansın dikkate alınması çalışanı motive etmektedir. Araştırmalar performansa dayalı teşviklerin daha motive edici olduğunu ortaya koymuştur.
- Yöneticiler, yitinceye kadar çalışanın motivasyonuna önem vermemektedirler. Ancak son aşamada motive edicileri kullanmaktadırlar ama bu noktadan sonra başarı şansı az olmaktadır.
- Örgütün amaçlarına uygun davranışı ve performansı korumak, yeni baştan oluşturmaktan daha kolay ve daha az maliyetlidir.

- Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yeteneklerini geliştirmesine yardım ettikçe, örgütte kalmaları daha kolay sağlanmış olur. Çalışanın becerileri geliştirilip değeri artırıldığında, örgütsel bağlılığı da artar (Nelson, 1996).

1. 7. Motivasyon Arttırıcı Faktörler

İşletmelerin kuruluşunun ilk amacı kâr elde etmek olduğu gibi, insanın çalışmasındaki en etkili unsur kazanç elde etmektir. Bu sebeple ekonomik unsurlar, önemli bir motivasyon faktörüdür.

1.7.1. Ekonomik Faktörler

Kişinin geçimini sağlayan, gerek kendisinin gerekse ailesinin ihtiyaçlarını karşılayan en önemli unsur maddi gelirdir. Ücret örgütte çalışan kişinin aldığı en temel ödüdür. Ücret çalışan için sadece maddi bir değer değildir; aynı zamanda işe yaptığı katkıyı gösteren, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini gösteren bir unsurdur. Ücret çalışan açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Standart altında kalan bir ücret, çalışanın üzerinde olumsuz etki yaratır ve motivasyonunda düşüşe sebep olur. Ücret çalışanın toplumdaki konumunu ve yaşamı için gereken maddi kaynağı sağlaması nedeniyle önemli bir motivasyon aracıdır. Motivasyonu arttırmada kullanılan en etkili yöntemlerden olan ücret, çalışanı terfi ettirmeden prim kazancını artırma ya da azaltma şeklinde kullanılabilir. Ücret politikaları adil şekilde yapılmalıdır. Çalışanın yetenek, bilgi ve becerisine göre yaptığı işte sergilediği performans karşılığında adil bir ücret verilmelidir.

Yöneticiler, işten çıkartmaları ve devamsızlığı azaltmak, performansı arttırmak, kaliteli bir çıktı alabilmek için, personeli ödüllendirme yolu ile motive ederler. Ancak verilen ödülün, gerçekten çaba harcamaya değer olması gerekir. Ödüller daha çok kritik alanlarda örgüte katkı sağlayan çalışanlara verilen bir motivasyon aracıdır. Çalışanı teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla verilen parasal ödül gibi, ekonomik değer taşıyan ödüller de verilebilir. Burada önemli olan nokta, ödülün başarılı olan personele zaman yitirilmeden verilmesi ve personelin başarılı olduğu işle ilgili verilen ödülün doğru orantılı olmasıdır (Gümüş & Sezgin, 2012). Çalışana verilen ekonomik ödüller, kişinin yaptığı işe ve pozisyona göre değişkenlik gösterebilir. Ekonomik ödüllere örnek olarak, çalışana tahsis edilen işletme aracı, tatil paketi örnekleri verilebilir.

Çalışanı daha verimli iş yapmaya özendirmek amacıyla verilen ilave ücrete teşvik primi denir. Prim hesaplaması özellikle hizmet sektöründe zordur. Primli ücret sistemi çalışanı daha çok çaba sarf etmeye yönlendirebileceği gibi, personelin motivasyonunda düşüşe de sebep verebilir. Prim sisteminde, prim uygulanacak pozisyonların belirlenmesi, performans değerlendirme kriterlerinin tespiti, primin verilme zamanı dikkat edilmesi gereken hususlardır. Prim sisteminin kıstaslarının belirlenmesi ve adil olması gerekir. Aksi takdirde çalışanlarda motivasyon düşüşüne bile sebep olabilir (Gümüş & Sezgin, 2012). Turizm işletmelerinde satış personeline prim uygulaması yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Dönemsel olarak konulan hedeflere ulaşan ya da aşan personele, satış primi verilir. Oteller, satışını yapan acentanın personeline, oda satışı yaptıkça teşvik primi verebilir. Bu prim, acenta personelinin, prim veren oteli öncelikli satmasını sağlar.

Kâra katılma örgütte çalışan kişilerin daha istekli ve verimli olmasını sağlayan bir motivasyon yöntemidir. İşletmenin dönem sonunda elde ettiği kârın bir kısmının, katkıda bulunan personele dağıtılması şeklinde uygulanır. Kârdan pay alacağını bilen çalışanlar daha çok efor sarf eder ve işletmeye bağlılığı artar. Bununla birlikte kâr dağıtımda çok çalışan personelde, az çalışan personelde ödüllendirilmiş olur. Ayrıca dönem sonunda dağıtılacak bir kâr yoksa personelin tepkisi çekilebilir. Personelde yönetime karşı kuşku oluşabilir (Gümüş & Sezgin, 2012). Yüksek satış hedeflerine ulaşan personele, yılsonu kâr olmadığı bilgisi verildiğinde, işletmeye olan güvenini yitirebilir. Kazanılan paranın bir başka kaynağa aktarıldığını düşünebilir.

Örgütün ekonomik olanaklarının elverdiği ölçüde sağlanan, ulaşım desteği, araç tahsisi, giyecek, kira, özel sağlık, eğitim bursu, kreş olanağı gibi sosyal haklar, personelin iş ve yaşam kalitesini arttırmayı sağlayan önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanın örgüte bağlılığı artırır. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm gibi sebeplerden dolayı geleceğe dair çalışanı güvenceye almak önemli bir motivasyon kaynağıdır (Gümüş & Sezgin, 2012). Bulunduğu işletmede sosyal hakları olan ve güvencede olduğunu hisseden çalışanın işe bağlılığı artar ve iş değişikliği yapmaktan kaçınır.

1.7.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri

Çalışanlara ekonomik yarardan ziyade sosyal ve psikolojik tatmin sağlamaya yarayan motivasyon unsurları da vardır. İşletmelerde yoğun olarak kullanılan psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de yetki ve sorumluluk devridir. Verilen görevin icrasından sorumlu olarak yetkiyi alan kişi, karar mekanizması içerisinde de yer alır.

Çalışanın toplumda statüye sahip olup, saygınlık görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ederek, yeni bir unvan alarak sağlanabilir. Parasal olarak da fayda sağlamakla birlikte, terfi statüye dayalı olup psiko-sosyal bir motivasyon unsurudur. Bunların yanı sıra örgütün çalışanlara sağladığı eğitim imkanları ve kariyer geliştirme olanakları, güçlü bir motivasyon aracıdır.

Kişinin benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişimini arttırmak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı vermek, kişinin özgürce çalışmasına hak tanımak, kişide yetki ve sorumluluklarının artması ve kendini ispatlaması olanağı sağlar. Rekabet ise iş yoğunluğunu ve tekdüzeliği giderecek, çalışmayı ve verimliliği arttıracak bir araçtır. Çalışanlar arasında rekabet bulunur ama bu rekabeti motivasyon aracı olarak kullanırken dikkat etmek gerekir. Çünkü rekabet olumlu olduğu kadar, olumsuz motivasyona da sebep verebilir. Kazananlar ihtiyacını karşılarken, kaybedenlerse demoralize olabilirler. Çalışanın özgüveni önemlidir. Bu sebeple çalışanın psikolojik olarak kendini güvencede hissetmesi gerekir. İnsan hangi işi, kiminle hangi şartlarda yapacağını bilmek ister. Ekibiyle uyum içerisinde çalışan kişi için, ekibine duyduğu güven psiko-sosyal motivasyon araçlarından biridir. Sosyal katılım ise kişilerin, örgütün diğer üyeleriyle etkileşimidir. Uyum içerisinde olan ekip üyeleri, örgütsel bağlılığa sebep olur. Bir grubun üyesi olduğunu hisseden çalışan için sosyal katılım da motivasyon aracıdır (Gümüş & Sezgin, 2012) .

1.7.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Motivasyonu arttırmak için örgüt yönetiminin de kullandığı motivasyon araçları bulunur. Bu araçlardan ilki örgüt çalışanları ile işletmenin aynı amaç birliğinde olmasıdır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını beklerken, yöneticilerinde çalışandan beklentileri bulunur. Çalışanı beklentiler doğrultusunda motive etmek gerekir. Bunu yaparken de çalışan ve örgütün aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar, uzman oldukları alanlardaki bilgilerini yönetime aktarabildiklerinde daha başarılı işler ortaya çıkmaktadır. Kararlara katılan bir çalışan, verilen kararı daha fazla benimseyecek ve işi daha istekli yapacaktır.

İşletmeler, çalışanların işlerini sevmesi için motive edici işler de bulmalıdır. Bunu sağlamak için de iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş geliştirme uygulamaları geliştirmişlerdir.

- İş rotasyonu: çalışanın zaman zaman bölümünü değiştirerek, farklı bölümlerde çalışmasını ve kendi işinden önceki ve sonraki bölümlerdeki işleyişi öğrenmesini sağlar.
- İş zenginleştirme: işin dikey olarak genişlemesidir. İşin niteliği değişmez ama yönetim kademesindeki planlama, karar verme yetkisi astlarla paylaşılır.
- İş geliştirme: İşin daha farklı şekillerde yapılmasını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır.

Çalışanın motivasyonunu sağlayan en önemli unsurlardan birisi de kişinin kendi istediği işi yapabilmesidir. İşe alım sürecinde, uygun işe, uygun adayın alınması, çalışanın severek işini yapmasını sağlayacaktır. Ayrıca iş yerinin fiziki koşulları çalışanın motivasyonunu arttıracak şekilde olmalıdır. Kullanılan ekipman, ışık, ses çalışanın performansını etkiler (Balta, 2007).

1.8. İşletmeler Açısından Motivasyonun Yararları

Yaptığı işle tatmin olan çalışan, hedefe doğru daha istekli olarak ilerleyecektir. Çalışanın işletme hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla sağlanabilmektedir. Tatmin olmamış bir kişinin örgüt amaçları için istenilen düzeyde efor sarf etmesi zordur. Örgüt hedeflerine çalışanların gayretleriyle varabildiği için, personelin motive edilmesi önemli bir husus olmuştur. İnsanları motive edebilmek için, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak gerekir. Motive olmuş çalışanlar işi belirlenmiş zamanda ve standartta yapacak; işi yapmaktan, bulundukları ortamdan zevk alacak ve kendisine değer verildiğini hissedeceklerdir. Moral durumu yüksek olan çalışan daha verimli olacaktır (Selen, 2009). Hizmet işletmelerinde motive olmuş, istekle çalışan kişinin gösterdiği efor, müşterilere sirayet eder ve müşteri memnuniyeti artar. Memnun müşteri de işletmeye sadakat geliştirir ve memnuniyetini farklı ortamlarda dile getirerek, işletmeye katkı sağlar. Yöneticiler için motivasyon ilkeleri:

- Çalışana değer vermek, onları cesaretlendirmek, teşvik etmek
- Başarılı olana fırsat tanımak, onlara terfi şansı vermek
- Sürekli eğitim vermek
- Çalışanları başkaları yanında küçük düşürmemek, onlara eşit davranmak
- Çalışanın sorunlarıyla ilgilenmek
- Çalışanlara başarıları veya başarısızlıklarıyla ilgili geri bildirimlerde bulunarak, sorunları ortadan kaldırmaya çalışmak (Efil, 2009).

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışanların örgüte bağlılığı ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilmek için yöneticilerin motivasyon hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmaları gerekir. Luthans, (2011)'a göre Motivasyon teorileri iki ana gruba ayrılır. İlk grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılır. Bu grupta Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi veya Herzberg'in Motivasyon-Hijyen teorisi olup, insanı motive eden faktörleri tanımlar. İkinci grup daha detaylı olup, Süreç Teorileri olarak adlandırılır (Aksoy, 2019).

2.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam Teorileri içsel faktörlere önem verir, kişinin içinde bulunduğu durumu anlamaya ve kişiyi davranışa sevk eden faktörlere odaklanır (Koçel, 2010).

2.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow (1970)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, kişinin motivasyonu teorisinin, temel örgütlenme ilkesidir. Teoriyi ilk kez 1940'larda formüle etmiş ve 1950 – 60'larda da üzerinde durmuştur. Maslow araştırmasına başladığında, açlığı psikolojik olarak diğer bütün güdülerden üstün görmüş ve hayvanların davranışlarıyla incelemiştir. Bu erken dönem çalışmaları, insan boyutunu hesaba katmada yetersiz görüldüğünden reddedilmiştir. Maslow erken teorilerindeki deneysel çalışmayı klinik kanıtlarla desteklemiş ve bir bütün olarak insan hislerine yönelmiştir. Maslow'un teorisinin en önemli yönü ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır (Atardamarlar, 2013).

Abraham Maslow 1943 yılında insan ihtiyaçlarını beş temel kategoride incelemiş ve bu ihtiyaçları bir hiyerarşi ile açıklamıştır. Maslow'a göre bu beş ihtiyaç en düşükten en yükseğe bir hiyerarşik düzendedir. Bu teoriye göre alt kademedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa yöneltmez (Field,1998). Şekil 2.1'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi verilmiştir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır.

- Birinci varsayım, kişinin yaptığı her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekilde davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir etmendir.
- İkinci varsayımsa ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Kişi belirli bir sıralamadaki ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademede bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst

kademedeki ihtiyaçlar kişiye davranışa sevk etmez. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle birlikte, ihtiyaç davranış şekli olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2010).



şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fizyolojik İhtiyaçlar : İhtiyaçlar hiyerarşisinin başlangıç noktası fizyolojik ihtiyaçlardır. İlk olarak organizmanın kendini dengelemesi gerekir. İkinci olaraksa yiyecekleri tercih eder. Organizmanın yoksunluk çektiği vitamin grubuna yönlenmesi, temel ihtiyacını karşılamak içindir (Maslow, 1970). Fizyolojik ihtiyaçlar hava, su, yiyecek, uyku, seks gibi çok temel insani ihtiyaçlarını içermektedir (Koçel, 2010). Bu ihtiyaçlar giderilmezse kişi, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına kalmakta ya da tüm diğer ihtiyaçlar önemini yitirerek, insanı mevcut dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir (Serinkan, 2008). Fizyolojik ihtiyaçlar, örgütte içerisinde ücret, iyi çalışma koşulları olarak karşılanabilir (Draft, 1997). Rahat bir ortamda çalışan, istediği creti alabilen kişi, en temel ihtiyaçlarını giderebilmiş olacaktır.

Güvenlik İhtiyaı: Tehlikelerden korunma, güven içinde olma, korkudan endişeden ve kaostan uzak olma, belirli bir düzen içerisinde, hukuki güvenceye sahip olma gibi ifade edilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlar kadar, güvenlik ihtiyacı da organizmayı yönlendirebilir. Akıl ncelikli olarak güvenlik arar. Hatta bazı durumlarda güvenlik ihtiyacı, fizyolojik açlığın önüne geçebilir (Maslow, 1970). Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlardan bir st derecede bulunur. Kişi fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiği, yaşamını her türlü

tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu sürekli kıldığı sürece huzurlu olmaktadır (Eren, 2001). Örgütte de çalışma alanı, iş güvencesi, sigorta ve emeklilik, iş güvenliği, sosyal hakları temsil eder (Daft, 1997). Çalışan bulunduğu örgütte kendini ve işini güvende hissettiği müddetçe, daha huzurlu olarak çalışacaktır.

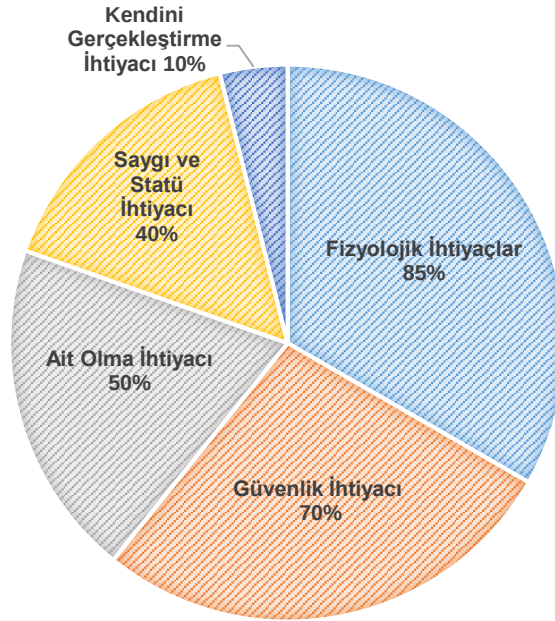
Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşılandığında ve rutine olduğunda, sevgi şefkat ve aidiyet ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İnsanlarla ilişkiler, ailesine kendini ispatlama ihtiyacı doğacaktır (Maslow, 1970). Bu ihtiyaçlar, bir gruba ait olma, başkaları tarafından benimsenme, sevmeye, sevilme, kimlik kazanma gereksinimi olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisindeki çalışma grupları, kişiler arasındaki ilişkiler, sosyal faaliyetler olarak kendini gösterir (Daft, 1997). Sosyal ihtiyaçların ortaya çıkması, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır (Çelik, 2010). Sosyal ihtiyaçlarını gideren, bir grup tarafından kabul gören kişi, kendini iyi hisseder.

Saygı ve Statü İhtiyacı: Topluluk içerisinde yaşayan insanlar genel olarak yüksek değere sahip olmak, kişisel saygınlık, itibar görmek isterler. Bu ihtiyaç iki farklı açıdan ele alınabilir. Birincisi, kişinin güç, başarı yetkinlik kazanması ve bağımsız olduğunu gösterebilmesi; ikincisi ise itibar ve prestij kazanma, statü, şöhret, başkaları tarafından tanınma, takdir edilme ihtiyacıdır. Benlik saygısı ihtiyacının karşılanması, kendine güven, değer, güç, yetenek, dünyaya faydalı ve gerekli olma duygularına yol açar. Bu ihtiyacın giderilememesi, kişiye çaresizlik, zayıflık, acizlik hissiyatı verir. Bu ihtiyacın giderilememesi kişinin cesaretinde kırılmalara sebebiyet verir (Maslow, 1970). Örgütte içerisinde kişinin yaptığı işin takdir edilmesi, mevkide yükselme, statü sahibi olma ihtiyaçları olarak kendini gösterir (Serinkan, 2008). Örgüt içerisinde teşvik edilmeyen, takdir edilmeyen kişinin kendine güveninde ve motivasyonunda azalma olur. Yaptığı işin takdir edileceğini ve statüsünde yükselme olabileceğini bilmesi, kişiyi daha gayretli çalışmaya sevk eder.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow tüm gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişilerin kendisine uygun olan şeyi yapmaması halinde, hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi kendi doğasına sadık kalmalı ve ne olabiliyorsa onu yapmalıdır. Maslow kendini gerçekleştirme ihtiyacının, diğer dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir (Serinkan, 2008). Kişinin kendi yeterliliği, kendi potansiyelini tam manasıyla kullanması eğilimidir. Bu ihtiyaçlar kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bir kişi kendisini en iyi anne olarak ifade etmek isterken, bir diğeri çok başarılı bir atlet olma arzusu taşıyabilir. Bu aşamada kişisel farklılıklar kendisini gösterir (Maslow, 1970).

Bu ihtiyaçlar kişinin sahip olduğu potansiyelini geliştirmesi, yaratıcı yeteneklerini kullanabilesi olarak belirtilirken (Koçel, 2010) rgt bazında da yaratıcılık gerektiren işler, kişisel gelişme ve yükselme olarak ortaya çıkmaktadır (elik, 2010). Örgüt içerisinde yer alan yöneticiler, çalışanlara sürekli eğitim vererek, teşvik ederek, terfi imkânı tanıyarak, bu ihtiyaçlarını giderebilir (Selen, 2009). Doğru işin, doğru kişiye verilmesi, işi başaran kişinin kendisiyle gurur duymasını da sağlar. Yaptığı işten haz alan insan, daha huzurlu çalışacaktır.

şekil 2.2'de ihtiyaçların gerçekleşme oranları gösterilmiştir. Maslow ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaının % 85'ini, güvenlik ihtiyaının % 70 'ini, sosyal ihtiyaının %50'sini, sayėı ve kabul görme ihtiyaının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının ise ancak % 10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Maslow, 1970).



şekil 2.2 İhtiyaçlar

2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)

Herzberg (1959), Maslow'un kuramını geliştirmiş ve çift faktör kuramı olarak adlandırdığı teorisini araştırmalarla desteklemeye çalışmıştır. Yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendisten, işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumu bildirmeleri istenmiş ve kritik olay yöntemi ile çalışanlardan veri toplanmıştır (Baysal & Tekarslan, 1987). Çalışanlara "işinizde en son ne zaman kendinizi son

derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğini ayrıntılı olarak açıklayınız” sorusu yöneltilmiştir. Veriler incelendiğinde çalışanların en iyi ve en tatmin olmuş oldukları zamanların iş ile direk ilgili olan, başarma, sorumluluk ve işin kendisi gibi kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Çalışanların kendini en kötü ve en az tatmin edilmiş hissettikleri zamanlarsa, işle ilgili olmakla birlikte, yaptıkları işin menşei dışındaki ücret, çalışma koşulları, nezâket gibi kavramları kullanmışlardır (Koçel, 2010 aktarım: Hampton, 1977). Herzberg yaptığı çalışmanın akabinde iki kategori oluşturmuştur. Birinci grup *Motive Edici Faktörlerdir*. Bu grupta işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânı, statü, başarma, tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye verdiği başarı hissi ile motive edecek, yokluğundaysa kişinin motivasyonu olmayacaktır. İkinci gruptaysa Hijyen Faktörleri denilen, ücret, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, ortam ve nezaret tarzı gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin motive edici özelliği bulunmamakla birlikte, yokluğu motivasyon kaybına sebebiyet vermektedir. Bu faktörlerin varlığı, kişinin motive olabileceği, çalışabileceği minimum koşulları sağlamaktadır. Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerken, motivasyonu sağlamak ancak motive edici faktörlerle olur (Koçel, 2010). Şekil 2.3’de Herzberg’in çift faktör teorisine göre motive edici ve hijyen faktörlerin mevcudiyetine göre çalışanların motivasyon durumları gösterilmiştir.



Şekil 2.3 Herzberg’in Çift Faktör Teorisi. Kaynak: (Koçel, 2010)

Motivasyon faktörleri işin özü ile ilgilenirken; Hijyen faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenir. Hijyen faktörleri; maaş ve ücret, çalışma şartları, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, işletme politikaları ve kişiler arası ilişkilerdir. Motive edici faktörler ise; işin kendisi, anlamlı ve kişinin keyif aldığı bir işte çalışması, sorumluluk alma, başarı, fark edilme, yükselme ve görevi yerine getirmenin sonucu olarak elde edilebileceklerdir. Motive edici faktörler kişiyi güdülerken, Hijyen faktörler

kişinin asgari şartları elde etmesi ve tatminsizliğini engelleyen faktörlerdir (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2015). Tablo 2.1’de Herzberg’in hijyen ve motivasyon faktörleri verilmiştir.

Tablo 2.1. Herzberg’in Hijyen ve Motivasyon Teorisi Faktörleri

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
Şirket politikası ve idare	
Yönetim	Başarı
Yöneticiyle ilişkiler	Tanınma, fark edilme
Astlarla ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Diğer çalışanlarla ilişkiler	İlerleme
Statü	Gelişme ve büyüme
Güvenlik	
Kişisel yaşam	

Kaynak: Selen (2009) aktarım: Herzberg (1976)

Herzberg’e göre, motivasyon kişisel gelişimin sonucudur ve kesif bir gelişme ihtiyacı üzerine kuruludur. Eğer çalışanlar ile yöneticiler arasında bu gelişme zemininde iletişim kurulamazsa motivasyonel sorunlar ortaya çıkacaktır. “İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin” diyen Herzberg , “İş Zenginleştirme” ve “İş Yükleme” yöntemleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Herzberg’e göre yönetim, çalışanları gerçekte motive edemez; sadece onların kendi kendilerini motive edecekleri çevre şartlarını oluşturur (Selen, 2009).

Tablo 2.2’de Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg’in Çift Faktör Kuramının karşılaştırması yapılmıştır. Fizyolojik ihtiyaçları karşılamaya yarayan en önemli etmen ücrettir. Güvenlik ihtiyacının karşılığında çalışma koşulları ve iş güvenliği yer almıştır. Sosyal ihtiyaçlar ve aidiyet ise beşeri ilişkiler ve yönetim olarak gözükmektedir. Statü ve saygınlık ihtiyacı ise yükselme ve takdir edilmeye karşılık gelmektedir. Kendini gerçekleştirme ise başarıma ihtiyacı, işin ilginçliği olarak görülmektedir.

Tablo 2.2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Faktör Kuramının Karşılaştırması

MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ	HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin ilginçliği, işte gelişim, başarma ve sorumluluk
Saygı ve Statü İhtiyacı	Takdir görme, yükselme ve statü sahibi olma
Ait olma İhtiyacı	Sosyal ilişkiler, şirket politikası ve yönetimi
Güvenlik İhtiyacı	Çalışma koşulları, denetim kalitesi ve iş güvenliği
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ücret yeterliliği

Kaynak: Şimşek, Çelik, & Akgemci (2015)'den uyarlanmıştır

Organizasyonu başarılı olarak yapılandırılmış işler, “yüksek motivasyona, yüksek kaliteli verime, yüksek seviye tatmine ve düşük devamsızlığa” yol açar. Çalışanlar açısından yaptıkları işlerin önemli olduğunu bilmek, anlamlı işler yaptıklarına dair inançlarını güçlendirir. İşin sonucundan kendilerini sorumlu hissederler ve işlerini ne kadar iyi yaptıklarını öğrenirler (Şimşek & diğ. 2015).

2.1.3 Başarma İhtiyacı Teorisi

David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyacını içeren bir kuramdır (Serinkan, 2008). “Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi” olarak ta bilinen teoride, McClelland kişinin ihtiyaçlarının öğrenme yoluyla, daha sonradan kazandıklarını savunmuş ve kazanılan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Stringer, 1971). Teoriye göre kişi üç grup ihtiyaca göre davranışta bulunur:

- **Başarma ihtiyacı:** Başarılı olmak isteyen kişi, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren bir uğraş ve anlamlı amaçlar seçecek, bu amaca ulaşabilmek için gereken bilgiye ve yeteneğe ulaşmaya çalışacaktır.
- **Güç kazanma ihtiyacı:** Sahip olduğu gücü ve otoriteyi genişletmeye, başkalarını etkisi altında tutmaya ve mevcut gücünü korumaya çalışacaktır.
- **İlişki kurma ihtiyacı:** Bir gruba girme, başkalarıyla ilişki kurma, sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyaca sahip kişi, sosyal ilişkilerini geliştirmeye özen gösterecektir (Koçel, 2010).

Başarı ihtiyacı hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Rakiplerinden daha başarılı olmak, iyi işler yapmak isterler ve makul iş riskleri alırlar. İlişki kurma, kabul edilme ihtiyacı yüksek olanlarsa yapıcıdırlar ve işleri, örgüt içindeki birkaç bölüm arasında entegrasyonu sağlamak olur. Yüksek bir güç ihtiyacına sahip olanlarsa, örgüt hiyerarşisinde yüksek mevkilere ulaşma çabasındadırlar (Selen, 2009). McClelland'ın araştırmalarında, üst düzey çalışanların yarıdan fazlasının yüksek derecede güç kazanma ihtiyacı duyan kişiler olduğunu fakat başarı ihtiyacı, güç ihtiyacından fazla olan yöneticilerin kariyerlerinin daha kısa sürede bittiğini gözlemlemiştir (Gannon, 1979).

2.1.4. ERG (Existence Relatedness Growth) Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha temel unsurlara ayırarak geliştirdiği motivasyon teorisidir (Koçel, 2010).

- *Varoluş (Existence) İhtiyacı*: Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları
- *Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı*: Sosyal ilişkilerde bulunma, başkaları ile birlikte olma ihtiyacı.
- *Gelişme (Growth) İhtiyacı*: Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyacı.

Şekil 2.4 görüldüğü üzere Alderfer ERG teorisinde, bazı ihtiyaçların dönemsel olarak kendini gösterdiği ve bazılarınınınsa yaşam boyu sürekli varlığını hissettirmesi sebebiyle, ihtiyaçları “dönemsel” ve “sürekli” olarak ayırmakta ve aynı anda birden fazla ihtiyacın var olabileceğini kabul etmektedir (Newstrom & Davis , 1993). Ayrıca tatmin edilmeyen yüksek seviye bir ihtiyacın, daha önceden tatmin edilmiş olan bir alt sıradaki ihtiyacında ortaya çıkmasına sebep olabileceğini; mutlak bir hiyerarşik sıralama olmadığını öne sürmektedir (Onaran, 1981).



Şekil 2.4 ERG Teorisi. Kaynak: (Koçel, 2010)

2.2 Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin ana konusu, kişinin hangi amaçlar doğrultusunda ve ne şekilde motive edildikleridir. Kişinin belirli bir davranışı sürekli olarak tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusuna cevap arar. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden unsurlardan sadece bir tanesidir. İçsel faktöre ek olarak, dışsal faktörlerde kişinin motivasyonuna etki eder (Koçel, 2010).

2.2.1. Davranış Şartlandırması / Sonuçsal Şartlandırma (Conditioning) Teorisi

Şartlandırma kavramı klasik ve edimsel olarak iki şekilde ele alınır.

2.2.1.1. Klasik şartlandırma

Ivan Pavlow tarafından köpekler üzerinden yapılan çalışmalarla geliştirilmiş şartlandırma türüdür. Davranışlar, belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmektedir. Pavlow denemelerinde, köpeğe yemek verirken zil çalmıştır. Zil sesi bir süre sonra köpeği şartlandırmıştır. Yemek vermeden zil sesini duyan köpekte, yemeğe başlama davranışı gözlemlenmiş, köpek etrafta yemek aranmaya ve ağzı sulanmaya başlamıştır (Koçel, 2010).

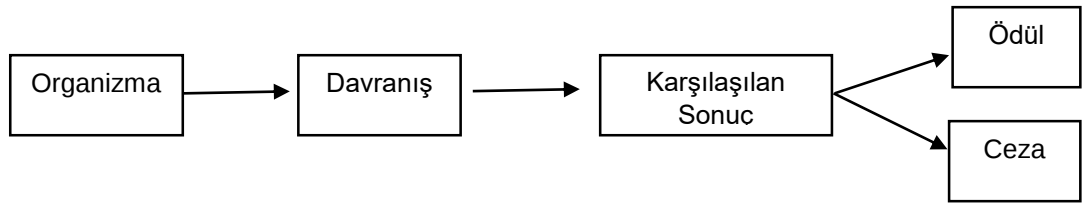
Pavlow'un deneyi öncesinde zil çaldığında köpek tepki vermemiştir. Burada zil sesi nötr uyarıcıdır. Et gören köpek salya akıtmıştır. Burada et doğal uyarıcıdır. Deney aşamasında köpeğe et gösterilirken zil çalmıştır ve köpekte salya tepkisi oluşmuştur. Deney sonrasında ise zil çaldığında köpekte salya oluşmuştur. Bu durumda köpek zil sesine şartlı tepki vermiştir. Bir insanın uçağa bindiğinde, uçak türbülansa girip, yüksek sarsıntı geçirmesiyle korku duyması ve daha sonra her uçağa bineceği zaman korkuya kapılması, klasik şartlanmaya örnektir.

2.2.1.2 Sonuçsal (Edimsel - Operant) Şartlandırma

Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilen bu tarz şartlandırmada ana fikir davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığıdır. Skinner tarafından geliştirilen kuramın örgütlere uygulanmasıyla "Örgütsel Davranış Değiştirme" adı verilen yeni bir alan ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010).

Skinner edimsel koşullama denemelerinde çevreden yalıtılmış, ses ve ışık geçirmez 'Skinner kutusu' adı verilen bir araç kullanmıştır. Bu ses geçirmez kutu içerisindeki hayvana (fare), manivelaya bastığında belli bir miktar yiyecek veren bir mekanizma vardır. Aynı zamanda manivela, hayvanın manivelaya basma sayısını grafik olarak çizen bir kaydetme sistemine bağlıdır. Böylece, belli bir zaman içinde yapılan tepki

sayısı belirlenmekte ve insan ile denek hiç temas etmemektedir (Kaya U. , 2019). Şekil 2.5 da kutunun çalışma prensibine göre deneyin sonucu görülmektedir. Işık sönükken fare manivelaya basarsa elektrik çarpar yani cezalandırılır. Işık açıkken manivelaya basarsa yiyecek ile ödüllendirilir. Fare ya ödül kazanacak ya da cezadan kaçınacaktır. Fare ışık yandığında manivelaya basmaktadır. Burada oluşan tepki klasik koşullanma tepkisi değil, bilinçli olarak yapılan, öğrenilebilen edimsel koşullanmadır. Organizmanın davranışını, davranışın sonucu belirlemektedir.



Şekil 2.5 Sonuçsal Şartlandırma. Kaynak: (Koçel, 2010)

Kişi ihtiyaçları, amaçları, daha önceki şartlanması gibi sebeplerle bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi, ya aynı davranışı tekrar yapacak veya yapmayacaktır. Örneğin iş yerinde bir personelin sürekli olarak sosyal medyada gezmesi (davranış: sosyal medyada gezmek), büyük ölçüde karşılaşacağı sonuçtan (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) etkilenecektir. Eğer davranışları kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Lakin karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, kişi aynı davranışı tekrar göstermekten kaçınmayı tercih edebilecektir (Koçel, 2010). Kişinin sonuçları yorumlaması Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre, organizma kendisine haz veren davranışları tekrarlar fakat acı, sıkıntı veren davranışlardan kaçınır (Luthans, 2011). Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli unsurudur.

- Örgütlerde ödüllendirme ücret, üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme, iş güvenliği sağlama, çalışma koşullarını değiştirme şeklinde olabilir. Ödüllerin bir kısmı (zam gibi) maddi unsurlar

niteliğindedir. Bu tür ödüller dışsal (extrinsic) ödüldür. Diğer bir kısım ise övme, dostça tavır gösterme gibi kişinin içindeki unsurlara hitabeden unsurlardır. Bunlara da içsel (intrinsic) ödül denir.

- Eleştirme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, ödül vermeme, işine son verme, ihtar – uyarıda bulunma gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsurudur (Koçel, 2010).

2.2.2 Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri iki farklı teoriden oluşur. Birincisi V. Vroom tarafından oluşturulan, ikincisi de mevcut teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilen teorisidir.

2.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom'a göre kişinin, belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

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

Dolayısıyla denklem 1.de görülen formüle göre, kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse o kişi motive olacaktır. Yani arzu ederek çalışacak, bütün bilgi, enerji ve yeteneğini sergileyecektir.

$$\text{Valens} \times \text{Bekleyiş} = \text{Motivasyon}$$

Denklem 1. Vroom'un motivasyon formülü

Bu modelde üç temel kavramı bulunmaktadır:

1. *Valens (valence)*: Valens bir kişinin sarf ettiği gayret sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Ödül herkes için farklı mana ifade eder. Bazıları elde edilen ödülü arzu ederken, bazıları için bu ödül hiç değerli olmayabilir. Hatta bu grup için Valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin vaat edilen ödülle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerine delalet eder. Yüksek Valens, kişinin daha fazla efor göstermesine sebep olacaktır.
2. *Bekleyiş*: Bekleyiş kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık kişinin göstermiş olduğu gayretin, bir ödülle mükâfatlandırılması hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf ettiğinde, bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bekliyorsa), daha çok gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen

3. **Araçsallık:** Kişinin gösterdiği performans, belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuçtur. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Aslında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuçlar* için araçtır. Artan maaş, daha yüksek bir statü elde etmek, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtır. Yalnızca yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Bekleyiş gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye; araçsallık ise farklı kademeler arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2010).

VALENS

GAYRET

PERFORMANS

1.DÜZEY SONUÇ

2.DÜZEY SONUÇ

TATMİN OLMA

BEKLEYİŞ

BEKLEYİŞ

ARAÇSALLIK

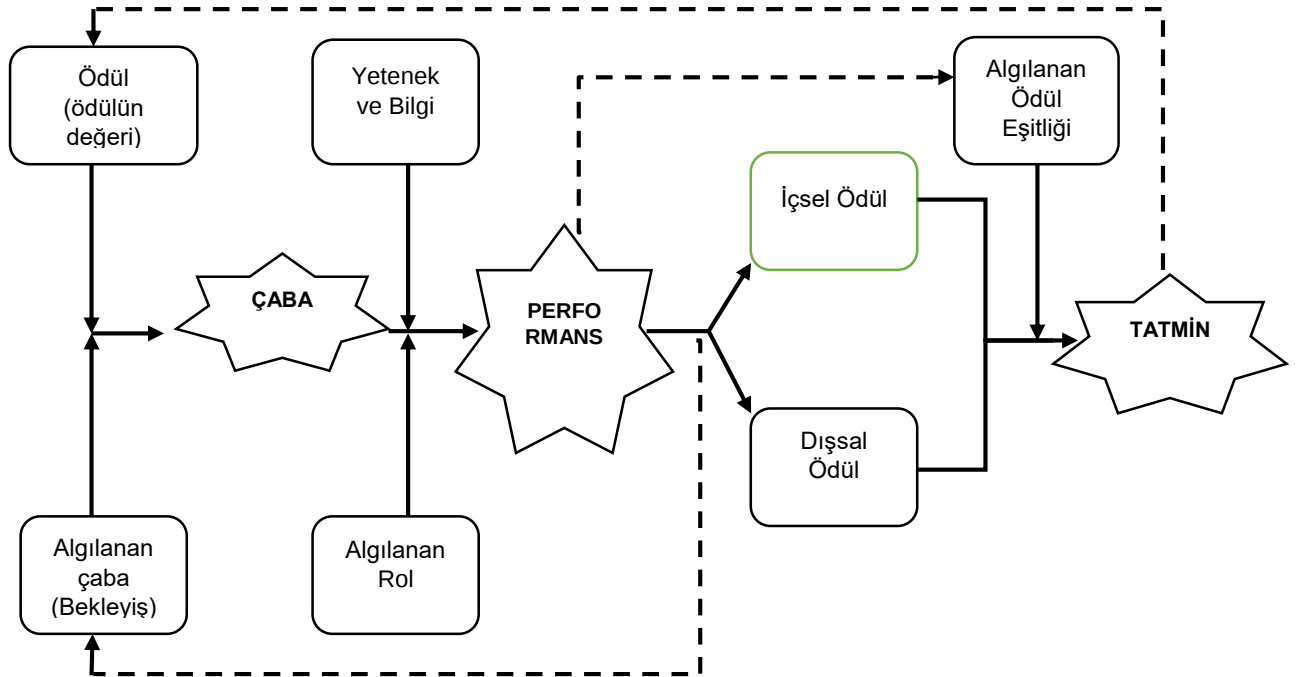
Kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır. Bu teoriye göre yöneticilerin, çalışanları motive ederken dikkat etmesi gereken hususlar:

- Kişi için hangi sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmesi,
- Örgüt için ne tür bir performansın arzulanır olduğu belirlenmesi,
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmasıdır (Koçel, 2010).

2.2.2.2. Lawler - Porter Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakla birlikte bazı noktalarda ilaveler yapmaktadır. Modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Kişinin motivasyonu Valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir. Ancak kişinin yüksek gayreti her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girer. Bunlardan biri kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve beceriden yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin başarılı olamayacaktır. Örneğin pilotaj eğitimi almamış bir kişi, ne kadar gayret sarf ederse etsin bir uçağı uçuramayacaktır.

İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramı beklenen davranış türü olarak ifade edilebilir. Örgütteki her kişiden belirli işler ve davranışlar beklendiği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Her çalışanında, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır ve buna göre performans sergiler (Koçel, 2010). Şekil 2.7'de Lawler – Porter'in motivasyon modeli görülmektedir.



Şekil 2.7 Lawler – Porter Motivasyon modeli

Kişinin gösterdiği gayreti, bilgisi ve algıladığı role göre gösterdiği performans ödüllendirilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuçtur. Ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Vroom'un modeline ek olarak, algılanan eşit ödül değişkeni bu noktada devreye girer. Herkes kendi performansını başkalarınıninkiyile kıyaslar ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine dair bir kanaat oluşturur. Eğer kişinin beklentilerinin altındaysa tatmin olmayacaktır (Koçel, 2010). Çalışan kendi performansını başkalarının performansı ile kıyaslayarak, kendisine uygun ödül beklemektedir. Burada önem taşıyan bir diğer noktada ödülün adaletli olarak verilmiş olmasıdır.

2.2.3. Eşitlik Teorisi

1965 yılında J.Stacey Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi, kişinin gösterdiği performans karşılığında aldığı ödüllerde eşit davranıldığını görmek istediği ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır. İş yerinde çalışan kişi, kendi performansı ve bu çalışma karşılığında aldığı getiriye, kendisi ile aynı seviyedeki bir başka çalışanın efor ve kazanımıyla mukayese eder. Adams teorisini formüle etmiştir (Selen, 2009). Denklem 1.de çalışanın kendi performansı ile bir başkasının performansını kıyaslama formülü görülmektedir. Kendi gösterdiği performansı neticesinde, elde ettiği kazanım ile bir başkasının performansını ve elde ettiği kazanımı kıyaslamaktadır.

$$\frac{\text{ÇALIŞANIN KENDİ KAZANIMI}}{\text{ÇALIŞANIN KENDİ EFORU}} = \frac{\text{BAŞKA BİR KİŞİNİN KAZANAMI}}{\text{BAŞKA BİRİNİN KİŞİNİN EFORU}}$$

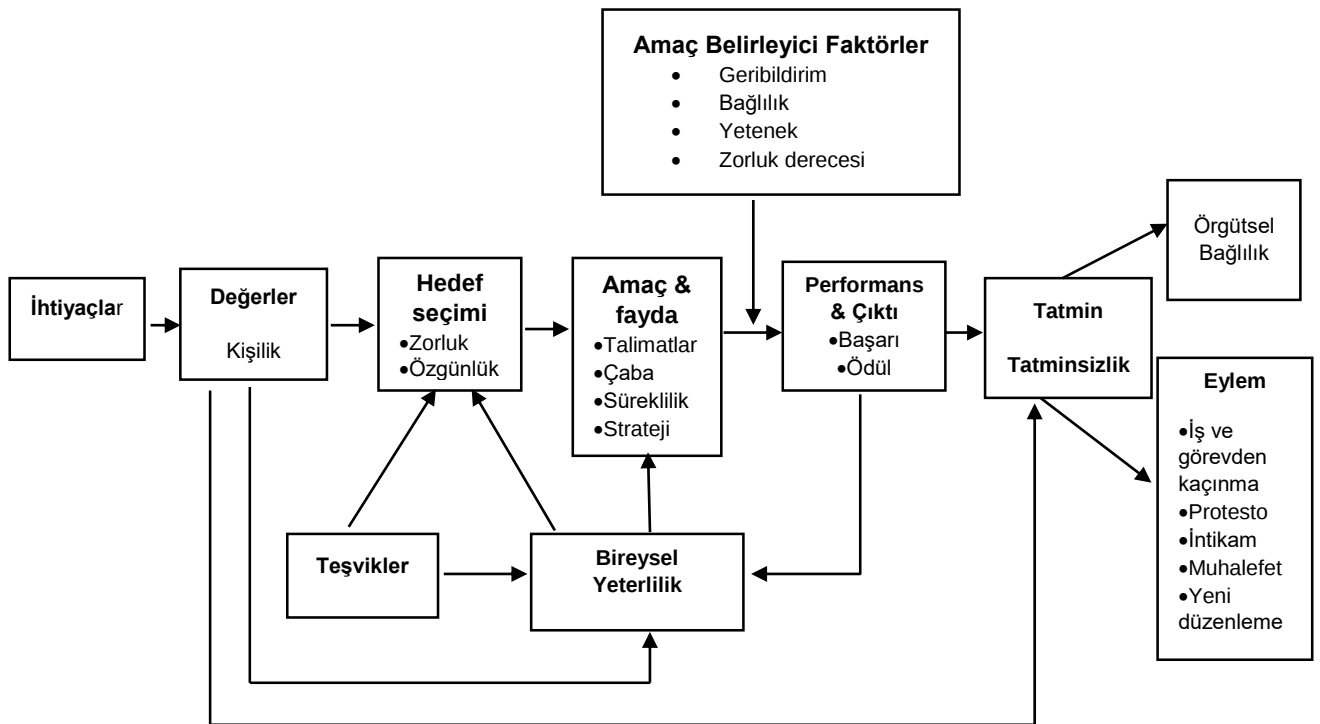
Denklem 2. Adams'ın Eşitlik Teorisi Formülü

Teoriye göre, şayet iş gören bu formülde bir denge göremezse, ya daha az çalışarak, ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Adams, çalışanların, bir eşitsizliği gidermek için başvurabilecekleri yöntemleri de incelemiştir. Eşitlik teorisi daha ziyade laboratuvar ortamında test edilmiştir. Daha sonra farklı alanlarda yapılan çalışmalar, teorinin yetersiz ödeme ve ödüllendirme durumlarında geçerli olduğunu göstermiş fakat fazla ödeme alma durumlarında, teoriden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır (Daft, 1997).

2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin amaçları, onların motivasyon derecelerini de etkileyecektir. Zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve amacına ulaşabilmek için daha fazla motive olacaktır (Gannon 1979).

Meyer & diğ. (2004), amacın motivasyon sürecinin merkezinde olduğunu; gerek kişinin bilinçli olarak yapmış olduğu, gerekse dışardan teşvikle yapmış olduğu tüm eylemlerin hedef odaklı olduğunu söyler. Kişinin doğal olarak oluşan amaçları, insani gereksinimlerinden, kişilik özelliklerinden, deneyim, öz yeterlilik ve sosyalleşmesi sürecinden kaynaklıdır. İnsan dışardan aldığı motive edici faktörler doğrultusunda kendisine hedef belirler. Kişinin seçtiği hedef çeşitli zorluk derecelerinde olabilir. Kişi seçtiği amaca yönelik olarak, davranışının yönünü, göstereceği eforun derecesini seçer, uygulayacağı stratejiyi belirler (Locke & Latham, 2002'den alıntı). Şekil 2.8'de Locke'nin motivasyon süreci gösterilmiştir.



Şekil 2.8 Locke'nin Motivasyon Süreci. Kaynak: Meyer, Becker, & Vandenberghe, (2004)

Kişisel amaçlar, genel amaçlara göre daha etkili olup, insanların hedefe yönelmesinde daha etkin bir motivasyon aracı olmaktadır. Aynı zamanda amaçların

erişebilir olması ve harcanan çabanın boşa gitmemesi gerekir (Luthans, 2011). Satış hedefleri konulan bir örgütte, hedefe ulaşmak tüm örgüt çalışanlarının genel amacıdır. Kişi bu noktada, hedefe ulaştığında bir ödül (prim vs.) alacağını bilirse ve primi elde etmek arzusundaysa, bu durum daha kişisel bir amaç ve daha etkin bir motivasyon aracıdır.

2.3. Motivasyon Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Motivasyon konusu ile ilgili geçmişten günümüze pek çok çalışma yapılmıştır. Bu bölümde yapılmış çalışmalardan örnekler tablo 2.3’de verilmiştir.

Tablo 2.3 Motivasyon ile ilgili yapılmış çalışmalar

Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Bulguları
(Dickinson, 1995)	Yapmış olduğu literatür taramasına göre, motivasyon teorileri ile özerklik arasında bağlantı olduğunu
(Clift & Forrest, 1999)	Gay turistler üzerinden yaptığı çalışmada: Sosyal ve cinsel hayat; konfor ve rahatlık; kültürel gezilecek yerler, olarak üç ana motivasyon kaynağı olduğunu
(Goossens, 2000)	Zihinde yaratılan imajın, itici ya da motive edici olarak, duygusal deneyimlere, niyetlere ve değerlendirmelere aracılık eden güç olduğunu
(Şahin, 2004)	İnsan hislerinin, tutkuların, amaç ve beklentilerin birbirinden farklı olduğunu; psikolojik ve sosyal olarak ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiğini
(Akbaba & Aktaş, 2005)	İçsel olarak motive olan öğrencilerin planlı ders çalıştığı, planlı ders programı hazırladığı, verimli çalıştığı, ailelerden daha az uyarı aldığını
(Akbaba, Eğitimde motivasyon, 2006)	Güdülenmenin kaynağının kişilik özellikleri olabileceği gibi, dışardan da gelebileceğini; öğretmenin motivasyon kaynağı olarak öğrencileri sürece dahil etmeleri gerektiği
(Toker, 2006)	Motivasyonun iş doyumunu üzerindeki etkilerinin sosyal-psikolojik, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik olduğu

Tablo 2.3'ün devamı

(Taşpınar, 2006)	Psikolojik ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının ekonomik motivasyon araçlarına göre iş görenlerin motivasyonunda daha etkili olduğu
(Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007)	İçsel motivasyonun çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyondan daha yüksek olduğu; içsel ve dışsal motivasyonun cinsiyete, çalışılan departmana, yaşa ve çalışma süresine göre farklılık göstermediğı
(Chiang & Jang, 2008)	İçsel motivasyonun, otel çalışanları üzerinde daha etkili olduğu
(Örücü & Kanbur, 2008)	Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı
(Ertan, 2008)	Örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu
(Alkış, 2008)	Hijyen ve motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunmakla birlikte Herzberg'in Çift Etmen Teorisini, araştırma sonuçlarının kısmen desteklemediğı
(Keskin, 2008)	Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel araçların motivasyonu arttırdığı
(Gün, 2008)	Çalışanların iş devir hızına eğilimleri artıkça motivasyonlarında dönüş yaşandığı
(Çolak, 2009)	En çok kullanılan motivasyon aracının çalışana ücretsiz olanaklar sunulması olduğu ve çalışanların iş doyumlarını en çok arttıran faktörün ise statü olduğu
(Lundberg & diğ., 2009)	Sezonluk çalışan turizm elemanlarının ihtiyaçlarının, daimi çalışanlardan farklı olduğunu
(Boz, 2009)	Çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon araçları sırasıyla ücret artışı, terfi ve unvan, yetki ve sorumluluk alma, eğitim, prim olduğu
(Ünsar, İnan, & Yürük, 2010)	Ücret adaletinin, takım çalışmasının ve adaletli terfilerin önemli motivasyon araçları olduğu
(Kocadoğın, 2010)	Turizmde çalışan iş görenlerin eğitim seviyesi düşük olanlarında, terfi beklentisinden ziyade, ekonomik motivasyon araçlarının belirleyici olduğu

Tablo 2.3'ün devamı

(Şenol, 2010)	İş güvencesinin, diğer motivasyon araçlarından daha belirleyici olabileceği
(Çelik, 2010)	Çalışanların motivasyon ve iş tatmini beklentileri ile mevcut algılamaları arasında farklılık olduğu; iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu
(Köroğlu, 2011)	Rehberlerin iş doyum düzeylerinin orta, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek olduğu; iş doyumunu içsel doyum; motivasyonuysa psiko-sosyal araçların etkilediği
(Lo & Lee, 2011)	Gönüllü turistlerin motivasyonlarının kültürel kaynaşma, yerel halkla etkileşim, sevgi ve paylaşım, çocuklar için eğitim fırsatı, din ve günlük hayattan kaçış olduğunu
(Şenel, 2011)	Ücretin rehberlerin motivasyonunda önemli unsur olduğunu; iş stresini aşmak için, kendi kendilerini motive ettikleri
(Harman, 2012)	İstanbul'a gelen sırt çantalı turistlerin yaşam tarzına yakınlık; sosyalleşme; yetenek gösterme, deneyim ve sakinlik arayışı, dünyayı tanıma motivasyonları olduğu
(Conțiu, Gabor, & Oltean, 2012)	Feminen yapıdaki organizasyonlarda, yenilikçi motivasyonların daha başarılı olduğunu
(Rittichainuwat & Mair, 2012)	Turistlerin, seyahat motivasyonlarının alışveriş ya da yeni yerler hakkında bilgi edinme, görme amaçlı olduğunu
(Çetin, 2013)	Motivasyonun çalışanların isteksizliğini, iş devir hızında azalmayı sağladığını, verimi arttırdığını, hizmet kalitesini yükseltmeyi sağladığını
(Tunçer, 2013)	Etkin bir performans değerlendirme sisteminin, çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyebileceğini
(Özdemir, 2013)	Destinasyon tercihi yaparken içsel ve dışsal seyahat motivasyonlarının rekreasyonel aktivitelere önem verilmesini sağladığını
(Akbudak, 2013)	İş tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; medeni durumun, motivasyonla arasında anlamlı ilişki sağladığını
(Pazarbaşı, 2014)	Dünyayı tanıma motivasyonu ile genel seyahat memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu

Tablo 2.3'ün devamı

(Bayrakcı, 2014)	Yerli turistlerin yerel yemek tüketim motivasyonları, heyecan arayışı, kültürel deneyim, duyuşal çekicilik ve sağlık beklentisi olarak; turistlerin tekrar ziyaret niyetine olumlu etki ettiğini
(Vetráková & Mazúchová, 2015)	İş motivasyonu yönetiminin daha yüksek iş performansı alma ve çalışan memnuniyetini arttırdığı
(Chow, Lai, & Loi, 2015)	Liderlik değişimlerinin, acenta çalışanlarının örgütsel vatandaşlığını pozitif etkilediğini ama müşteri hizmet davranışını etkilemediğini
(Maeng, Jang, & Li, 2016)	Sosyalleşme, kaçış, heyecan, öğrenme, alışveriş gibi motivasyon unsurlarının, festival katılım konusunda uygun olmadığını
(Çakıcı & Yılmaz, 2017)	Festival katılımcılarının motivasyon unsurlarının yenilik, sosyalleşme, kaçış ve aile olduğunu
(Yi, Fu, Jin, & Okumus, 2018)	Sergi katılımcılarının itme ve çekme motivasyon faktörlerinden etkilendiğini, sergi kimliğinin sadakat üzerinde etkili olduğunu
(Han & Hyun, 2018)	Lüks gemi yolculuğuna katılanların memnuniyetinin sadakatlerini etkilediği
(Li, Deng, & Pierskalla, 2018)	Müşteri sadakatinde bilişin merkez rolü olduğunu
(Güllü, Sahin, & Kiziloglu, 2018)	İçsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel güven üzerinde etkisi olduğunu
(Pestana, Parreira, & Moutinho, 2019)	Motivasyon ve duygular arasındaki ilişkide, müşteri memnuniyetinin aracı rolü olduğunu,
(Ying & Wen, 2019)	Seks turizmine katılan yolcuların motivasyonlarının sosyalleşme, rahatlama, kaçış, seyahatten kaynaklı yenilik ve tecrübe arayışı, arzular, sosyal prestij, iş olduğunu
(Carvache-Franco, & diğ., 2019)	Eko (yeşil) turizmi katılımcılarının doğa, ödül ve kaçış ile çoklu motifler olarak üç motivasyon unsuru olduğunu
(Dai, Hein, & Zhang, 2019)	Turistlerin turistik ürünler yerine yerel tatlar arayışında olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmacılar çalışmalarında, motivasyon teorileri ile özerklik arasında bağlantı bulmuş, sosyal ve cinsel hayat; konfor ve rahatlık, kültürel yerlerin motivasyon kaynağı olduğunu; kültürel kaynaşma, yerel halkla etkileşim, sevgi ve paylaşım, çocuklar için eğitim fırsatı, din ve günlük hayattan kaçışın motivasyon unsurları olduğunu tespit etmişlerdir.

Bazı çalışmalarda festival katılımcılarının motivasyon unsurlarının yenilik, sosyalleşme, kaçış ve aile olduğunu söylerken; bazılarındaysa sosyalleşme, kaçış, heyecan, öğrenme, alışveriş gibi motivasyon unsurlarının, festival katılım konusunda uygun olmadığını söylemişlerdir. Araştırmacılar, imajın, olumlu yada olumsuz motivasyon kaynağı olduğu; tutkuların, amaç ve beklentilerin birbirinden farklı olduğunu bulmuşlardır.

Çalışanın kendisine sağlanan ücretsiz olanaklarla motive olup, statü arttıkça iş doyumunun arttığını, en çok tercih edilen motivasyon araçlarının sırasıyla adaletli ücret artışı, terfi ve unvan, yetki ve sorumluluk alma, eğitim, prim olduğu; eğitim seviyesi düşük olanlarında terfiden ziyade ekonomik olarak motive olduklarını; motivasyonun iş doyumuna etkilerinin sosyal-psikolojik olup ayrıca örgütsel-yönetsel motivasyonun, ekonomik motivasyondan daha etkili olduğunu; bazı çalışmalar ise İş tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığını; Örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığını; bazıları ise örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

İçsel motivasyonun verimliliği arttırdığını; içsel güdülenme kadar, dışsal güdülenmenin de etkin yöntem olduğunu; motivasyon düşüşünün iş devir hızını arttırdığını; iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu; iş güvencesinin daha belirleyici olduğunu; İçsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel güven üzerinde etkisi olduğunu söylemişlerdir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Turizm sektöründe emek yoğun bir çalışma söz konusudur. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlı olmaları, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri, kişinin kendi performansına olduğu kadar, işletmenin hedefine ulaşmasına da katkı sağlayacaktır.

3.1. Örgüt ve Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler tarih boyunca farklı şekillerde bulunmakla birlikte son dönemde daha etkin hale gelmişlerdir. Örgütler uzun vadede hayatta kalma becerisine sahip, belirli kurallara bağlı olduğundan dolayı güvenilir, faaliyetleri kayıt altına alınan, gelişmeye açık, hesap verebilir yapılardır (Taşçı , 2013).

Örgütlenme (organize etme) bir örgüt yapısının oluşturulması sürecini temsil eder. Örgütlenme ya da organizasyonun dizaynı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak işlerin belirlenmesi; iş bölümlerinin kararlaştırılması; örgüt içerisinde yer alacak kişilerin belirlenmesi; yetkilerin tespiti; koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi; organizasyon şemasının oluşturulması şeklindedir. Örgüt ya da organizasyon kavramı değişik şekillerde tanımlanabilmekle birlikte, organizasyon yapısı örgütlenmenin sonucunda ortaya çıkar (Efil, 2009). Kâr amaçlı kurulan örgütlerin yanı sıra, sosyal amaçlı kurulan örgütlerde bulunur. Örgütler toplum yararına olduğu kadar, zararlı da olabilirler. Örgütler mal veya hizmet tedarik eden, ekonomik katkı sağlayan yapılardır (Ertan, 2008).

Bağlılık, kişinin kendi yaptığı eylemlere olan inancı ve isteği ile bu eylemleri sürdürmesidir. Bağlılığı anlayabilmek için, öncelikle hangi davranışın bağlılık sayıldığını anlamak gerekir. Çünkü davranış, ne yapmak istendiğinin bariz bir göstergesidir. Davranış, kişinin gelecekte de nasıl hareket edeceğine dair ipuçları verir. Bu ipuçlarından yola çıkarak oluşan beklentiler, kişiyi beklentilere uygun davranmaya mecbur eder. Somut ödüller olmasa dahi davranış sürdürülür ve bağlılık oluşur (Salancik, 1977).

Örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışan arasında doğrudan bağlantı kurmak olduğuna dair genel bir görüş olsa da, literatürde bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır (Gül, 2002). Tablo 3.1’de araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları tanımlar bulunmaktadır.

Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılık ile ilgili tanımlar

(Becker, 1960)	Kişinin örgütte bulunduğu süre zarfında, örgüt için harcadığı emek karşılığı kazandığı statünün ve gelirin, örgütten ayrılması halinde kayıp edileceği endişesi
(Grusky, 1966)	Kişinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğası
(Brown M. E., 1969)	Kişinin o anki pozisyonu, başarı derecesi, çalışmaya güdülenmesi, katkısının yönünü öngören hususlar
(Ritzer & Trice, 1969)	Örgüt için kişisel anlamlılık düzeyine göre oluşan psikolojik olgu
(Hall, Schneider, & Nygren, 1970)	Kişinin amaçlarının zaman içerisinde örgüt amaçlarıyla bütünleşip uyumlu olması süreci
(Sheldon, 1971)	Kişinin kimliğini örgütle özleştiren, örgüte karşı takınılan tutumlar
(Dubin, Champoux, & Porter, 1975)	Örgütün üyesi kalabilme arzusuyla, örgütün amaç ve değerlerine inanarak örgüt için yüksek çaba harcama
(Wiener & Gechman, 1977)	Bağlılık ile ilgili beklentileri aşan kurallara ve normlara uyma davranışı
(Salancik, 1977)	Kişinin eylemlerinin sonucundan sorumlu tutulma durumu
(Wiener, 1982)	İçselleştirilmiş normatif baskılarla, örgüt çıkarlarına uygun hareket etmek
(Rusbult & Farrell, 1983)	Kişinin iş doyumu olmasa dahi, devam etmek zorunda olması ve kendini psikolojik olarak işe bağlı hissetmesi
Fukami & Larson (1984); Biggart & Hamilton (1984)	Örgüte ve örgüt içerisindeki role duyulan bağlılık
(Reichers, 1985)	Örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplumla özdeşleşme süreci
(Schwenk, 1986)	Bariz bir ödül ya da ceza unsuru olmadan belirli bir eylem tarzına devam etmesi
(Davis & Newstrom, 1989)	Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliği derecesi ve örgütte aktif olarak devam etme isteği
(Heshizer, Martin, & Wiener, 1991)	Örgüt amaç ve isteklerine uygun olarak davranışa sebep olan normatif güçleri kişinin benimsemesi
(Morris, Lydka, & O'Creevy, 1993)	Sadakate dayanan kişisel bağlılığın ifadesi

Tablo 3.1'in devamı

(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1994)	Kişinin kendisini örgütün bir parçası hissederek, örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin derecesi
(Farnham & Pimlott, 1995)	Gönüllü ve kişisel olup zorlamayla oluşturamayan ve devamlılığı olan eylemler
(Leong, Furnham, & Cooper, 1996)	Kişinin, örgüt ile kimlik birliği ve bağlılığın gücü
(Thornhill, Lewis, & Saunders, 1996)	Kişisel özellikler, kıdem, başarı ihtiyacı, yetki, sorumluluk ve profesyonellikten doğan bütün
(McDonald & Makin, 2000)	Kişinin örgütle arasında oluşan psikolojik sözleşme
(Stroh, Northcraft, & Neale, 2003)	Kişinin örgüt ile girdiği kimlik birliği sonucunda oluşan güç olarak tanımlar.

Örgütlerin üretimleri iş görenlerin bilgi, beceri ve emeğinin işe kanalize edilmesiyle gerçekleşir. Sunulan mal ve hizmet, çalışanın yeterliliği ile doğrudan ilgilidir. Fakat yeterlilik tek başına anlam ifade etmez çünkü bir işi iyi yapmak için yeterliliğe sahip olsa dahi, bulunduğu örgüte bağlılığı ve işi yapmaya istek duyulmaması halinde, yapılan iş anlamlı olmayacaktır (Balay, 2014). Örgütsel Bağlılık, örgütün değerlerini kabullenme, amaçları doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için çalışma ve örgüt üyeliğini devam ettirebilme isteğidir. Nitelikli çalışanların, bulundukları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeleri, yaptıkları işe yansıtacağı gibi nihayetinde işten ayrılmayla da sonuçlanabilir. Böyle bir durum örgüt açısından da olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir. Bu tarz istenmeyen bir durum oluşmasını önlemek için, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak gerekir (Kaya & Selçuk, 2007). Bağlılığı güçlü olan çalışanlar, beklentilerin üstünde bir efor ortaya koyar. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan, içsel olarak güdülenir (Firestone & Pennell, 1993). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan sadece belirli bir görevi yapmakla kalmaz, aynı zamanda sistemin başarısını sağlayacak, farklı görevleri de gönüllü olarak üstlenir (Katz & Kahn, 1978). Kişinin örgütsel bağlılığı, çalışma ortamındaki diğer kişiler hakkında ve örgüt hakkındaki duygularının yansımasıdır. Kişiler arası rekabetten ziyade, müşteriye dönük, öğrenme yönelimli, işletmeyi başarıya ulaştıracak, takım çalışmasına önem veren çalışma şekli, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarla elde edilebilir. Örgütsel amaçların içselleştirilmesi en etkili güdü tarzlarından biridir. İçselleştirme, örgüt amaçlarının, kişinin değerlerine uygunluğuna bağlıdır. Örgüte

bağlılık devamsızlık oranını ve işten ayrılma devir hızının düşük olmasını sağlar (Balay, 2014). Kişilerin örgüte bağlanma sebepleri birbirinden farklı olabilir. Sadece psikolojik değil, aynı zamanda işsiz kalma korkusu, yaşam kalitesinde düşüş endişesi gibi sebeplerde örgütte kalma isteği yaratabilir (Ertan, 2008). İşini kaybetmek istemeyen çalışan, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket eder. Kişi ile örgüt arasında, örgütten ayrılma oranını azaltan bağların olması, çalışanın örgütte kalmasını sağlar. Çalışan bulunduğu örgüte, işten ayrılmasının mali külfet yaratabilmesi nedeniyle; duygusal olarak güdülenmesi ya da örgüte karşı sorumluluğu olduğunu düşünmesi ve kendini yükümlü hissetmesi nedeniyle devam eder.

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı yüksek olanların, daha az denetime ve disipline gereksinim duydukları, daha yüksek performans sergiledikleri, daha güvenilir oldukları ve örgüte daha fazla katkı sağladıkları tespit edilmiştir. İşe geç kalma, işten ayrılma, devamsızlık gibi durumları, örgütsel bağlılığı az olan kişilere oranla daha düşüktür. Örgütsel bağlılığı yüksek olanların kriz ortamlarında daha güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Uygur, 2007).

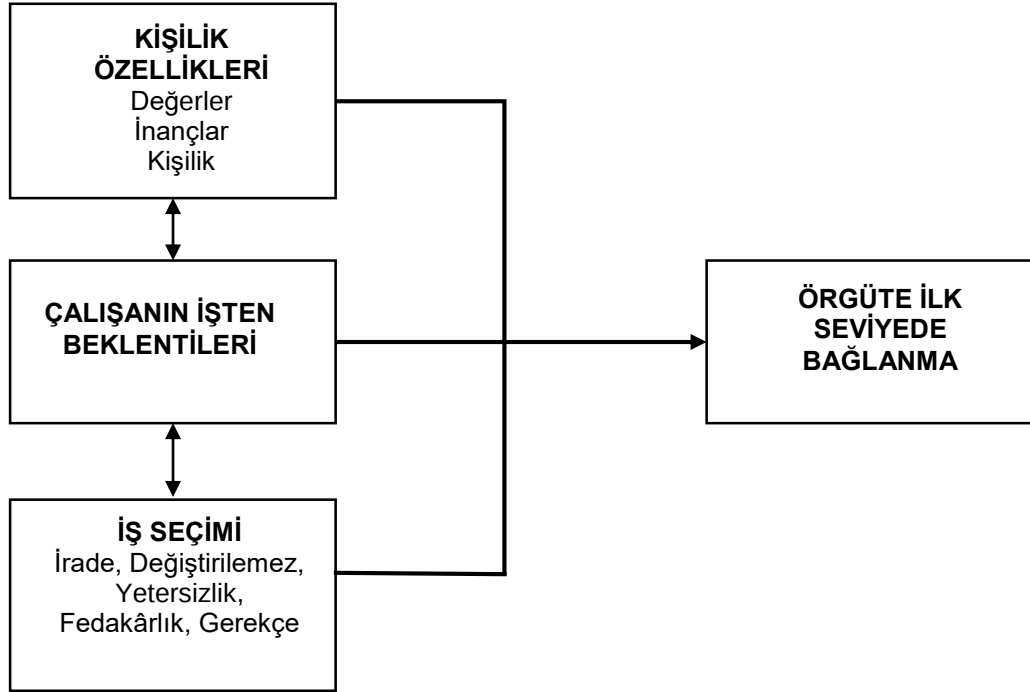
3.2.1. Başlangıç aşamasında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

İşe yeni başlayanların farklı amaç ve değerleri bulunur. İlk işe başlangıçtaki çalışan bağlılığı, kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumuna bağlıdır (Mowday, Porter, & Steers, 1982) :

- *Kişilik Özellikleri:* Çalışanların işe başladıklarındaki düşünce tarzları işe bağlılıklarını etkileyebilir. İşe ilk başladıklarında, üstlerini etkileyebilmek adına gösterdikleri çaba ve bu çabanın takdir edilmesi, kişinin örgüte bağlanmasına sebep olur. Yaptığı işin zorlayıcı olduğunu düşünen biri içinse, örgüte bakış açısı farklı olacaktır. İşe başladıktan sonraki ilk bir kaç ay içerisinde, çalışan kendisi ile iş arasında uyum olup olmadığını, örgütte devamlılık ve bağlılık durumunu anlayabilir. Kişinin ahlaki değerleri ile işin uyum sağlaması; örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkisi de, örgütsel bağlılığı etkiler.
- *Çalışanın Beklentileri:* Bir işe girerken gerçekçi beklentileri olan kişinin, işten ayrılma olasılığı daha az olacağı gibi, bulunduğu örgütü benimsemesi de daha kolaydır. Araştırmalar, işe girerken ki beklentilerinin karşılandığına inanan çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu göstermiştir.

- **İş Seçimi:** İş seçimi ile ilgili araştırmalar genel olarak, kişinin bir iş yerine neden diğer bir işe yöneldiğine odaklanmıştır. Çalışmalar öncelikli olarak iş seçimi için verilen kararın, net olması; değişiklik veya iptalinin olmaması; içinde bulunduğu topluluk tarafından kabul edilmesi; kişinin seçimi özgürce yapmasının ve baskı altında kalmamasının gerektiğini göstermiştir. Kararlarını özgürce alan çalışan, işe daha pozitif bakacaktır.

Örgütsel bağlılığı işe ilk girişte etkileyen faktörler şekil 3.1'de gösterilmiştir. Kişinin kişilik özellikleri, değer ve inanışları, işten beklentisi ve iş seçimindeki gerekçeleri, iş için yaptığı fedakârlıklar, kişinin yeterlilikleri ve seçtiği işi kendine uygun bularak kalıcı olması örgüte ilk seviyede bağlanmayı etkileyen unsurlardır.



Şekil 3.1 Örgütsel bağlılığı işe ilk girişte etkileyen faktörler. Kaynak: Mowday & diğ., (1982)

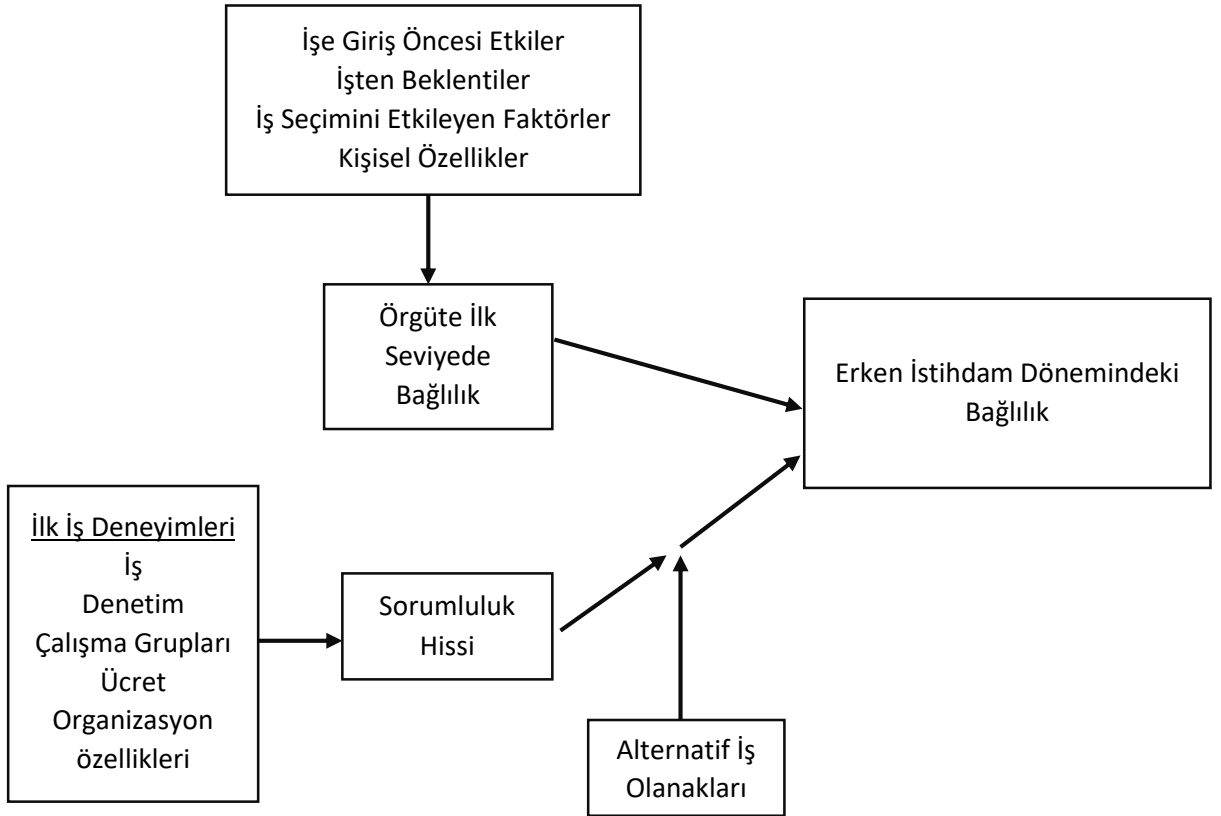
3.2.2.Kısa vadede örgütsel bağlılığa etki eden faktörler

İşe başladıktan sonra geçen ilk birkaç ay içerisinde kişilerin örgütsel bağlılık tutumları kalıcı olarak gelişmektedir. İlk baştaki izlenimler, direkt olarak örgütü tanıma, işin niteliği, amirlerin tutumları ve diğer çalışanlardan etkilenecek, yeniden şekillenir. Bu dönemde edinilen tecrübeler, çalışanın kuruluştaki başarısını gelecek yıllarda da etkileyebilir (Mowday & diğ., 1982):

- *Kişisel Etkiler:* İlk intibalar, işe başladıktan birkaç ay sonra daha da gelişerek örgütsel bağlılığa dönüşebilir. Başlangıçta büyük bir hevesle işe başlayan çalışan, işe yüksek efor ile odaklanabilir. Çalışanın işte yarattığı yenilikler, aldığı sorumluluklar ve başarıları örgüte bağlılığını da artırır. Efor gösteren, işe yönelik çalışmalarda bulunarak kendini geliştiren personele, dışsal motivasyon sağlandığında, örgütsel bağlılığı daha da pekişecektir.
- *Örgütsel Etkiler:* Kişinin iş ile ilgili taşıdığı sorumluluk duygusu, örgüte olan bağlılığına yansır. Bağlılığın ana belirleyicisi, çalışanın işe ve işin bulunduğu ortama karşı duyduğu sorumluluktur. Davranışsal bakış açısıyla, sorumluluk taşıyan çalışan, daha fazla görev almaya odaklıdır. Çalışana sağlanan teşvikler, çalışanın örgüte yüksek katkıda bulunmasını ve örgüte bağlanmasını sağlar.
- *İş Özellikleri:* Araştırmacılar işin kapsamının, örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu tespit etmişlerdir. İşin kapsamı içerisinde, özerk çalışma, çeşitlilik, geri bildirim, mücadele gibi farklı görev boyutları bulunuyorsa, çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde bağlılığa sebebiyet vermektedir. Özerk çalışma, rekabet gibi görev özellikleri ve dayanışma, çalışanların işe karşı olan sorumluluğunu artırıp, örgütsel bağlılığı teşvik eder.
- *Denetim:* İster katı, isterse daha esnek bir yapıda olsa dahi çalışanın işe bağlılığını, denetim etkiler. Çalışanlara daha fazla yetki veren denetçiler, çalışanların sorumluluk hislerini artırır.
- *Çalışma Grupları:* Bir grubun bütünlüğünü sağlayan, grup üyeleri arasındaki etkileşim ve grup üyelerine karşı duyulan sorumluluk ile ilişkilidir. Grup üyeleri arasında yüksek etkileşim olması, örgüt içerisinde daha fazla sosyal katılım olmasını sağlar. Çalışanların sosyal katılımı, örgütsel bağlılıklarına etki eder.
- *Ücret:* Çalışanların örgüte bağlanması için, önemli bir sebep olarak da ücret görülmektedir.
- *Örgüt Özellikleri:* Çalışan kişilerin örgüte sahiplik durumu olması, bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışan bulunduğu örgüte ortaksa ya da hisse senedi sahibiye, araştırmalar bu durumun bağlılığa pozitif etkisi olduğuna delalet etmektedir. Örgüt çalışanın refahını önemsedikçe, çalışanın örgüte olan bağlılığı da artar. Örgütün sosyalleşmeyle ilgili uygulamaları da çalışanların bağlılığına etki eder.
- *Örgüt Harici Bağlılığı Etkileyen Faktörler:* Farklı bir işin daha cazip olması ve çalışanı cezbetmesi de, bağlılığı etkiler. Bununla birlikte alternatif iş

seçenekleri, hem mevcut örgütün sağladığı olanaklar, hem de iş seğimini etkileyen faktörlere bağlı olarak, çalışanı etkiler.

şekil 3.2’de çalışanın işe başladığı erken dönemde bağlılığını etkileyen faktörler gösterilmiştir. Kişinin rgte katılımında oluşan bağlılık etkilerine ilave olarak bu dönemde edindiği izlenimler erken dönemdeki bağlılığını etkiler.



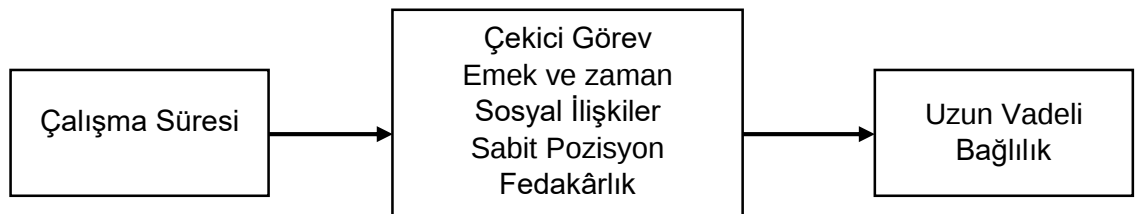
şekil 3.2 Erken Dönem Bağlılığı Etkileyen Faktörler. Kaynak: Mowday & diğ., (1982)

Örgüt içerinde bulunan çalışan başlangıçta farklı amaçlarla örgüte katılmış olsa dahi, daha ilk günden iş ile ilgili kanaat geliştirir. Çalışanın bağlılık düzeyi, işle ilgili beklentilerine, iş seğimini yaptığı koşullara bağlıdır. Erken dönemde yani ilk birkaç ay içerisinde çalışanın edindiği tecrübeler, bağlılığı üzerinde etki yapar.

3.2.3.Uzun vadede örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Araştırmacılar, rgtsel bağlılığın, görev süresi ile ilintili olduğunu bulmuşlardır. Örgütte kaldıkça, örgüte olan bağlılık seviyesi artabilmektedir. Uzun vadede örgütsel bağlılığa sebepleri (Mowday & diğ., 1982):

- Uzun süre görevde olan kişi daha ilgi çekici işler yapabilmekte, daha özerk çalışabilmekte ve daha çok takdir edilmektedir. Dışsal ödüller daha fazlalaşır. Kısa dönemli çalışan birine nazaran, daha iyi bir pozisyonda çalışmaktadır.
- Çalışanın işe katkıları, çalıştığı süre boyunca artar. Şayet çalışanın tecrübe ile elde ettiği kazanımlar bir başka işletmeye daha yüksek pozisyona geçmesini sağlamayacaksa, çalışanın işletmeye verdiği zaman ve emek, örgütten ayrılma isteğini azaltır. Yani kişi çalıştığı işe yatırım yapmıştır ve işini kaybetmek istemez.
- Hizmet süresinin artmasıyla birlikte, sosyal katılımlarda artar. Birçok kişi, iş ile sosyalleşir. İş arkadaşlarıyla sosyalleşen kişi için iş değiştirmek, sosyal hayatı da riske edeceği için, değişiklikten kaçınır. Yeni bir yere ve yeni kişilere alışmak zor gelebilir.
- İşte kalma süresi uzadıkça, çalışan işletme içerisinde özel bir işte uzmanlaşabilir. Bu durumda çalışanın pozisyonu değiştirilmez. Sabit bir pozisyonda aynı işine devam eden kişi için, yaşla birlikte iş seçenekleri de azalmaya başlamış olduğundan, örgüte olan bağlılığı artar, yeni iş arayışlarına girmez.
- Örgüt içerisinde çalışma süreci arttıkça, bağlılık daha da gelişir. Fırsat maliyeti de denilen, erken dönemde bulunabilecek iş olasılıklarından vaz geçilmiştir. Çalışan kişi artık farklı bir sektöre geçiş yapamayacak, baştan başlayamayacaktır. Kişi iş için çabalarken özel hayatından ve hayallerinden fedakârlık etmiştir.



Şekil 3.3 Uzun Vadede Bağlılığı Etkileyen Faktörler. Kaynak: Mowday & diğ., (1982)

Uzun vadede örgütsel bağlılık artabilse de Mowday & diğ. (1982)'nin Salancik (1977)'den yaptığı aktarımda, görev süresi ve örgütsel bağlılık arasında net bir ilişki kurmanın zor olduğu belirtilmiştir. Her bir faktör tek başına ya da diğer faktörlerle birlikte, görev süresiyle orantılı olarak, bağlılığı etkileyebilir.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Dereceleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt değerlerini kabullenir ve benimserler. Çalışanların iş veriminin artmasının yanı sıra, örgütün değerlerini kendi değerleri haline getirirler (Şahin & Kavas, 2016 aktarım; Güçel, 2013). Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecede olabilir. Düşük seviyedeki bağlılık, işe geç gelme, verimde düşüş, işe özen göstermeme gibi istenmeyen durumlara sebep verebilir. Bunun yanında belirsizlik ve çatışma durumlarında bağlılık düzeyi düşük olan çalışandan, orijinal fikirler gelebilir. Yüksek bağlılıkla çalışan kişilerdeyse yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnç gösterme ve stres gibi istenmeyen durumlara rastlanabilir (Gümüş & Sezgin, 2012).

3.3.1.Düşük düzeyde örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, örgütte olduğu kadar, kişide de olumlu ve olumsuz etkilere sebep olabilir. Çalışan kişi kendini örgüte bağlayacak güçlü eğilimlerden yoksun olmakla birlikte aynı zamanda yaratıcılığını ve gelişime açılığını ortaya koyabilir. Düşük düzeyde bağlılığa sahip olan kişi, yeni iş olanakları arayarak insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir (Doğan & Kılıç, 2007).

Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık, çalışanın kariyerini olumsuz etkileyebilir. Yöneticilerin, sabit fikirli olmayan ve daha güvenilir olarak gördüklerini terfi ettirmeye eğilimleri bulunur. Çalışan kişilerin örgütsel bağlılığı düşükse, yeni iş aramaya eğilimi daha yüksek olur. Çalışan örgütün amaçlarından farklı hareket ederek, örgütün imajını zedeleyebilir, müşteri sadakatini kaybedebilir. Özellikle düşük bağlılığa sahip olan yönetici sınıfındansa, tavırları ve performansı tüm örgütün zarar görmesine sebebiyet verebilir (Randall, 1987).

Yönetim, örgüte bağlılığı az olan bir çalışanı terfi ettirmek taraftarı olmaz çünkü çalışanın önceliği örgüt menfaatleri olmayacaktır. Yeni arayışlara yöneleceği ve mevcut müşteriyi kaçırabileceği düşüncesiyle, çalışan terfi ettirilmeyecektir. Hizmet işletmeleri müşteri odaklıdır. Örgüte bağlı olmayan kişinin çalışma isteği düşük olacağından, müşteriyi memnun etmek için çabalamayacaktır. Sorun yaşayan bir müşterinin, sorununa çare olmak, müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Müşteri sorun yaşadığında, ilgisiz davranan, sorunu çözmeyen ya da telafi yolu aramayan çalışan, müşterinin bir başka yere yönlenmesine sebep olabilir.

3.3.2.Orta düzeyde örgütsel bağlılık

Çalışanın örgüte bağlılık düzeyi arttıkça, sadakati ve görevi yerine getirme arzusundan doğan sorumlulukları da artar. Bağlılıkla birlikte aidiyet duygusu, etkinlik ve güvenlik hissi de gelişir. Bununla birlikte orta düzeyde bağlılık, işletmeye karşı mutlak bir sadakat içermez. Bu seviyede bağlılıkta kişi tam olarak örgüte adapte olmaz, kişisel duruşunu korumaya meyleder. Örgütün bir kısım değerlerini benimserken, tüm değerlerini kabullenmez. Örgütün gereksinimlerini karşılamakla birlikte, kişisel yargı ve değerlerini korur. Örgütün temel değerler ve normlarını kabul eder ama uygun bulmadığı, gereksiz gördüğü, zararlı olduğunu düşündüğü değerleri reddeder (Randall, 1987).

Çalışan için örgüt değerleri uygun olmasa dahi örgütün sağladığı olanaklar cezbediciyse çalışmaya devam eder. Bu durumda örgüte bağlılığı çok yüksek seviyede olmayabilir ama verilen imtiyazlarla orta düzey bağlılık geliştirip, mevcut haklarını kaybetmek istemez.

3.3.3.Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık kişinin kariyerinde ve gelir seviyesinde artışı sağlayabilir. Çalışanların dışardan gelen baskılara rağmen, örgütsel bağlılıklarının olması ve örgüte karşı sadakat duymaları, tercih edilen bir durumdur. Örgüt çalışanları itaatkâr ve sadık oldukları ölçüde ödüllendirir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüte istikrar ve güven kazandırır. Çalışanlar örgütün talep ettiği doğrultuda çıktı sağlar ve örgütün yüksek verim almasını sağlarlar. Bununla birlikte yüksek bağlılık, çalışanın kişisel gelişimini engelleyebilir ve yeni fırsatları reddetmesine sebep olabilir. Kişi değişimi reddedebilir. Ayrıca işkolik olarak adlandırılabilen, yüksek bağlılığa sahip kişilerde, ailevi ve sosyal hayattan kopuş gözlemlenebilir. Bu tarz çalışan kişiler, yetenek ve enerjilerini, hoşlanmadıkları işlere aktardıklarında, bu durum hem çalışan için hem de örgüt için efor kaybı olabilir. Ayrıca geçmiş politikalara aşırı bağlılık, örgütün yenilikçi uygulamalara geçmesine engel olabilir. (Randall, 1987).

Tablo 3.2'de örgütsel bağlılığın olası sonuçları gösterilmiştir. Düşük düzeyde bağlılıkta kişi kendine yeni bir iş aramak için insan kaynaklarını verimli kullanırken, yaratıcılığını geliştirecek yenilik yapacaktır. Bunun yanı sıra kariyerinde ilerlemesi daha geç olacak, terfi alamadığı gibi iş kaybına uğrayabilecektir. Örgüt içinse performansı iyi olmayan kişinin işten ayrılması olumlu bir sonuç olabilirken, iş devir hızında artış, çalışanın örgüt aleyhine ve örgüt amaçlarına uygun olmayacak şekilde

gösterdiği faaliyetler olumsuz etkilerdir. Orta düzeyde bağlılık kişinin aidiyet hissinde, sorumluluklarında, göreve bağlılığında, sadakatinde artışın olmasını sağlarken, kariyerinde sınırlı bir gelişime sebebiyet verebilir. Örgüt içinse kişinin uzun vadeli çalışması, iş devir hızında azalma, daha fazla iş tatmini gibi olumlu sonuçlarken, kişinin örgüte karşı belirli bir seviyedeki bağlılığı yeni görevlere daha az ilgi duymasını sağlar ve çalışanın istekleriyle örgütün talepleri birbirini karşılamayabilir. Bu durumda da çalışanın örgütsel bağlılığında azalma olabilir. Yüksek düzeyde bağlılıkta kişinin kariyer gelişi hızlanır, ücret ve yan faydalardan yararlanırken yaratıcılığında azalma olabilir ve yeni iş olanaklarını kaçırabilir. Sosyal hayatından ödün verebilir. Örgüt içinse sadakati yüksek, amaçlara uygun, hedefe odaklı ve yüksek performanslı çalışanlar olumluyken, yenilikten kaçınan ve değişime tepki veren, geçmişe bağlı kişiler olumsuz sonuçlara sebep olabilir.

Tablo 3.2 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Bağlılık	Kişisel yaratıcılık	Yavaş kariyer gelişimi	Düşük performanslı olanların işten ayrılmaları
	Özgünlük	Geç terfi olasılığı	Örgütsel morali yükseltecek, yeni insan kaynakları temini
	Yenilikçilik	Söylenti ve dedikodu sebebi, kişisel kayıplar, iş kaybı, örgüt amaçlarına aykırı davranış	Örgüt içerisindeki dedikodular vasıtasıyla, durumdan haberdar olma
	İnsan kaynaklarının verimli kullanımı		İş devir hızında artış Devamsızlık, isteksizlik, düşük iş kalitesi, sadakatsizlik, örgüt aleyhine faaliyetler Örgüt amaçlarına uygun olmayan davranış sergileme Diğer çalışanlara kötü örnek olma Dedikodu ve söylenme ile zarara sebebiyet verme Çalışanlar üzerinde kontrol kaybı

Orta Düzeyde Bağlılık	Aidiyet hissinde artış	Sınırlı kariyer gelişimi ve terfi olanakları	Örgütte uzun vadeli çalışma hayatı	Yeni görevlere karşı sınırlı ilgi
	Güvenlik	Örgütsel bağlılık seviyesinin net belirgin olmayışı	İşten ayrılma niyetinde azalma	Örgüte karşı limitli bağlılık hissi
	Etkinlik		İş devir hızında düşüş	Çalışanların kişisel istekleriyle, örgütün taleplerini orantılı karşılaması
	Sadakat		Daha yüksek seviyede iş doyumu	Örgütsel etkide azalma riski
	Göreve bağlılık, sorumluluk			
	Kişisel yaratıcılık			
	Organizasyondan ayrı olarak kişisel düşüncelerin önceliği			
Yüksek Düzeyde Bağlılık	Kişisel kariyer gelişimi	Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenilikçilik de duraksama	Sabit ve güven duyulan çalışan	İnsan kaynaklarından verim alınamaması
	Ücret artışı		Örgütün taleplerinin istekle yerine getirilmesi	Örgütsel yenilikçilik ve esneklikte eksiklik
	Örgüt tarafından olumlu davranışların ödüllendirilmesi	Yeni iş olanaklarının kaçırılması	Yüksek seviyede görev bağlılığı	Geçmiş politika ve yöntemlere aşırı güven
	İşin sevilerek yapılmasının verdiği tatmin	Değişime karşı tepki	Yüksek performans	Örgütsel hayrına olmak kaydıyla etik olmayan ya da yasal olmayan davranışlarda bulunabilme
		Sosyal ve ailevi hayatta gerilim	Örgütün hedeflerinin yakalanabilmesi	Çok çalışan kişilere karşı duyulan rahatsızlık ve düşmanlık hissi
		Çalışanlar arasındaki dayanışma eksikliği		
		İş dışındaki aktivitelere zaman kalmaması		

Kaynak: Randall (1987)

3.4. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlar bulunmasına rağmen, örgütsel bağlılığın göstergeleri sıralanabilir

- *Örgütün amaç ve değerlerini benimseme:* Çalışanlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemezse, örgüte uyum sağlayamaz. Bundan dolayı, örgütün amaç ve değerlerini benimseme en önemli hususlardandır. Çalışanın örgüt değerlerini benimsemesi ancak kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğünde mümkün olabilir (İnce & Gül, 2005).

- *Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme*: Çalışanın örgütü için fedakarlıkta bulunması ve gönüllü olarak efor sarf etmesidir. Çalışanın örgütsel bağlılığı güçlüyse, kişisel fayda gözetmeksizin örgütün başarısı ve devamlılığı için gayret gösterir (Çakınberk, Demirel & Derin, 2011).
- *Örgütle özdeşleşme*: Çalışan örgütün, değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve örgütle aynı doğrultuda hareket eder (Oral, 2015) Çalışan örgütle kendini özdeşleştirdikçe, örgüt imajını güçlendirmeye ve güvenilirliğini göstermeye daha çok meyil edecektir
- *İçselleştirme*: Örgütsel ve kişisel değerlerin karşılıklı uyumlu olması, kişinin örgütün değer ve normlarını, kendi değerleri gibi benimsemesidir. Örgütler tarafından en çok istenen bağlılık türüdür. Çalışan örgüt kültürünü tamamen benimsemiştir (Çilkara, 2009).

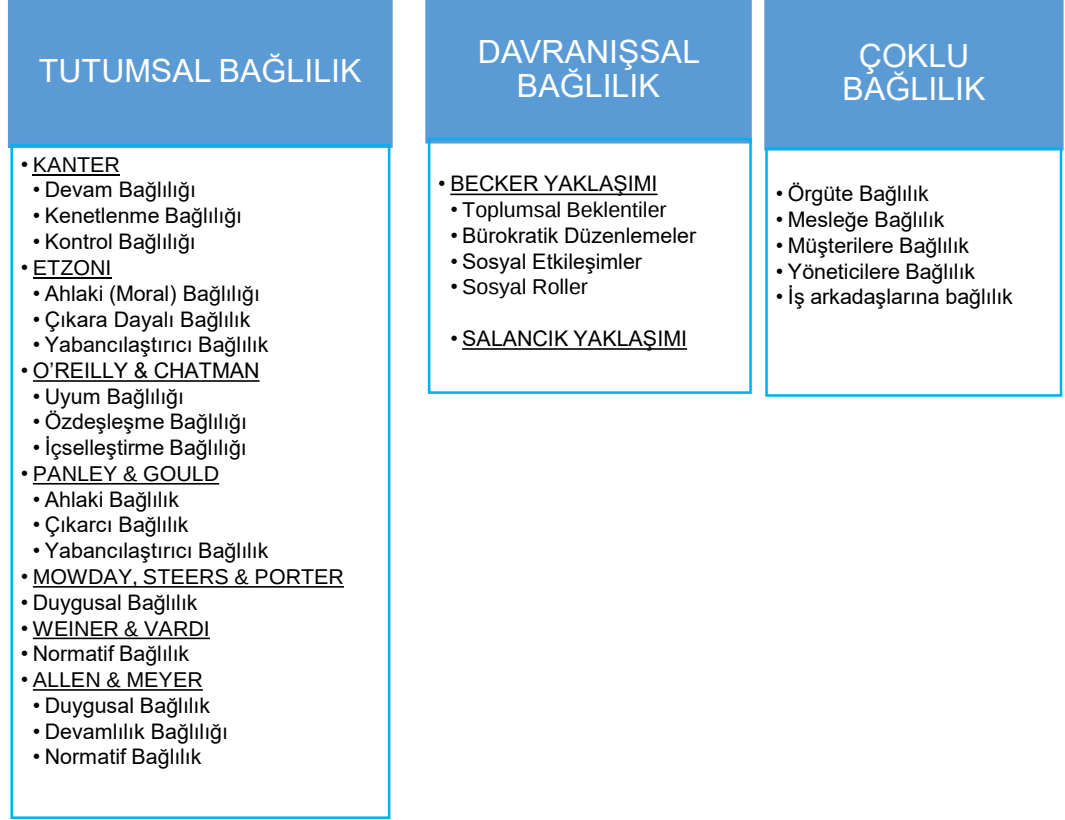
Çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini benimsedikçe, bu değerleri kendi öz değerleri gibi içselleştirdikçe, örgüt ile aynı doğrultuda hareket edecek, örgütün devamı için çaba sarf edecek ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyacaktır. Örgüt içerisinde kalma isteği duyan çalışan, örgüt için kişisel menfaat beklemeksizin fedakârlıkta bulunabilir, gönüllü olarak kişisel zamanından ve sosyal hayatından ödün vererek, işe ekstra vakit ayırabilir.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kuşlvan & Basoda (2016)'nın yapmış olduğu çalışmada belirtildiği üzere, kişi – çevre (durum) uyumu teorisi, kişilik özellikleri ile kişinin bulunduğu çevreyle uyumunu, denklik ya da benzerliğini ifade eder (Edwards, 2008). İnsanların davranışlarını belirleyen kişilik özellikleri ve çevrenin etkileşimidir. Kişinin mesleki, örgütsel ve diğer çalışanlarla uyumunu, işle ilgili tutum ve davranışlarını belirler.

Tutum kişilerin fikir, kurum, nesne, olay ve diğer insanlara ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarını organize eden bir eğilim olup, kişiseldir (Çetin İ. , 2012). Kişinin bir nesneye ilişkin tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. Bir başka ifadeyle, tutum kişinin bir nesneye, davranışa, kişiye, kuruma veya olaya olumlu ya da olumsuz olarak tepki verme eğilimidir. Bazı araştırmacılar hizmet sektöründe çalışanların işlerine karşı olumlu tutumları olmaması durumunda, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin oluşturulamayacağı görüşündedirler. Araştırmalar tutum ve davranışlar arasında ilişki olduğunu göstermektedir. (Kuşlvan & Kuşlvan, 2000).

Örgütsel bağlılığı açıklayan farklı modellerde çalışmalar yapılmıştır. Farklı kriterler ele alınarak, farklı yaklaşımlar üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar sınıflandırıldığında, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık olduğu görülmektedir. Şekil 3.4'de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması görülmektedir.



Şekil 3.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması. Kaynak: Çulha , (2008), Ertan, (2008)

3.5.1. Tutumsal Bağlılık

Çalışanların kişilik özellikleri, değerleri, ilgi alanları, istekleri ile çalıştığı örgüt ve kişilerle arasında uyum olması, işle ilgili olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesini, örgüte bağlanmasını, işinden tatmin olmasını sağlar. Şayet kişi ile örgüt arasında uyumsuzluk varsa bu durumda da olumsuz tutum ve davranışlar gelişir. Çalışan işe gelmeme, düşük performans sergileme ve işten ayrılmaya meyleder (Kuşluvan & Basoda, 2016).

Tutumsal bağlılık örgütte çalışan kişinin kendi amaç ve değerleriyle, örgütün amaç, değer ve hedeflerini özdeşleştirmesi ve bu hedefe yönelirken örgüt üyeliğini

sürdürmesi durumudur. Bu bağıllık türü, çalışanın kendisini örgüte manevi ödül ve menfaatler karşılığında bağlamasıdır (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Kişinin kendisiyle örgüt arasında kurduğu bağ, çalışanı belirli davranışları sergilemeye yönlendirir. Çalışan örgütten ayrılma, işe devam etme, düzenli çalışma, örgüt yararına davranışta bulunma yada aksine davranışlar sergilemeye bağıllık derecesine göre karar verir (Porter & diğ., 1974). Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağıllık, çalışan ile örgüt arasındaki bağın niteliğini yansıtan duygusal bir tepkidir. Çalışanın örgütteki çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal tepkiyi ifade eder (Cengiz, 2001). Tutumsal bağıllıkla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

3.5.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968) örgütün çalışandan beklediği davranışların, farklı bağıllık türlerine neden olduğunu savunmaktadır. Bunlar devam, kontrol ve kenetlenme bağıllıkları olarak sınıflanmıştır.

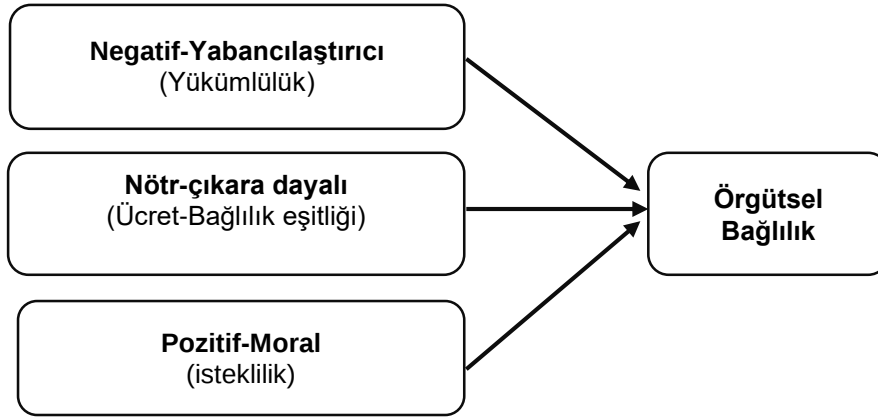
Devam bağıllığı: Çalışanın örgütte kalmayı istemesi ve örgütün sürekliliği için çabalamasını ifade eder. Çalışan örgütün kalıcı olmasına kendini adanmıştır. Çalışana göre işten ayrılmanın maliyeti, işte kalmaktan daha yüksektir. Kişinin örgüt üyeliğini sürdürmesi ve pozisyonunu koruması kendisi için kârlıysa, örgütsel rolüne ve örgütüne bağlanacaktır (Kanter, 1968).

Kenetlenme bağıllığı: Birlik bağıllığı olarak da adlandırılan bu tarz bağıllıkta, güçlü bir sosyal gruba dâhil olan kişi, grupla birlikte hareket etmeli ve engeller karşısında grupla birlikte mücadele etmelidir. Grup içerisinde var olan kişisel hakların eşit dağılımı önemlidir. Grubun içerisindeki yapılanma, eşitlik, örgüt bilinci yöneticiler tarafından yönlendirilmelidir. Grubun birliğini sağlayacak bir takım ritüel ve etkinlikler geliştirilebilir (Kanter, 1968). Birlik bağıllığında, kişi daha önce kurmuş olduğu bağları bırakarak, örgüt içerisinde yeni sosyal ilişkiler kurmalıdır. Örgütler, yeni gelenleri diğer kişilerle tanıştıtararak, çeşitli etkinlikler düzenleyerek, çalışanların örgüte yakınlık geliştirmelerini sağlarlar.

Kontrol bağıllığı: Çalışanların olumlu değerlendirilmesiyle teşvik edilen sistemde, kişinin kendini güvende hissetmesi sağlanır. Çalışan örgütün normlarına bağlanarak, sistemin taleplerini, kendi istekleriyle özdeşleştirir. Kişi, otoriteye boyun eğmeyi, kendi gereksinimi olarak görür (Kanter, 1968).

3.5.1.2. Etzoni Yaklaşımı

Etzioni (1974) örgütsel bağlılığın üç çeşit olduğunu savunmuştur. En olumsuz olanı negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-çıkara dayalı, en olumlu olansa pozitif-moral (ahlaki) bağımlılığıdır. Etzioni'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli şekil 3.5'de görülmektedir.



Şekil 3.5 Etzioni'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli. Kaynak: (Etzioni, 1974)

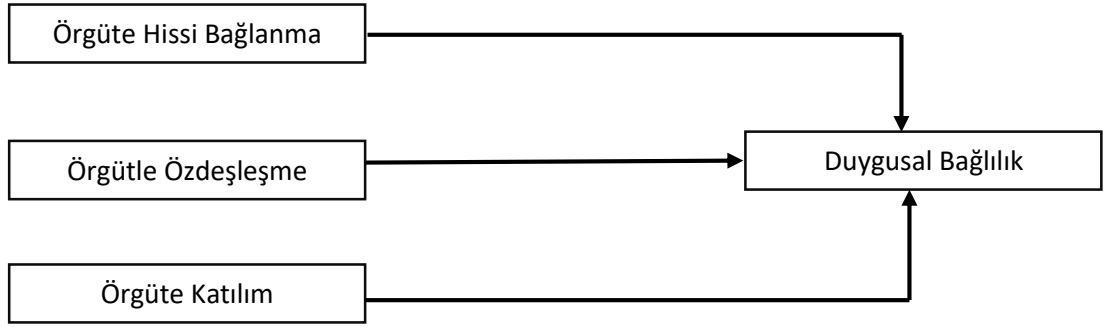
Yabancılaştırıcı bağlılık: Kişi örgüte karşı psikolojik olarak bağlılık hissi duymamasına rağmen, örgütte kalmaya zorlanır (Balay, 2014).

Çıkara dayalı bağlılık: Kişi kendisine verilen ücrete mukabil, günlük yapması gereken işi standartlarına uygun olarak gerçekleştirir (Balay, 2014).

Ahlaki (moral) bağlılığı: Örgütteki amacı ve işini değerli sayan kişi, işine verdiği değer sebebiyle özverili olarak çalışmaktadır (Balay, 2014). Moral açısından bağlanma, örgütün standartları ve değerleri içselleştirildiğinde oluşur. Örgüte bağlılık kazanılan ödüllerden etkilenmez çünkü örgütün amaç ve değerlerini kendi değerleriyle özdeşleştirirler (Ertan, 2008).

3.5.1.3. Mowday, Steers & Porter Yaklaşımı

Mowday, Steers, & Porter, (1979) çalışmasında oluşturduğu model, duygusal bağlılık şekli olarak kişinin kendini örgütle özdeşleştirilmesi ile açıklanmaktadır. Kişi örgütün amaç ve değerlerini kabullenir; örgüt faydasına çaba harcar ve örgüt üyeliğinin devamını arzular. Şekil 3.6'da Mowday, Steers, & Porter 'in duygusal bağlılık modeli görülmektedir.



Şekil 3.6 Mowday, Steers, & Porter 'in Duygusal Bağlılık Modeli. Kaynak: (Ertan, 2008)

Davranışın temel nedeni, kişinin bilinçli niyeti ve amacıdır (Locke, 1968). Örgütün amaçlarını benimseyen kişinin davranışı, örgüt menfaatine olacak ve amacı gerçekleştirmek için daha çok çaba harcayacaktır. Duygusal bağlılık yaklaşımında, kişi kendisini örgütle özdeşleştirmekte ve işini severek yapmaktadır. Duygusal bağlılık kişinin işten ayrılma niyetine de etki eder. Duygusal olarak örgütüne bağlı olan kişi, daha yüksek kazanç fırsatları karşısına çıksa dahi işinden ayrılmamayı tercih edebilir.

3.5.1.4. Weiner & Vardi Yaklaşımı

Wiener & Vardi, (1980) çalışmasında örgütsel bağlılığın yapılan işe ve örgüte duyulan bağlılık olduğunu ve performansı etkilediğini söylemiş ve “normatif” bağlılığı önermişlerdir. Yüksek normatif bağlılığa sahip olanların örgütte devamlılığı doğru ve ahlaki bulduklarını ve işlerinde daha fazla doyuma ulaştıklarını savunmuşlardır.



Şekil 3.7 Weiner ve Vardi'nin Tek Boyutlu Normatif Bağlılık Modeli. Kaynak: (Ertan, 2008)

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı sorumluluk duymasıdır. Çalışanlar sosyal normlara uymaları gerektiğini düşündüklerinden, zorunlu olarak örgütte kalmaktadırlar (Ertan, 2008 aktarım: Brown, 2003). Normatif bağlılık kişinin aile ve sosyal hayatında edindiği geçmiş edinimlerle, yeni katıldıkları örgütte yaşadıkları sosyalleşme sürecinde hissettikleri baskının birikimiyle oluşur (Çakar & Ceylan, 2005). Kişinin davranışını şekillendiren tutumlarının yanı sıra, toplumsal etkilerde rol almaktadır. Normatif bağlılığa sahip kişi, çevresinden gelen baskı ile de karar verebilmektedir. (Ertan, 2008).

3.5.1.5. O'Reilly & Chatman Yaklaşımı

O'Reilly & Chatman, (1986) çalışmasında psikolojik bağlılığın, belirli dışsal ödüller ile örgüte uyum; içselleştirme yolu ile örgüt değerlerini benimseme; özdeşleşme arzusuyla katılım şeklinde olduğundan bahsetmiştir.

Uyum bağlılığı: Çalışan tutum ve davranışlarıyla belirli ödülleri kazanmak ve cezadan kaçınmak için çabalar. Ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için rıza gösterir ve uyum sağlar.

Özdeşleşme bağlılığı: Çalışan örgütte kalmak istemektedir. Kişi kendi tutum ve davranışlarını diğer çalışan ve gruplarla ilişkilendirerek kendini ifade eder ve doyum sağlar.

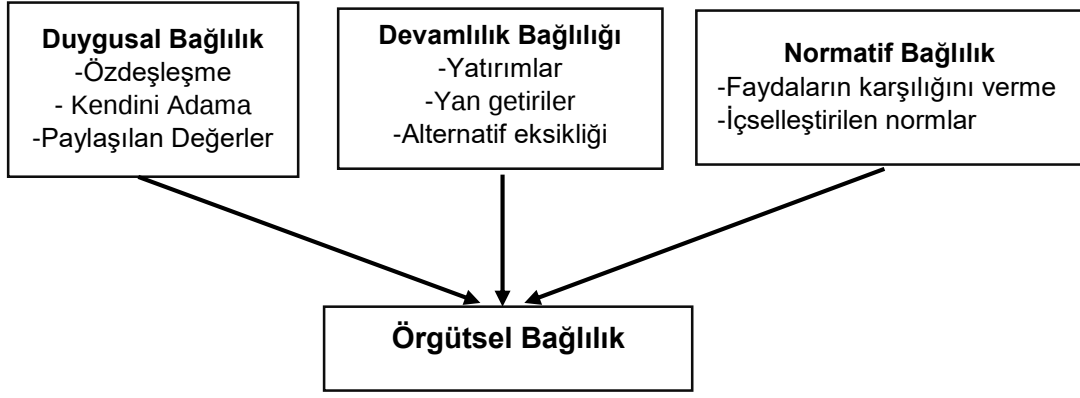
İçselleştirme bağlılığı: kişinin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin aynı doğrultuda olmasıdır. Çalışanların değerleri hem örgütte çalışanlarla, hem de örgütün kendi değerleriyle uyum içerisindedir.

3.5.1.6. Panley & Gould Yaklaşımı

Penley & Gould (1988) çalışmasında Etzioni'den uyarlanmış bir modeli geliştirmiş, hem araçsal hem de duygusal bağlılığın tek bir modelde hizmet edebileceği yaklaşımını ortaya koymuştur. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın duygusal bağlanma biçimi olduğunu, çıkarıcı bağlılığınsa araçsal bir yöntem olduğunu savunarak, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu sonucuna varmıştır.

3.5.1.7. Allen & Meyer Yaklaşımı

Meyer & Allen (1991) işletmede çalışan kişilerin örgütsel bağlılığının duygusal tutkuya, devamlılık ihtiyacına ve normatif yükümlülöklere dayalı olduğunu söylemişlerdir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ayrı birer çeşit değil; bağlılığın bileşenleri olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Çakar & Ceylan, 2005). Tek boyutlu ölçeklerin yetersizliği sebebiyle, Meyer ve Allen üç boyutlu, işe ve örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapan, her iki alanda da bağlılığın nedenlerini belirleyici, alt değişkenleri kapsayan ölçek geliştirmiştir (Ertan, 2008). Şekil 3.8'de Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli görölmektedir.



Şekil 3.8 Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgüte karşı duygusal olarak bağlanarak, örgütle özdeşleşmesi, gönülden katılımı ve örgütte olmaktan haz almasıdır. Çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasında, kişinin kendi özellikleri, işin yapısı ve işten edinimleri etkili olmaktadır (Allen & Meyer, 1990). Duygusal olarak örgüte bağlanan çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Örgüt büyük bir öneme ve anlama sahip olur. Örgüte duygusal olarak bağlanan kişi örgütte gönüllü olarak kalmaya devam eder (Balay, 2014). Araştırmacılar duygusal bağlılığın örgütler açısından en faydalı tür olduğunu; çalışanın örgütün amaçları doğrultusunda içten gayret göstererek, örgütün maddi ve manevi olarak daha iyi olmasına ve korunmasına önem verdiklerini söylemişlerdir (Gürbüz, 2006). Duygusal bağlılık arttıkça, kişinin işten ayrılma niyeti azalacak, verimliliği, işe devamlılığı artacaktır. Bu durum örgütün performansını ve imajını da olumlu yönde geliştirecektir.

Devamlılık Bağlılığı: Çalışanın işten ayrılması durumunda, gelir kaybı yaşamasından doğan maliyetleri dikkate alması ve işletmeye devam etmesidir (Allen & Meyer, 1990). Bu yaklaşımda örgüte bağlanmada duyguların etkisinin az olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık da denilen bu türde, örgütten ayrılmanın getireceği zorluklar düşünülerek, örgüte devam edilmektedir (Balay, 2014). Örgütten ayrılmak, çalışırken elde edilen faydalardan yoksun kalmaktır. Maaş, kıdem, emeklilik planları, örgütün sağladığı yan faydalar işten ayrılma neticesinde yitirilecektir. Kişi maddi olarak kayba uğradığı gibi sosyal statüsünde de düşüş yaşayacak, alıştığı hayattan yoksun kalacaktır. Kişinin, bir başka iş alternatifi yoksa kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedebilmektedir.

Normatif Bağlılık: Çalışanların hissettikleri yükümlülük duygusu, örgütte kalmalarına sebep vermektedir. Örgütte bağlanma sebebi kişisel menfaatten ziyade, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmasıdır (Balay, 2014).

Normatif bağıllıkla devam bağıllığı arasındaki fark, normatif olarak bağlanan çalışanın maddi kazançtan ziyade, geçmiş yaşantısı, ailevi alışkanlıkları, toplumsal değerleri, diğer çalışanlarla ilişkileri, uzun süreli aynı işte olması ve yöneticileri tarafından övülmesi, örgütte bulunmasının erdemli bir davranış olduğunu düşünmesidir. Çalışan örgüte olan sadakatinin en doğru davranış olduğunu düşünerek, örgütte çalışmaya devam eder (Kaya & Selçuk, 2007).

3.5.2. Davranışsal Bağıllık

Bağıllık, kişinin kuruluşa özdeşleşmesi, sadakat duygusu, katılımı olarak görülür. Tutumsal bağıllık ile düşük oranlı işten ayrılma, devamsızlıktan kaçınma ve yüksek iş performansına ulaşılacağı varsayılır. Davranışsal bağıllık ile tutumsal bağıllık farklı kavramlar olarak değerlendirilir. Davranışsal bağıllık sosyal psikolojik bir bakış açısına dayanır. Kişinin geçmiş davranışları, kuruma bağlanma süreciyle ilgilidir. Çalışanın örgüt için harcadığı zaman, çaba, elde ettiği ödüller örgüte bağlanma sebepleridir. Çalışan örgütte bulunmakla elde ettiklerini, örgütten ayrılarak kaybedebileceğinin bilincinde olduğundan, örgütte kalmayı tercih eder. Ücret, teşvikler, ek faydalar, çalışma şartları gibi dışsal faktörler davranışsal bağıllığın öğeleridir. Görev duygusu, görevin önemi gibi içsel ödüller davranışsal bağıllıkla çok alakalı değildir (Mottaz, 1989).

3.5.2.1. Becker Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Allen ve Meyer, Becker'in maliyet ögesine dayanan yan bahis kuramını baz alarak, devamlılık bağıllığı yaklaşımını geliştirmişlerdir. Çalışan için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu durumlarda, istese bile ayrılamayarak, örgütte kalmasıdır. (Çöl & Gül, 2005).

Çalışanlar örgüt için yaptıkları yatırımların boşa gideceğini düşünerek, örgüte bağıllık gösterirler. Kişi örgütten ayrılması halinde finansal ya da başka kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görebilmektedir. İşe yeni başlayan birisinin, başladıktan kısa süre sonra yeni, daha cazip ve daha yüksek ücretli bir iş teklifi aldığı anda, değerlendirmesi gereken sadece kazanımları değildir. Kişi kısa sürede iş değişimi yaptığı için, hakkında oluşacak imaj kaybını da göz önünde bulundurur. Yan bahis olarak adlandırılan, kültürün yarattığı baskılarda mevcuttur. Kişi kendisi için yan bahis yaparak, gelecekteki olası faaliyetlerini sınırlandırabilmektedir (Becker, 1960). Mevcut şartlar nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmek, örgütler açısından tercih edilmeyen bir bağıllık türüdür.

Koşullar nedeniyle örgüt üyeliğini sürdüren çalışan, asgari düzeyde emek sarf eder. Diğer taraftan çalışan, örgüte emek verdikçe, zaman harcayıp, çabasının karşılığında kazanım elde ettikçe, örgütten ayrılmasının maliyetinin de fazla olacağı bilincine varır. Alternatif iş olanaklarının az olması durumunda da örgüte olan bağlılığı artar. (Uyguç & Çımrın, 2004). Çalışan mevcut durumunu kayıp etmek istemez. İşinden ayrılma durumunda kendisine sağlanan haklardan mahrum kalacağı gibi, sosyal olarak da statüsünde değişiklik olacaktır. Farklı bir alternatifi olmadığından dolayı, böyle bir kayıp maliyetine katlanmak istemeyen kişi için, örgüte devamlılık önem taşıyacaktır.

Becker (1960) “yan bahis” kuramında, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı olarak bahis işlemine giriştiklerini söylemiştir. Kişi değer verdiği şeyleri ortaya koyarak, örgüte yatırım yapmakta yani örgüt üstüne bir bahis oynamaktadır. Ortaya koydukları ne kadar değerli olursa, bağlılığı da bir o kadar artmaktadır. Sadece kişisel yatırımlar değil aynı zamanda toplumsal beklentiler, sosyal etkileşimler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal roller de yan bahis olarak sınıflandırılmıştır.

Toplumsal beklentiler: Alışılmışın dışında yapılan hareketlerin toplumda uygun bulunmadığı durumlarda, kişi kendi istekleri ile toplumun beklentileri arasında kalır. Toplum kendisinden olmayana yalnızlaştırır. Toplumun uygun bulduklarını yapan kişiye, içinde bulunduğu duruma sıkışıp kalmaktadır (Becker, 1960). Çalışan kişisel olarak kendisine uygun bulmadığı bir örgütte, alternatifi olmadığından devam etmek zorunda kalabilir. Aynı esnada kişisel olarak uygun bulmadığı işleri yaparken, bulunduğu topluluk içerisinde yalnızlaşabilir.

Bürokratik düzenlemeler: Çalışanın bilinçli olarak yapmadığı fakat zaman içerisinde oluşan bağlılık türüdür. Kişi zaman içerisinde elde ettiklerini, örgütten ayrılarak kaybetmek istemez. Günlük hayatında fark etmediği fakat devamlı işleyen haklarını tehlikeye atmak istemez. Yıllar boyunca emeklilik fonuna aktarılan parası, tazminat hakkını normal rutininde hissetmeyen kişi için, örgütten ayrılma durumu söz konusu olduğunda önem kazanır. Haklarını kaybetmek istemeyen kişi, örgüte devamlılığını sürdürür (Becker, 1960). Bürokratik olarak tanınan çeşitli hakların, kısa süreli çalışanlarda veya iş değişikliklerinde kayıp olması, kişiyi bulunduğu örgütte sürekliliğe yönlendirir.

Sosyal etkileşimler: İnsanlar karşısındakilerle bir dizi yüz yüze iletişimde bulunur ve kendileri hakkında bir imaj yaratırlar. Belirli tipteki davranışları yapan ya da gerçekte olmayan şekilde imaj yaratan kişi, bir süre sonra yarattığı imaja uygun davranmaya başlar. Başkalarının gözünde güvenilirliğini ve imajını bozacak şekilde hareket etmek

istememez. Bununla birlikte kişi ilk yarattığı imajdan farklı davranmak istediğinde sıkıntılı anlar yaşar ve arzularıyla imajı arasında sıkışır (Becker, 1960). İnsanların ilk iletişimde söyledikleriyle, zaman geçtikçe istekleri veya düşünüş tarzlar değişebilir. Bu durumda istediklerini gerçekleştirmek, yaratılan imaja ters düşeceği için, kısır döngüde kalınabilir. Prensip olarak, sık iş değiştirmenin hatalı olduğunu savunan biri, yeni başladığı işten memnun değilse veya daha iyi şartlarda bir iş bulduysa, işi değiştirmek isteyebilir. Ama böyle bir durum yeni başlayacağı yerde de güvenilirliğini etkileyebileceği için, kararını tekrar sorgulamak zorunda kalabilir.

Sosyal roller: Bir toplum içerisinde değer teşkil eden şeyler, sadece belirli bir grup için değerli olabilir. Böyle bir durumda bağlılığı oluşturan yan bahis, sadece sınırlı sayıda kişi için geçerlidir. Dini, etnik gruplar, sosyal statünün gerektirdiği özel durumlar, çeşitli değerlere önem verilmesini zorunlu kılar. Topluluk içerisinde yer alan kişilerin yaşı ve cinsiyeti de değerlere etki eder. Biri için geçerli olan rol, bir başkası için geçerli olmayabilir (Becker, 1960). Topluluğun kendisine yüklediği role uygun davranış sergileyen kişi de devamlılık bağlılığına sahiptir. Rolünü sürdürmeye devam eder.

3.5.2.2. Salancık Yaklaşımı

Bağlılığı anlamak için, davranışı oluşturan eylemi anlamak gerekir. Yapılan eylem, bağlılığın neye olduğunu gösterir. Kişinin davranışı, gelecekte neye nasıl tepki vereceğinin de göstergesidir. Davranışın yönü, kişinin bağlılığının da göstergesidir. Bağlılık ancak kişinin hareketleri ile bağdaşıyorsa gerçekleşir. Davranışın görünürlüğü, değişmezliği ve gönüllülüğü, kişinin bağlılığına delalet eder (Salancık, 1977):

Görünürlük: Bağlılık ilk önce görünebilen eylemlerle tespit edilir. Gözlemlenmemiş ya da gizli bir davranış yoktur. Görülemeyen bir eylem bağlılıkla bağdaştırılamaz çünkü kişi yaptığını inkâr edebilir ya da unutabilir. Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılması için uygun ve bariz eylemlerde bulunması, örgütlerin önem verdiği hususlardandır.

Değişmezlik: Davranış bariz olarak görüldüğünce bağlılık olarak adlandırılır. İlave olarak davranışın değiştiremez (geri döndürülemez) olması gerekir. Görünürlük, yapılan eylemin inkâr edilememesiyle, değişmezlik yapılan eylemin geri alınamayacağıdır. Davranışın değişmezlik yapısı, sınırlayıcı etki yapar. Çünkü geri alınamayan bir eylem gerçekleştirildiğinde, kişi sonuçlarını da kabul etmek zorundadır.

Gönüllülük: İstemli olarak yapılan eylemler, bağlılık için esastır. Gönüllülük esası ile yapılan eylem, kişiyi bağlayan, sonuçları kabul etmesini sağlayan en büyük motivasyon kaynağıdır. Kişinin kendi iradesiyle, istekli olarak gerçekleştirdiği eylem, sorumluluklarını da kabul ettiğini gösterir. Bir eylem şayet gönülsüzce yapıldıysa, sadece eylemin yapılmış olması bağlılığın varlığına delalet etmez. Eylemi gerçekleştiren kişi, gönülsüzce yaptığı işi inkâr edebilir. Sonuçlarını kabullenmek istemeyebilir.

3.5.3. Çoklu Bağlılık

Reichers (1985) çalışmasında, örgütün niteliğine göre olan bağlılık yaklaşımlarının yanı sıra gruplar ve rol modeller üzerine yapılan araştırmalara göre çoklu bağlılık modelinin daha anlamlı olabileceğini ileri sürmüştür. Bağlılık; üst yönetimi, çalışanları, sendikalar gibi diğer çalışma gruplarını ve hatta müşterileri kapsar. Çoklu bağlılık örgütün genel hedef ve değerlerine ulaşılması yoludur.

Çoklu bağlılıkta örgüt içerisinde bulunan farklı unsurlara karşı farklı düzeylerde bağlılık ortaya çıkabilir (Balay, 2014). Örgütün doğası gereği, belirli gruplar ve amaçları, kişilerin örgütsel bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Çoklu bağlılıkta insanın örgüte, mesleğe, müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına farklı derecelerde bağlılık gösterecekleri kabul edildiğinden, çoklu bağlılığın kaynaklarını belirlemek için, örgüt ile ilgili ve örgütten fayda sağlayan grupların bilinmesi gerekir. Baskın olan grup genellikle hedeflerine ulaşarak, örgüt içerisinde en etkili olandır. Örgütler gibi çalışanlarında, grupların amaç ve hedeflerinden haberdar olması, çoklu bağlılıkta önem taşır (Reichers, 1985).

Kişinin kendi etkinliğini göstermek amacıyla örnek aldığı referans grupları vardır. Çalışanlar iki farklı grup türünü rol model olarak alır. Birincisi örgütün dışında bulunan referans grubudur. Diğeri ise örgüt içerisinde rol model olarak alınan gruptur. (Reichers, 1985). Bir kişi tarafından duyulan bağlılık, bir diğeri için aynı olmaması durumu buradan kaynaklıdır. Örgüt içerisinde etkin olan gruba bağlılık olabileceği gibi, dışardaki gruplara da bağlılık duyulabilir. Kimisi çalışma arkadaşlarına, yönetime bağlılık duyarken, bir başkası müşterilere karşı bağlılık hissi taşıyabilir.

3.6. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatürde, örgütsel bağlılık ile ilgili çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Tablo 3.3'de örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalar görülmektedir.

Tablo 3.3 Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış çalışmalar

Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Bulguları
(Mottaz, 1985)	Dışsal ödüllerin, düşük seviyeli işlerde önemli belirleyici olduğu; dışsal ödüllerin yanında içsel ödüllerinde tüm gruplarda güçlü belirleyici olduğu
(Reichers, 1985)	Çalışanların, farklı gruplara yönelik farklı bağlılıklar sergilediği
(Mottaz, 1989)	Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında karşılıklı etkileşim olduğu
(Cheng & Stockdale, 2003)	Çin’de yapmış olduğu çalışmada, Kanada ve Güney Kore’ye göre normatif ve duygusal bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğunu, devamlılık bağlılığınca daha düşük olduğu
(Uyguç & Çımrın, 2004)	İş doyumunun duygusal bağlılığın belirleyicisi olduğu; işe bağlılık ve iş doyumunun normatif bağlılığı etkilediği; işten ayrılma niyetlerinin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktan etkilendiği
(Çakar & Ceylan, 2005)	En güçlü ilişkinin duygusal ve normatif bağlılık arasında olduğu
(Gürbüz, 2006)	Örgütsel vatandaşlık ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu ama nezaket ve bilinçlilik boyutunda ilişki olmadığı
(Moss, McFarland, Ngu, & Kijowska, 2007)	Dönüşümcü liderliğin sonucu olarak oluşan açıklık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu, kişilerin kendisini ifade edebildiği ortamlarda daha kolay çalıştığı
(Uygur, 2007)	Örgütsel bağlılık ve performans arasında zayıf bir bağlılık olduğu

Tablo 3.3'ün devamı

(Yalçın & İplik, 2007)	Duygusal ve normatif bağlılıklarının, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği; duygusal bağlılıklarının cinsiyet ve eğitim düzeylerine, devam bağlılıklarının ise cinsiyet hariç diğer tüm değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği
(Kaya & Selçuk, 2007)	Duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma arasında pozitif, kişisel sorumluluk almayla arasında negatif; devamlılık ve normatif bağlılıkla sorumluluk alma arasında pozitif ilişki olduğu
(Çulha , 2008)	Duygusal bağlılıkta, üst desteği; devam bağlılığında, arkadaş desteği; normatif bağlılıkta, kariyer kazanımlarının; her bağlılık türünde eğitim olanaklarının etkili olduğu
(Ağca & Ertan, 2008)	Çalışanların demografik özelliklerine göre bağlılıklarının değişkenlik gösterebildiğini,
(Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009)	İşletmeye karşı duyulan adalet duygusunun, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceği
(Buonocore, 2010)	Örgüt kimliğinin, statü ve duygusal bağlılık arasında aracılık rolü olduğunu, algılanan imajın statü ve örgüt kimliği arasında aracılık rolü olduğu
(Ekiztepe, 2011)	Etiğe dayalı örgüt ikliminde oluşan adalet algısının, örgütsel bağlılığa etkisi olduğu
(Gülova & Demirsoy, 2012)	Kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif; devam bağlılığı ile negatif bir ilişki; demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık algılarının farklı olduğu
(Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014)	Duygusal ve normatif örgütsel bağlılık ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu

Tablo 3.3'ün devamı

(Arsezen-Otamis, Arikan-Saltik, & Babacan, 2015)	Pederşahi davranışa sahip işletmelerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri yanında, duygusal bağlılığın pederşahi davranış üstünde aracı etkisi olduğu
(Kuşluvan & Basoda, 2016)	Çalışanların müşteri odaklılığının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu; iş tatmininin tam aracılık rolü oynadığı
(Şahin & Kavas, 2016)	Örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu
(Günay, 2016)	Tükenmişlik hissinin, örgütsel bağlılığı negatif yönlü etkilediği, motivasyonu etkilemediği, işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilediği
(Wombacher & Felfe, 2017)	Ekip ve örgütsel bağlılığın, örgüt vatandaşlığı, hedefe yönelik çabalama, işten ayrılma niyetine etkisi olduğu
(He, Lin, & Liang, 2019)	Servis liderliği ve hızlı güvenin, ekip performansını iyileştirdiği, çalışanların kavramsal becerileri ile bağlılıklarının zamanla artmasının takım performansına olumlu etkisi olduğu
(Tsaur, Hsu, & Lin, 2019)	İş yerinde keyifli zaman geçirmenin, psikolojik sermaye üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmıştır

3.7. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık

Kişinin işteki motivasyonu, ayrılma niyetini, iş doyumunu, devamsızlık oranını, performansını etkilerken, iş devir hızında da azalmaya sebep olur. Motivasyonu yüksek, örgüte bağlı olan personelinde hizmet kalitesi ve müşteri ile etkileşimi yüksek olacaktır.

Meyer & diğ. (2004) yapmış olduğu çalışmada iş motivasyonunu, kişinin başlangıç aşamasından itibaren, işle ilgili davranışlarının yönünü, gücünü, sürekliliğini,

kararlılığını gösteren faaliyetlerin gücü olarak tanımlamışlardır (Pinder, 1998'den alıntı). Bu tanım, ilk olarak iş motivasyonun çalışanların harekete geçmesini sağlayan itici güç olduğu ve ikinci olaraksa çalışanın davranışının yönü ve süresini etkilediğini anlatmaktadır. Çalışanın neyi başarmayı amaçladığı, ne kadar çalışacağı ve ne zamana kadar çalışacağını açıklamaktadır (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004).

İş motivasyonu, çalışanların işteki istekliliğiyle ilgili bir kavramdır. Çalışan işini istekli yapıyorsa motive olduğuna, gönülsüzce yapıyorsa motivasyonun düşük olduğuna delalet eder (Ertan, 2008). Steers & Porter (1991) iş motivasyonunu örgüt düzeninde davranışların güçlendirilmesi, yönetilmesi ve sürdürülmesi; Simons & Enz (1995) ise insanların bir işi seçerek o işi yapmaya devam etmesi ve çok çalışmasını sağlayan güç olarak tanımlar.

Locke (1968)'nin geliştirmiş olduğu amaç teorisine göre, kişinin davranışı niyetine ve amacına göre değişmektedir. Kişinin bilinçli amaçlarıyla iş performansı arasındaki ilişkiyle ilgili olarak:

- Zor hedeflerin, kolaylara nazaran daha yüksek performans sergilenmesini sağladığını
- Özel hedeflerin daha yüksek çıktı düzeyini getirdiğini ve “elinden gelenin en iyisini yap” hedefinden daha etkin olduğunu
- Niyetin, davranış şeklini belirlediğini söylemiştir.

Motive edici teşvikler, amaç ve niyetler kişinin performansına etki eder. Kişinin içinden gelen ve işin kendisiyle ilişkili olan içsel motivasyon olarak tanımlanırken, dışardan gelen faktörler, dışsal motivasyon olarak tanımlanır.

Dışsal motivasyon faktörleri; ücret, ekstra ödemeler, yan kazançlar, disiplin uygulamaları olup; İçsel motivasyon faktörleri ise kendine saygı, ispatlama, başarıma arzusu olarak tanımlanabilir (Ertan, 2008 aktarım; Holt, 1993). Yöneticileri tarafından ödüllendirilen, adaletli ücret alan, teşvik edilen kişiler daha gayretli çalışırlar. Dışsal motivasyonu düşük olanların, performansları da düşük olabilmektedir.

Araçsal ödülde denilen iş ödülleri, kişinin görevin kendisi, meslektaşları ve kuruluş ile etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Mottaz, 1985).

3.7.1. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon, işin doğasıyla direkt ilişkili olup, işin kendisinden kaynaklanmaktadır. İşin çalışan açısından önemi, işten aldığı haz, sorumluluk

duygusu, yaratıcılığını kullanma, işe katılım, bağımsızlık, yeteneklerini kullanma fırsatı, performansı ile ilgili aldığı geri bildirimler içsel motivasyon faktörleridir (Mottaz, 1985). İçsel motivasyon, bir görevin karşılığında bir kazanım beklemeksizin yapılan, görevin kendisi içerisinde var olan ödülünden dolayı yapılmasıdır (Murphy & Alexander, 2000) Kısacası, içsel motivasyonda, kişi görevi yerine getirmekten haz almaktadır. Yaptığı iş ile mutlu olmaktadır.

Çalışanı içsel olarak motive eden araçlar (Ertan, 2008):

- *İşin ilginç ve zorlayıcı olması:* Yapılan iş, çalışan için çok kolaysa, kendisine uygun görmüyorsa, ilginç bulmuyorsa, içsel motivasyonu düşük olacaktır. Yönetimin çalışan için zorlayıcı ama ulaşılabilir görev bulması, kişinin işin ilginçliğine ilgi duymasını sağlaması gerekir. Çalışanın görev seviyesinin düşürüldüğü durumlarda, kişi kendi seviyesinde bulmadığı basit görevden dolayı demoralize olur ve işe ilgisini kaybeder. Görevlendirme yapılırken, kişinin özellikleri ve çalışmak isteyeceği işler seçilmelidir.
- *Çalışan açısından işin önemi:* Kişi yaptığı işi beğenmiyorsa, kendisine uygun bulmuyorsa, yeteneklerinin heba edildiğini düşünüyorsa, işe ilgi duymayacaktır.
- *İşte bağımsızlık:* Çalışanın işi yaparken, kendi başına karar alma hakkıdır. Kimi işletmelerde, çalışanlara sorumluluk verilirken, karar alma yetkisi verilmez. Bu durum özellikle ara yönetim kadrolarında çalışanlar için çok sınırlayıcı olup, işle ilgili motivasyonlarını olumsuz etkiler.
- *Sorumluluk:* Çalışanın işle ilgili yerine getirmesi gereken yükümlülükler olup, sorumluluk verilen kişiye gerekli yetkilerin tanınmaması, örgüt içerisinde sorunlara neden olabilmektedir.
- *İşe katılım:* Çalışanın yaptığı işi benimsemesi, severek yapması, ekiple birlikte hareket etmeyi istemesi gerekir.
- *Çeşitlilik:* Devamlı aynı işi yapan kişide monotonluk duygusu gelişir. Çalışanın işten bıkkınlık duymaması için, işi çeşitlendirmek ya da zaman zaman yapabileceği farklı işlerin sorumluluğunu vermek, monotonluktan kurtularak motive olmasını sağlar.
- *Yaratıcılık:* Yönetimin çalışanların yaratıcılığını geliştirebilmesi için; özgürlük ve sınırlar arasındaki dengeyi kurması; görev ve çıktılara odaklanması; işbirlikçi ve katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmesi; kişinin becerilerine ve ilgi alanına uygun görev seçimi; yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, astlar

ve üstler arasında açık iletişim; destekleyici geri bildirim; yaratıcı çabaların ve başarının ödüllendirilmesi gereklidir (Amabile & Gryskiewicz, 1989).

- *Becerilerini kullanma fırsatı:* Çalışanların becerilerini kullanmasına fırsat verdikçe, motivasyonları artar.
- *Geri bildirim:* Çalışanlar üstlerinden performanslarıyla ilgili geri bildirim aldıkça, içsel motivasyonları artar. Özellikle yüksek performansla ilgili, takdir edici geri bildirim, çalışanı motive etmektedir.

Çalışanlar işlerini keyif alarak yapıyorsa, bu durumda motivasyonları içseldir. Bu tarz çalışanlar işletmeler açısından önemlidir çünkü daha istekli çalışırlar, verimi arttırırlar. Bu tarz çalışanlar için, ücret ikinci planda gelebilir. Yeni bir işte daha yüksek ücret olanağı varken dahi, mevcut işlerinden aldıkları hazzı ve işle uyumunu düşüneceklerdir. Şayet yeni teklif edilen işten, aynı hazzı alamayacaklarsa, sadece ücret sebebiyle değişikliği düşünmeyebilirler. Yöneticilerin parasal teşviklerden ziyade işin ilginçliğine, çalışanlara verilen yetkilere önem vermesi, çalışanları takdir etmesi, içsel motivasyonu etkileyecektir (Delfgaauw & Dur, 2007).

Tablo 3.4’de iş motivasyonunu geliştirici faktörler gösterilmiştir. Çalışanın anlamlı bulup, zorluklarla mücadele ederek ulaşabileceği, öğrendiklerini uygulayabileceği, yaptığı işle ilgili zihninde bir imaj yaratabileceği, merakını cezbeden, kontrolü elinde tutabileceği; bir yandan ortak çalışma yaparken, bir yandan rekabet edebileceği ve nihayetinde takdir edileceği işler, kişinin içsel motivasyonlarını geliştirmesini sağlar. Takdir edilen kişiler, başarılarının gözle görünür olduğunu bilirler ve topluluk içinde saygınlık kazanırlar. Bulunduğu işletmede saygınlığı olan, takdir edilen kişi için, sadece ücret sebebiyle bir başka iş yerine geçme isteği de az olacaktır. Mevcut konumunu korumak isteyecektir.

Tablo 3.4 İçsel Motivasyonu Geliştirici Faktörler

İçsel Motivasyonu Geliştirici Faktörler	Tanımı	İlgili Konular
Meydan okuma	Kişi orta düzeyde zorluğu olan ve anlamlı bulduğu işlerde çalıştığında motive olur	- Anlamlı amaçlar belirleyin - Ulaşılması mümkün olsun - Geri bildirim yapın - Amaçlarla kişinin öz saygısını ilişkilendirin
Merak	Kişinin dikkatini fiziksel çevrede çeker	- Duyumsal merakı uyandırın - Merak etmesini sağlayarak, bilişsel merakı uyarın
İmaj	Kişi davranışları uyaran şeyleri zihninde canlandırır	- İmajı dışsaldan çok içsel yapın - Öğrenilen bilginin gerçek hayatta kullanılmasını sağlayın
Kontrol	Kişi yaşadıkları üzerinde kontrolü olsun ister	- Yaptıkları ile sonuçları arasında sebep-sonuç (etki) ilişkisini anlatın - Çalışmalarının etkilerinin güçlü olacağına inandırın - Neyi nasıl öğreneceği konusunda serbestlik tanıyın
Rekabet	Kişi kendi performansı ile başkasının performansı karşılaştırarak doyuma ulaşır	- Rekabet doğal olduğu kadar yapayda olabilir - Bazı kişiler için rekabet çok daha önemlidir - Kaybedenler genel olarak acı hisseder - Bazen başkalarına yardım etme isteğinde azalmaya sebep olur
Ortak Çalışma	Kişi, bir başkasına amacına ulaşabilmesi için yardım ederken tatmin olur	- Ortak çalışma doğal olduğu kadar yapayda olabilir - Bazı insanlar ortak çalışmaya daha çok değer verir - Yararlı bir gerçek – yaşam becerisidir - Çalışmadaki her kişinin kendine özgü becerileri gerektirir ve geliştirir
Takdir Etmek	Kişiler, başarıları başkaları tarafından onaylanıp takdir edildikçe, mutlu olur, doyuma ulaşırlar	- Takdir etmek, bir sürecin, ürünün ya da bir başka şeyin gözle görünür olmasıdır - Başkalarının performansı ile karşılaştırılmaması nedeniyle rekabetten ayrılır

Kaynak: (Ertan, 2008)

3.7.2. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Yapılan işin karşılığında bir şey elde ediliyorsa bu dışsal motivasyondur (Murphy & Alexander, 2000). Yapılan işin karşılığında elde edilen ücret, mevki, itibar dışsal ödülleri ifade eder. Çalışanın yaptığı işin karşılığında aldığı maaşı dışsal edimdir.

Dışsal motivasyon araçlarının birinci boyutu, sosyal motivasyon araçlarıyla, ikinci boyutu ise örgütsel araçlarla ilgilidir. *Sosyal motivasyon boyutu*: Çalışan kişiler arasındaki ilişkiler, arkadaşlık, yardımseverlik, amirlerin desteği; *Örgütsel boyut*: iş performansını arttırmak amacıyla, örgüt tarafından sunulan ücret eşitliği, terfi imkanı, yan getiriler, iş güvencesi gibi faktörleri içerir (Mottaz, 1985).

Herzberg'in (1976) çift faktör teorisine göre işin içeriği, içsel motivasyon araçlarından olup, kişinin çalışması için gereken motivasyonu sağlarken; dışsal araçlar iş tatminsizliğini giderir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007). Dışsal motivasyon araçları, çalışanı motive etmez ama motive edilebilmeleri için uygun koşulları sağlar. Tablo 3.5'de dışsal motivasyon faktörleri tanımları ve sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.5 Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal Motivasyon Faktörleri	Tanımı	Sonucu
Çalışma Koşulları	İş yerinin fiziki ortamı; kimyasal veya biyolojik riskler; iş yapma hızı; çalışanın bağımsızlık ve inisiyatif alma düzeyi, sorumluluk dereceleri; çalışma saatleri; teknolojik olanaklar	Çalışma koşulları kötü olduğunda iş tatmini düşük seviyede olur.
Ücretlendirme	Emek, çaba, eğitim, deneyime karşılık gelen adil ücretlendirme politikası	Çalışmaları karşılığında adil ücret dağılımı olmadığını gören çalışanın motivasyonu düşer
İşletme İmajı	İşletmenin dışarıdaki imajı, güvenilirliği ve saygınlığı	İşletme ile kendini özdeşleştiren çalışan, işletme amacına uygun davranır.
İş Güvencesi	İstihdam güvencesi, geleceğe dair endişeleri giderir	Gelirin düzenli olması, işin garantili olması, iş tatminini olumlu etkiler.

Tablo 3.5'in devamı

Terfi	Çalışanın daha üst mevkilere getirilmesi. Terfilerin adaletli yapılması. Terfi olanaklarının çalışanların performansına ve rekabete katkı sağlaması	Örgüt içerisinde terfi alacağını bilmek, çalışanda olumlu etki sağlar. Adil olmayan terfiler karşısında çalışanlar olumsuz etkilenir.
Sosyal Ortam	Kişiler arası ilişkiler, ast-üst iletişimi, müşteri ve çalışanlarla ilişkiler	Çalışanların davranışları çevrelerinden aldıkları tepkilere göre şekillenir. Olumlu tepkiler alan davranışı tekrarlamakta, olumsuz tepki alansa davranışı sonlandırmaktadır.
Statü Sembolleri	Rütbe düzeni, kişilere itibar ve hürmet sağlar	Çalışanın statüsünü gösteren semboller (çalışılan odanın dekoru, araç vb), kişileri motive eder.

3.7.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Motivasyonu İle ilgili yapılmış çalışmalar

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili daha az çalışmaya rastlanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında genel olarak pozitif ilişkiye dair araştırma bulguları vardır.

Çalışanların bağlılığı konusundaki çalışmalar farklı bakış açılarıyla yapılabilmektedir. Bağlılık araştırmacıları, davranışı etkileyen motivasyon sürecini nadiren ele alırken; motivasyon araştırmacılarıysa, bağlılığa dayalı olan etkileri göz ardı edebilmektedirler. Yönetim ve örgüt üzerine yapılan çalışmalarda motivasyon ve bağlılık yoğun olarak araştırılan konulardır. Bu yoğunluk motivasyonu tam olan ve örgütle özdeşleşmiş bir iş gücüne sahip olmanın getirdiği yararlardan kaynaklıdır. Bununla birlikte örgütsel psikolojide, örgütsel bağlılık ve motivasyon konuları farklı açılardan ele alınabilmektedir. Motivasyon konusundaki çalışmalar, bağlılığı da araştırmakta; örgütsel bağlılık üzerinde yapılan çalışmalarda da motivasyon gündeme gelebilmektedir (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Farklı açılardan örgütsel bağlılık ve motivasyona eğilen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda motivasyon ve örgütsel bağlılığın birbirlerine olan etkileri ele alınmıştır.

3.7.3.1. Örgütsel Bağlılığın, motivasyonu etkilediği çalışmalar

Ertan (2008), Darolia & diğ. (2010), çalışmalarında örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve iş performansını etkilediğini söylerken, Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe (2013), örgütsel bağlılık ile iş motivasyonunun aynı paralellikte olduğunu; Oran, Güler, & Bilir (2016) ise iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; Schopman, Kalshoven, & Boon, (2017), ise algılanan yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın, içsel motivasyona ve işe devam motivasyonuna etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Meyer, Becker & Van Dick (2006), güçlü duygusal bağlılığa sahip olanların daha istekli çalıştıklarını, devamlılık bağlılığına sahip olanlarınsa, kendilerinden talep edildiği kadar efor sarf ettikleri; normatif bağlılığa sahip olanlarınsa iki değer arasında kaldıklarını söylerken benzer bir şekilde Meyer & Parfyonova (2010), normatif bağlılığın, kişinin davranışını etkilemeye devam ettiğini ve duygusal bağlılığa katkıda bulunabildiğini; Meyer, Stanley, & Parfyonova (2012) ise çalışanların davranışlarının, performanslarının ve öznel iyi oluşlarının, bağlılık ile ilişkili olduğunu söylemiştir.

Altındış (2011), içsel motivasyon üzerinde duygusal ve normatif bağlılığın etkisinin devamlılık bağlılığının etkisinden daha fazla olduğu ve dışsal motivasyon üzerinde en çok etkili olanın normatif bağlılık olduğunu tespit etmişken; Çayırağası (2013), çalışmasında duygusal bağlılıklarının ve devamlılık bağlılıklarının yüksek, normatif bağlılıklarının orta olduğu; dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Tablo 3.6 'da örgütsel bağlılığın, motivasyona olan etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılığın, Motivasyonu etkilediği çalışmalar

Meyer, Becker & Van Dick (2006),	Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, içsel olarak daha özerkliği olduğunu ve bununda daha istekli olarak çalışmalarını sağladığını; devamlılık bağlılığına sahip olanlarınsa, kontrol altında olduğu hissine sahip olup ancak kendilerinden talep edildiği kadar efor sarf ettikleri; normatif bağlılığa sahip olanlarınsa iki değer arasında kaldıklarını tespit etmişleridir.
Ertan (2008)	Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonu ve iş performansını etkilediğini görmüştür.
Meyer & Parfyonova (2010)	Normatif bağlılığın, erken istihdam döneminin ötesinde, kişinin davranışını etkilemeye devam ettiğini ve duygusal bağlılığa katkıda bulunabildiğini; ahlaki bir görev olarak algılandığında işveren ve çalışan için fayda sağladığını bulmuşlardır.

Tablo 3.6'nın devamı

Darolia & diğ. (2010)	Örgütsel bağlılığın, iş motivasyonuna ve iş performansına katkısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Altındış (2011)	204 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada, içsel motivasyonunun çoğunlukla duygusal ve normatif bağlılıkla açıklandığı; içsel motivasyon üzerinde duygusal ve normatif bağlılığın etkisinin devamlılık bağlılığının etkisinden daha fazla olduğu ve dışsal motivasyon üzerinde en çok etkili olanın normatif bağlılık olduğunu bulmuştur.
Meyer, Stanley, & Parfyonova (2012)	Altı ayrı grupta uygulanan çalışmada, memnuniyet ve doyum dereceleri, örgüt vatandaşlığı, katılım ve etkilene düzeylerinde farklılıklar olduğu; çalışanların davranışlarının, performanslarının ve öznel iyi oluşlarının, bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür.
Çayırbaş (2013)	Özel güvenlik sektöründeki kişilerin duygusal bağlılıklarının ve devamlılık bağlılıklarının yüksek, normatif bağlılıklarının orta olduğu; dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğunu tespit etmiştir.
Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe (2013)	İlki 487, ikincisi ise 593 hemşire olmak üzere, aynı ölçekleri kullanarak yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlılık ile iş motivasyonunun aynı paralellikte olduğunu; her ikisinin de çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini; kişinin kendisinden kaynaklanan motivasyonun, olumlu davranışlarda aracılık rolü üstlendiğini belirlemişlerdir.
Oran, Güler, & Bilir (2016)	306 öğretmen ile yapılmış olan çalışmada, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; iş motivasyonunu arttırmak için, örgütsel bağlılıklarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
Schopman, Kalshoven, & Boon, (2017)	171 sağlık çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada, algılanan yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın, içsel motivasyona ve işe devam motivasyonuna etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

3.7.3.2. Motivasyonun, örgütsel bağlılığa etki ettiği çalışmalar

Klinger, Barta, & Maxeiner (1980) bağlılığın teşvik ve beklenti ile değiştiğini; Gagné, Chemolli, Forest, & Koestner (2008) içselleştirilmiş motivasyonun, örgütsel bağlılığa katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Lam & Gurland (2008) iş motivasyonunun, iş verimi, iş tatmini ve bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu bulmuşlarken, Johnson, Chang, & Yang (2010) ise örgütsel bağlılığı sağlayan farklı türden motivasyonları vurgulayan bir model geliştirmişlerdir.

Fertig (2011) sertifikası olmasa dahi mesleki yeterliliği ve bağlılığı olabileceğini, bununla birlikte sertifika sahibi olmaları için, iç motivasyonun teşvik edilmesinin

bağlılıklarını olumlu etkilediği; Nesje (2015) ise toplum yanlısı motivasyonun işe giriş ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını ancak kariyer bağlılığı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Austen & Zacny (2015) ise kamu hizmet motivasyonu yüksek adayların işe alınmasının örgüt kültürünü olumlu etkilediği; Fermanoğlu (2015), motivasyonun, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu; Kontoghiorghes (2016) adil performansın olduğu örgüt kültürlerinde yüksek motivasyon ve bağlılık görüldüğünü; Shao & diğ. (2017) ise amirlerle çalışanlar arasındaki uyumun ve toplumsal motivasyonun örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkili olduğunu söylemişlerdir. Li, Lu, & Chi (2018) iş seyahatlerinin; Qi & Wang (2018) ise kamu hizmeti motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve direkt etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Karaca (2016), Al-Madi & diğ. (2017), Imran, Allil, & Mahmoud (2017)'nin çalışmalarına göre, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte Kumar & diğ. (2016) sözleşmeli personelin örgütsel bağlılık ve içsel motivasyon düzeyinin, kadrolu personele göre daha az olup; içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığını; Orhan (2019) demografik özelliklerine göre çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının farklı olduğu; motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaysa korelasyon bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Chiang & Jang (2008), Saraçlı & diğ. (2014), Bulut & diğ. (2009), içsel motivasyon faktörlerinin, dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu söylerken; Açıkalin (2011) ise içsel ve dışsal doyumun, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığına ise herhangi bir etkisinin olmadığını; Choong, Lau, & Wong (2011), Yıldırım & Arslan (2015), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Bununla birlikte, ArunKumar (2014) iyi ücret, ek faydalar, terfi gibi teşviklerin çalışanların iş motivasyonuna, iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa yol açtığını söylerken; Bilge, Bal, & Gönülgür (2015) dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, Kerse (2016) ise örgütsel bağlılık üzerinde en etkili motivasyon aracı dışsal olduğunu söylemiştir.

Galletta, Portoghese, & Battistelli (2011) duygusal bağlılığın, içsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiğini; Dysvik & Kuvaas (2011) içsel motivasyonun aracılık rolünü; yüksek motivasyonun, performans ile pozitif ilişkisini bulmuşlardır. Zeynel & Çarıkçı (2015)' ya göre mesleki motivasyon düzeyi, iş tatmini

ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde Daskin, Arasli, & Kasim (2015) içsel motivasyon ve iş tatmininin, duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu; Huang (2015) içsel motivasyonun duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu; içsel motivasyonun Amerika'da devamlılık bağlılığını etkilediği ama Çin için önemli olmadığını; Potipiroon & Ford (2017) ise içsel motivasyonun, adil liderlikle birlikte örgütsel bağlılığa pozitif etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Fernet & Vallerand (2012) ulaşılabilir hedeflerle içsel motivasyon ve efor arasında; Yousaf, Yang, & Sanders (2015) içsel ve dışsal motivasyonun, görev performansı ile ilişkili olduğunu ve duygusal bağlılığın aracılık rolü olduğunu; Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal (2017) iş tatmini ile iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu; Kalhor, Jhatial, & Khokhar (2017) içsel ve dışsal motivasyon araçlarının performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu söylerken, Rahim & Jam'an (2018) motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu ama performans üzerinde etkisi olmadığını söylemişlerdir. Sihombing & diğ. (2017) iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa ve bilgi paylaşımına bariz bir pozitif etkisi olmadığı ama bağlılığın iş tatmini üzerinde aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 3.7'de motivasyonun örgütsel bağlılığa etkileri üzerinde yapılmış çalışmalar görülmektedir.

Tablo 3.7 Motivasyonun, Örgütsel Bağlılığı Etkilediği Çalışmalar

Klinger, Barta, & Maxeiner (1980)	Çalışmasında, kişinin düşüncelerini etkileyen endişeyi araştırmış, 153 kişiye <i>endişe boyutları anketini</i> (cdq) uygulamıştır. Elde ettiği veriler, bağlılığın teşvik ve beklenti ile değiştiğini göstermiştir.
Chiang & Jang (2008)	Otel çalışanlarının içsel motivasyon faktörlerinin, dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu belirlemişlerdir.
Gagné, Chemolli, Forest, & Koestner (2008)	İlki 158 kişi ile, ikincisi de on üç ay sonra 98 kişi ile yapmış oldukları çalışmada, bütünleştirici bağlılığın, özerklik motivasyonu ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve içselleştirilmiş motivasyonun, örgütsel bağlılığa katkı sağladığı tespit etmişlerdir.
Lam & Gurland (2008)	160 kişi ile yapmış olduğu çalışmada özerkliğe dayalı iş motivasyonunun, iş verimi, iş tatmini ve bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu bulmuşlardır.
Bulut & diğ. (2009)	İçsel ödüllerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu, dışsal ödüllerinse içsel ödüllerle birlikte kullanıldığında duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı sonucuna varmışlardır.

Tablo 3.7'nin devamı

Johnson, Chang, & Yang (2010)	Yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı sağlayan farklı türden motivasyonları vurgulayan bir model geliştirmişlerdir.
Açıkalın (2011)	İçsel ve dışsal doyumun, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığına ise herhangi bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.
Choong, Lau, & Wong (2011)	247 kişi ile yapmış olduğu çalışmada, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur.
Fertig (2011)	Çalışmasında kişinin yaptığı iş ile ilgili sertifikası olup olmadığını bakılmaksızın, mesleki yeterliliği ve bağlılığı olabileceğini, bununla birlikte sertifika sahibi olmak için olan iç motivasyonun teşvik edilmesinin bağlılıklarını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır.
Galletta, Portoghese, & Battistelli (2011)	422 hemşire ile yapmış olduğu çalışmada, duygusal bağlılığın, içsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir.
Dysvik & Kuvaas (2011)	302 kişi ile yapmış olduğu çalışmada, içsel motivasyonun, kişinin özerkliği ile kendini değerlendirmesi ve yöneticisinin değerlendirdiği iş kalitesinde aracılık rolünü; yüksek motivasyonun, performans ile pozitif ilişkisini bulmuşlardır.
Fernet & Vallerand (2012)	İdari hedefleri yüksek olan kişilerin içsel motivasyonları olduğunda, daha gayretli çalıştıklarını; ulaşılabilir hedeflerle içsel motivasyon ve efor arasında pozitif ilişki olduğu, sonucuna varmışlardır.
Saraçlı & diğ. (2014)	Akademisyenlerin içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu ve daha deneyimli akademisyenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarının diğer akademisyenlerden daha yüksek olduğunun görüldüğünü söylemişlerdir.
Arunkumar (2014)	118 kişi ile yaptığı çalışmada, iyi ücret, ek faydalar, terfi gibi teşviklerin çalışanların iş motivasyonuna ve iş doyumuna fayda sağladığı ve örgütsel bağlılığa yol açtığını bulmuştur.
Daskin, Arasli, & Kasim (2015)	624 otel çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada, içsel motivasyon ve iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğunu görmüştür.
Yousaf, Yang, & Sanders (2015)	181 doktor ile yapmış olduğu çalışmada, içsel ve dışsal motivasyonun, görev performansı ile ilişkili olduğunu ve duygusal bağlılığın aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.
Nesje (2015)	160 hemşire ile yapmış olduğu çalışmada, toplum yanlısı motivasyonun işe giriş ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını ancak kariyer bağlılığı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.
Zeynel & Çarıkçı (2015)	Çalışmasına göre mesleki motivasyon düzeyi, iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlü ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 3.7'nin devamı

Yıldırım & Arslan (2015)	462 otel çalışanı ile yapmış olduğu araştırmada içsel motivasyon faktörlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı anlamlı etkilediği; dışsal motivasyonunsa sadece duygusal bağlılığı etkilediği görülmüştür.
Bilge, Bal, & Gönülügür (2015)	193 kişi ile yaptığı çalışmasına göre, dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, içsel motivasyonun ise devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Austen & Zacny (2015)	Kamu hizmet motivasyonu yüksek adayların işe alınmasının örgüt kültürünü olumlu etkilediğini tespit etmiştir.
Fermanoğlu (2015)	Motivasyonun, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu söylemiştir.
Huang (2015)	İçsel motivasyonun hem ABD hem de Çin'de duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu; içsel motivasyonun Amerika'da devamlılık bağlılığını etkilediği ama Çin için önemli olmadığını tespit etmiştir.
Kumar & diğ. (2016)	333 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmaya göre, sözleşmeli personelin örgütsel bağlılık ve içsel motivasyon düzeyinin, kadrolu personele göre daha az olup; içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki yoktur.
Karaca (2016)	Çalışmasına göre, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Kerse (2016)	171 kamu personeliyle yaptığı çalışmaya göre, örgütsel bağlılık üzerinde en etkili motivasyon aracı dışsaldır.
Kontoghiorghes (2016)	556 kişiyle yaptığı çalışmada, adil performanın olduğu örgüt kültürlerinde yüksek motivasyon ve bağlılık görüldüğünü söylemiştir.
Imran, Allil, & Mahmoud (2017)	Devlet okulunda görevli 467 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada motivasyonun örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığında işten ayrılma niyetine etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Al-Madi & diğ. (2017)	97 kişiyle yaptığı çalışmaya göre, motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisi vardır.
Shao & diğ. (2017)	216 kişiyle yaptığı çalışmada amirlerle çalışanlar arasındaki uyumun ve toplumsal motivasyonlarının örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Sihombing & diğ. (2017)	123 kişiyle yaptığı çalışmada iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa ve bilgi paylaşımına bariz bir pozitif etkisi olmadığı ama bağlılığın iş tatmini üzerinde aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.
Potipiroon & Ford (2017)	196 kişiyle yaptığı çalışmasına göre içsel motivasyonun, adil liderlikle birlikte örgütsel bağlılığa pozitif etkisi bulunmaktadır.

Tablo 3.7'nin devamı

Kalhor, Jhatial, & Khokhar (2017)	223 kişiyle yaptığı çalışmaya göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.
Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal (2017)	364 kişiyle yaptığı çalışmada iş tatmini ile iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.
Rahim & Jam'an (2018)	45 kişiyle yaptığı çalışmada, motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu ama performans üzerinde etkisi olmadığını söylemişlerdir.
Li, Lu, & Chi (2018)	500 kişiyle yaptığı teşvik turlarına katılanların motivasyonlarına dair çalışmada, seyahatlerin tatmin edici etkisi olduğu, iş seyahatlerinin örgütsel bağlılığa etkisi olduğunu söylemişlerdir
Qi & Wang (2018)	711 kişiyle yaptığı çalışmaya göre kamu hizmeti motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve direkt etkisi vardır.
Orhan (2019)	Demografik özelliklerine göre çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının farklı olduğu; motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaysa korelasyon bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kişinin sosyal, biyolojik ya da fizyolojik ihtiyacına bağlı olarak, motivasyonları farklı olabilir. Bir kişiyi motive eden, bir başkasını motive etmeyebilir. Bir çalışanı ücret motive ederken, bir başkasını işin içeriği motive edebilir. Çalışanların, yöneticiler ve işverenlerle ilgili algısı olumsuz yönde, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları olumsuz etkilenebilir. Dysvik & Kuvaas (2013) çalışmasında Öz-belirleme kuramını (self-determination), çalışanların etkilendiği motivasyon türlerine göre, işte gösterdikleri çabaların farklılığı olarak açıklar. Öz-belirleme kuramıyla özerk ve kontrollü motivasyonlar arasında ayırım yapılır. En temel ayırım içsel ve dışsal motivasyonlar arasındadır. İç motivasyonda yapılan eylemden haz alma, ilgi duyma vardır. İç motivasyonda kişi eylemin sonuçlarından ziyade, özünde doyum almak için yapmaktadır. Sadece motivasyon biçimi olmayıp, kişinin iradesiyle karar verip gerçekleştirdiği bir eylemdir. Dış motivasyonda ise kişinin özünde haz almasından ziyade, davranış sonrasında elde edilen sonuç önemlidir (Çivilidağ & Şekercioğlu, 2017). Dış motivasyonda kişi ödül alabilmek, bir kazanç elde edebilmek, onaylanabilmek gibi farklı amaçlarla hareket eder.

Öz-belirleme kuramı, kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda, psikolojik gelişim, saygınlık ve öznel iyi oluş (well-being) ile ilgilidir (Deci & Ryan, 2000). İhtiyaçlar karşılandıkça, kişi

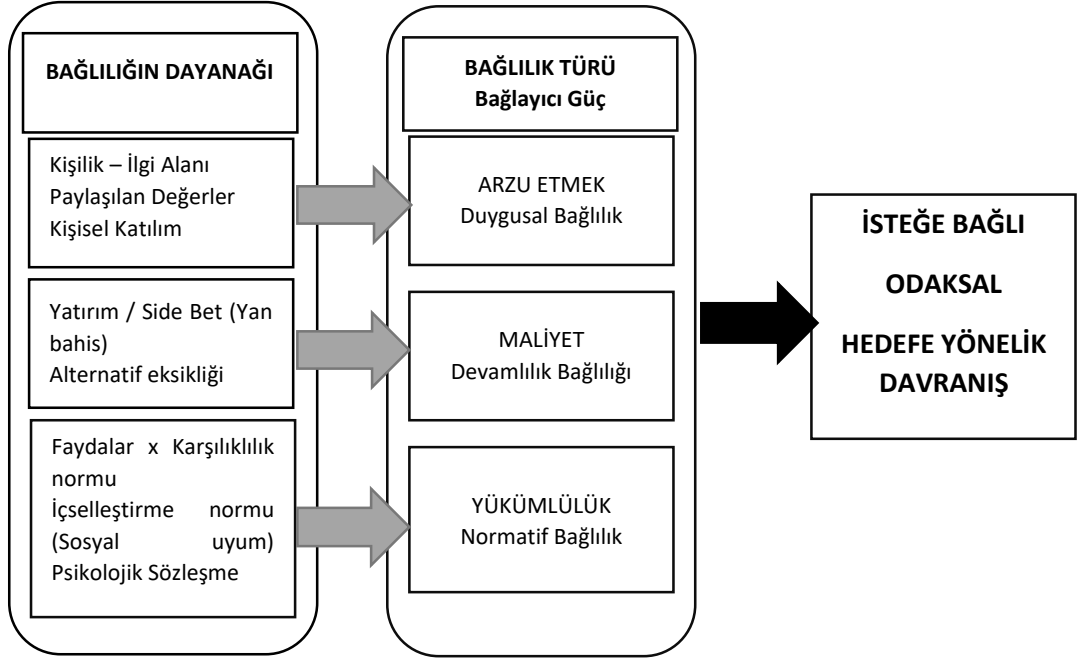
zorlandığını hissetmekten ziyade, kişisel olarak zevk alarak eylemi gerçekleştirir. İçsel olarak motive olmuş olan çalışanlar, motive olmamış kişilere göre daha fazla çaba sarf ederler (Dysvik & Kuvaas, 2013).

Gagné & diğ., (2008)'e göre öz-belirleme kuramı, içsel ve dışsal motivasyonlar arasındaki farkı ayırt eder. İçsel motivasyonda kişi, eylemi kendi arzusu için, kendisine ilginç geldiğinden ya da doğası gereği tatminkâr bulduğundan gerçekleştirir. Dışsal motivasyonda ise dışardan etki eden sebeplerle gerçekleştirir. Teori aynı zamanda örgüt hedeflerinin ve amaçlarının zaman içerisinde özümsemesini yani içselleştirilmesini içermektedir. Bununla birlikte dışsal motivasyon, içsel motivasyona dönüşmez. Sadece dışsal faktörler kısmi olarak motivasyona etki edebilir ya da kişinin öz değerlerine ve amaçlarına hitap edebilir.

Öz-belirleme kuramı ile örgütsel bağlılık kuramları benzermiş gibi görünse de, farklı bakış açılarına sahiptir. Öz-belirleme kuramı, kişinin gerçekleştirdiği eylemi, kendi öz değerleri ile benimsemiş olmasına odaklanır. Örgütsel bağlılık kuramıysa, örgüt üyeliğinin ve örgütün amaçlarının, zaman içerisinde kişinin kendi değerleri ile özdeşleşmesine dayanır. Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve bağlanmasının, değerleri kabul etmeden öncemi, sonramı olduğunu belirtmez. Öz-belirleme kuramıysa değerlerin içselleştirildiğini net olarak belirtir. Bağlılık ve motivasyon farklı hedeflere yönelik yapılardır. Bağlılığın hedefinde, bir örgüt, kişi ya da olay bulunurken; motivasyonun hedefi ise bir eylemin yapılmasını gerekli kılan hareketler bütünüdür. Bununla birlikte kavramsal olarak bağlılık ve motivasyon türleri arasında bir örtüşmede söz konusudur. Duygusal bağlılık ve bütünleşik (integrated) bağlılık, belirli bir hareket tarzını takip etme arzusudur. Hem içsel hem de tanımlanmış motivasyonu ifade eder. Normatif bağlılıkta içselleştirilmiş bir yükümlülük duygusudur. Bu yükümlülük duygusu aynı esnada içsel çekilmeye de sebep olur. Devamlılık bağlılığı ise bir faaliyetin durdurulması sonucunda doğabilecek kayıpların maliyetidir. Baskıya odaklanılan bu bağlılıkta, örgüte yardım ederek kazanım elde etmeyi temsil eder.

Kuruluşların belirli bağlılık şekillerini geliştirmesine yol açan uygulamaları, kişinin örgütün amaçlarını içselleştirmesi sebebiyle motivasyonun niteliğidir. Kişi bir işi yapmayı istediğinde, ya da kendini işi yapmaya zorunlu hissettiğinde bunun sebebi ya kuruluşa bağlı olması ya kendini zorunlu hissetmesi ya da mevcut örgüt içerisinde sıkışıp kalmasıdır (Gagné, Chemolli, Forest, & Koestner, 2008).

Şekil 3.9'da bağlılığın dayanağı ve bağlayıcı gücü gösteren işe bağlılığın genel modeli bulunmaktadır.



Şekil 3.9 İşe Bağlılığın Genel Modeli. Meyer & Herscovitch, Commitment in the workplace: Toward a general model, (2001)'den uyarlanmıştır

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Turizm sektörü yapısı itibari ile emek yoğun bir sektördür. Turizm işletmelerinde personelin müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olması, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmesine ve dolayısıyla müşteri memnuniyetine etki edebilmektedir. Çalışan ile müşteri arasında iletişim kuruldukça, çalışanların ilgileri, sorunlara eğilmeleri, istekli bir şekilde hizmet vermeleri, müşterilerde olumlu algıya yol açar.

Motivasyonu yüksek olan çalışanların içsel durumları, iş ilişkilerine yansımaktadır. Çalıştığı örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanlar, örgütün devamlılığı için çabalayacak dolayısıyla müşterilerle ilişkilerine olumlu etki edecek ve örgütün devamlılığını sağlayacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektörü, seyahatin organize edilmesiyle başlayan, ulaşım, konaklama ve diğer hizmetleri içeren farklı özellikteki ürünlerle ekonomiye çarpan etkisi yaratan bir sektördür. Turizm sektörü birçok ülkede ekonomik büyüme ve gelişmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görülür. Gelir getiren ve ülke ekonomilerini etkileyen üretim faktörü olarak beşeri sermaye ile hizmetler sektörü önemli bir konumdadır. (Bahar , 2013). Turizm sadece ekonomik bir olgu değildir. Aynı zamanda hizmetin gerçekleşmesi esnasında tüketiciler ile üreticiler arasında mübadele ilişkisi oluşur. Turistik davranışı yüksek bir güdü ve gereksinim doğurur. Turistik davranışın gerçekleşmesi yeme içme barınma, cinsellik, kendini gerçekleştirme ve sosyalleşme gibi güdülerini karşılamaya yöneliktir (Tuna, 2018). Turistik faaliyetin gerçekleşmesinde hizmet veren işletmelerin başında kara, hava, deniz ve demiryolu ile ulaştırma işletmeleri gelir. Seyahat esnasındaki barınma, dinlenme, yeme – içme gibi gereksinimleri karşılayansa konaklama işletmeleridir. Müstakil olarak hizmet veren yeme – içme tesisleri de seyahat içerisinde önemli bir yer tutar. Seyahat acentaları ve tur operatörleri tüm bu hizmetleri birleştirip, sunarak aracılık hizmetleri veren kuruluşlardır. Bunlara ilaveten rekreasyon, hediyelik eşya ve yan hizmetler veren işletmeler mevcuttur (Kozak, 2012). Turistik işletmelerde hizmet esas olup, hizmeti veren insan faktörü önemli bir yer tutar.

Araştırmanın amacı emek yoğun bir sektör olan turizmde, mevcut şartlar altında çalışanların içsel ve dışsal motivasyon araçları vasıtasıyla sahip oldukları iş

motivasyonunun, çalışanların bulundukları örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini belirlemektir.

Motivasyon bir örgütün hem çalışanlarını kendisine bağlaması, hem de çalışanın mutlu olmasını sağlayarak, iş devir oranını düşürmesi ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti odaklı çalışanlara sahip olup, kârlılığını ve işletme ömrünü uzatması açısından önemlidir.

Turizm işletmeleri, bulundukları örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlarından verim elde ettikçe, müşterileri gözünde imajlarını da yükseltirler. Düzenli işe gelen, müşteri memnuniyetine odaklı, istekli çalışanların tavır ve davranışları müşterilere de sirayet edecek ve işletmeye olumlu katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya temel teşkil eden sorular:

1. Çalışanların içsel motivasyonlarının örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır?
2. Çalışanların dışsal motivasyonlarının örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır?

Çalışanları motive eden faktörleri tespit ederek, örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve uzun soluklu çalışanlara sahip olabilmek açısından, turizm işletmeleri için araştırma sonuçları önemlidir. İşletmeler, çalışanlarla ilişkilerini bu sonuçlara göre yönlendirebilirler.

4.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bilimsel araştırmalarda toplanan verilerin ölçülebilir olması gerekir. Bilimsel bilgi ile sıradan bilgiyi ayıran en önemli fark, bilimsel bilginin geçerli ve güvenilir araçlarla toplanan, uygun şekilde analiz edilen ve yorumlanan verilere dayalı olmasıdır (Bayat, 2015).

Çalışmada kullanılan veriler, anket yoluyla elde edilmiştir. Anketler daha önceden konu hakkında yapılmış çalışmalarda bulunan ölçeklerden uygulanmıştır.

Birinci bölümde çalışanların cinsiyeti, medeni durum, çalışma süresi, yaşı ve öğrenim durumu, çalıştığı bölüm ve ne kadar süre mevzubahis olan işletmede çalıştığı ile ilgili 9 soruya yer verilmiştir.

Anket formu soruları ek 1 olarak verilmiştir.

4.2.1. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisi ölçeği

Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Dünder, Özutku, & Taşpınar, (2007) tarafından geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölümde Dünder, Özutku, & Taşpınar, (2007) tarafından oluşturulan turizm çalışanlarına yönelik içsel motivasyon araçları ile ilgili 9, dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 ifade yer almaktadır. Çalışmada ifadelerin cevapları 1: Motive etmez, 2: Kararsızım/Fikrim yok, 3: Motive eder şeklinde düzenlenmiştir fakat bu çalışmada 5 likerte tipi ölçeğe göre uygulanmıştır. Cevaplar “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

4.2.2. Örgütsel bağlılık ölçeği

Wasti (2000) tarafından geliştirilen ölçek, Türk kültürel değerleri ile çevrelenen kişinin, örgütsel bağlılığının nasıl etkilendiğini anlamak amaçlıdır. Çalışma Meyer, Allen, & Smith, (1993) tarafından oluşturulmuş ölçeğe, kültürel öğelerin eklenmesiyle yapılmıştır.

Wasti (2000) çalışmasında, toplumcu kültürler ile bireyci kültürler arasındaki temel farkları açıklamıştır. Toplumcu kültürlerde insan kendini aile, kavim, ulus gibi bir topluluğun parçası olarak görür ve davranışlarının grubun norm ve beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamaya çabalar (Markus & Kitayama, 1991). Bireysel kültürlerdeyse, ortak amaçlar olduğu müddetçe gruplar muhafaza edilir. Amaçlar farklılaştığında, bireyler yeni gruplar, yeni ortamlar ararlar (Triandis, 1989). Wasti (2000) ilave olarak araştırmacıların, Türk çalışanlarının kültür özellikleri dışında, iş değişikliğinden hoşlanmadığı için, örgütlerine bir tür devam bağlılığı hissettikleri ve fazla tatmin edici olmayan bir iş ortamının bile, “belirsizlikten kaçınma” maksadıyla terk edilmediğini gösteren çalışmalar bulunduğunu belirtmiştir.

Wasti (2000), Meyer ve arkadaşlarının (1993) yapmış olduğu 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğini, ön elemeye tabi tutup, iki ayrı faktör analizi ile bağlılığı oluşturan faktörler ile bağlılığı etkileyen etmenlerin tespitini yapmıştır.

1. Faktör: Genel sadakat normları
2. Faktör: Çalışanın kuruluşa yaptığı yatırımlar (emekliliğin yakın olması; itimat edilebilir olması gibi)
3. Faktör: Eş dost tavsiyesi ile işe başlamış olmanın verdiği bağlılık
4. Faktör: Kuruluşun çalışana verdiği destek, yaptığı yatırım, hamilik

5. Faktör: Çalışanın ailesinin tercihleri ifade etmiştir.

Meyer ve arkadaşlarının (1993) yapmış olduğu 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğine kültürel ifadeler eklenerek oluşturulan anket, 5li likert tipi ölçek ile “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık anketinde:

İlk 8 soru, çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarını gösteren duygusal bağlılıkla

9-15 arasındaki sorular, çalışanların örgütlerine çıkar veya kazanç elde etmelerinden dolayı oluşan devamlılık bağlılığıyla

16-22 arasındaki sorular örgütüne bağlanmanın ahlâkî olduğunu düşünen kişinin sosyal normları referans alarak, normatif bağlılık ile bağlanmasıyla ilişkilidir.

4.2.3. Likert Tipi Ölçek

Bayat (2015), çalışmasında sosyal bilimler araştırmalarında çok sayıda farklı tür ölçek kullanılmakla birlikte, en sık kullanılan Likert ölçek kurma tekniği olduğunu belirtmiştir. Likert ölçeği (Toplamalı Sıralama Tekniği), 1932 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiş “bipolar” (iki kutuplu), beşli değerlendirme ve cevaplama şeklindedir.

İki kutuplu (bipolar) beşli cevaplar

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir (Likert, 1932’den alıntı).

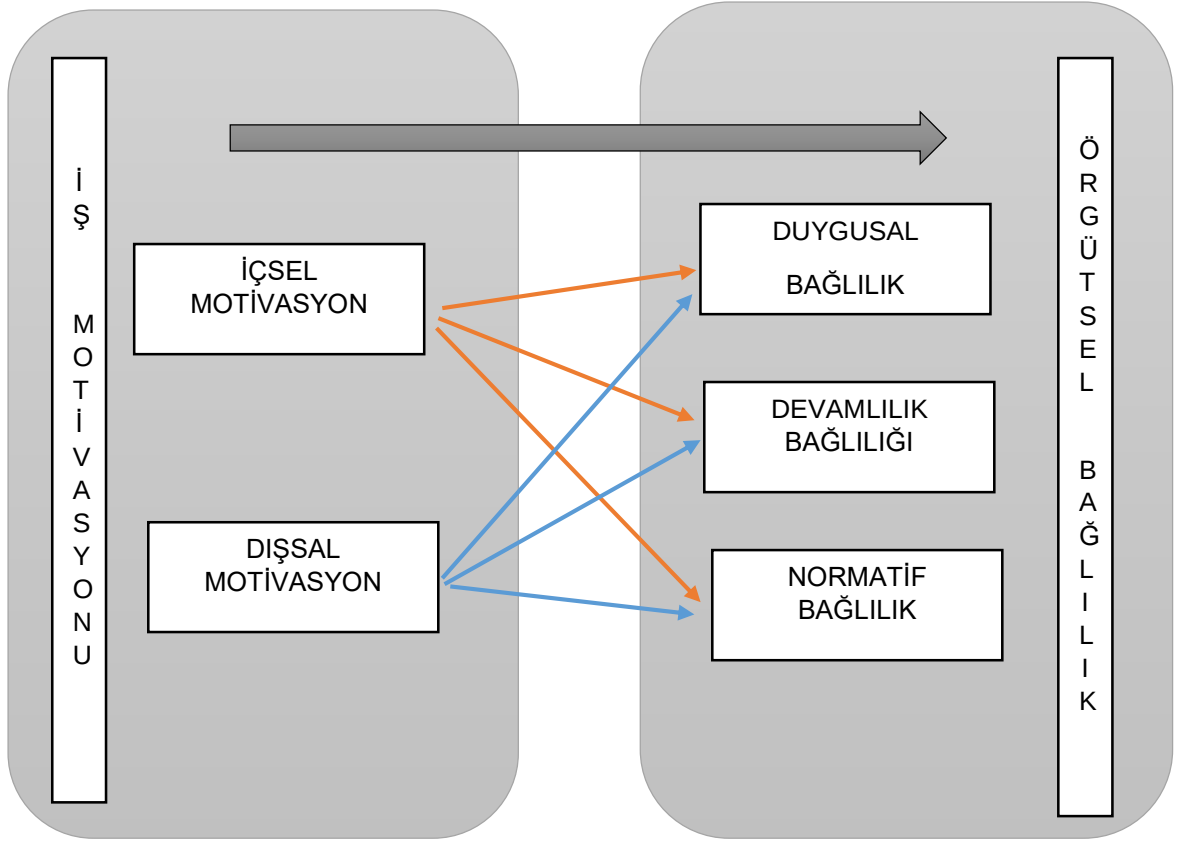
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel aldığı soru, içsel ve dışsal motivasyonun, turizm sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığına etkisi olup olmadığıdır.

Çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarla arasındaki ilişkiyi açıklayan bir model oluşturulmuştur.

Araştırma modeli Choong & diğ. (2011), Huang (2015), Yıldırım & Arslan (2015), Kerse (2016), Al-Madi & diğ. (2017), Kalhoro & diğ. (2017), Potipiroon & Ford (2017)’nin kullanmış olduğu modellerden uyarlanmıştır.

Şekil 4.1’de verilen model de dışsal ve içsel motivasyon araçları, bağımsız değişkendir. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar da bağımlı değişkenlerdir.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, örgütsel bağlılığa etkisine dair hipotezler oluşturulmuştur.

H0: İş motivasyonunu oluşturan içsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi yoktur.

H1: İş motivasyonunu oluşturan içsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H2: Dışsal motivasyonun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H3: İçsel motivasyonun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H4: Dışsal motivasyonun, devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H5: İçsel motivasyonun, devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H6: Dışsal motivasyonun, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H7: İçsel motivasyonun, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini turizm çalışanları oluşturmaktadır. Pandemi sürecinin başlangıç dönemine denk gelen çalışmaya katılımlarını sağlayabilmek amacıyla Google formlar üzerinden oluşturulan anket, e mail ve cep telefonu vasıtasıyla turizm profesyonellerine gönderilmiştir.

Çalışmaya gönüllü olarak yanıt veren 118 turizm profesyoneli olmuştur. Katılımcıların kimlikleri ile ilgili bilgiler toplanmamıştır. Toplanan 118 anketten sadece biri ilköğretim mezunu olduğu için ve bir diğeri de 15-21 yaş grubundaki tek kişi olduğu için veri setinden çıkartılmıştır. Geçerli yanıt sayısı 116 anket olup, analizler 116 cevap üzerinden yapılmıştır.

Korono virüsünün ilk çıktığı ve kişilerin önlem almaya başladığı döneme denk gelmesi sebebiyle, anket verileri için Google formlardan anket oluşturulmuş, mail ve cep telefonlarından url bağlantısını gönderme yolu ile katılımcılara ulaşılmıştır. Online anketlerin çok fazla sayıda olması sebebiyle çoğu kişi için artık ilgi çekmemekte ve cevaplanmayabilmektedir. Bu durumun araştırmaya bir kısıt getirmesine ilave olarak içsel dışsal motivasyon ve örgütsel bağlılık olguları, belirli bir zaman dilimindeki durumu ortaya koymaya yöneliktir. Değişen şartlara ve zamana bağlı olarak, katılımcı cevapları değişkenlik gösterebilir. Bu durum da genelleme yapmayı zorlaştırmaktadır. Aynı çalışmanın daha sonraki bir zaman diliminde yapılması, çalışanın pozisyonuna ve yöneticileriyle olan ilişkilerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Kişi farklı düşüncelere sahip olabilir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada kullanılan analiz yöntemleri, daha önce benzer araştırmaları yapmış olan çalışmalar incelendikten sonra tespit edilmiştir. Benzer çalışmalarda da kullanılmış olan, analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, ankete katılanlardan elde edilen verilerin IBM SPSS 25.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) paket programı ile analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir.

4.6 Bulgular

4.6.1. Cronbach alfa güvenilirlik analizi

Güvenilirlik, ölçek sonuçlarının kavramsal yapıyı doğru bir şekilde ortaya çıkarmasıdır. Aynı ölçüm sonuçlarının farklı yerlerde de uygulandığında benzer sonucu vermesi olarak ifade edilebilir. Bir ölçümün farklı alanlarda geçerlilik, güvenilirlik analizleri yapılarak, uygun güvenilirlik katsayılarına ulaşılmasıyla o ölçümün aynı zamanda standardizasyonu sağlanmış olur (Şencan, 2005). Araştırma ölçeklerinin geçerliliği ve güvenilirliği için analizler yapılmıştır.

Cronbach Alpha katsayıları $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir. Tablo 4.5’de görülen Cronbach Alpha katsayıları analizine göre, motivasyon ölçeği 0,92; örgütsel bağlılık ölçeği 0,96 olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler her iki ölçeğin ve alt boyutlarının tamamının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Beher ifadeye ait ortalamalar ek olarak verilmiştir.

Tablo 4.1 Cronbach Alfa güvenilirlik analizi

Ölçek N: 116	İfade Sayısı	Cronbach’s Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Motivasyon Ölçeği	24	0,92	42,2241	13,16259
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	22	0,96	50,8879	20,50907
Alt Ölçekler				
İçsel Motivasyon	9	0,88	12,9397	4,23503
Dışsal Motivasyon	15	0,90	29,2845	10,00679
Duygusal Bağlılık	8	0,96	15,2672	7,47094
Devamlılık Bağlılığı	7	0,91	18,1207	7,7775
Normatif Bağlılık	7	0,92	17,5000	7,81581

4.6.2 Demografik Verilere Göre Frekans Analizi

Frekans (sıklık) dağılımı, bir değişkene ait değerlerin sıralamasıdır. Frekans dağılımı verinin özel sınıflara bölündüğü ve sınıf içerisindeki tekrar sayısını gösterir. (Gülbüz & Şahin, 2018). Katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılım analizleri yapılmıştır. Ankete katılan 118 kişiden 116 geçerli anket sonucuna ulaşılmıştır. 116 geçerli anketin %72,4 'lük kısmı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %52,6'sı evli olup % 25 orandaki katılımcı sayısı ile en yoğun olan yaş grubu 43-49 yaş arasındadır. Ankete katılanların %37,9'luk oranla en çok lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Tablo 4.2'de katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyine göre frekans dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.2 Katılımcıların demografik bilgileri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	84	72,4
Erkek	32	27,6
Medeni Durum		
Evli	61	52,6
Bekâr	55	47,4
Yaş		
22-28	15	12,9
29-35	25	21,6
36-42	23	19,8
43-49	29	25,0
50 ve üzeri	24	20,7
Eğitim Düzeyi		
Lise	30	25,9
Ön lisans	27	23,3
Lisans	45	37,9
Yüksek Lisans	13	11,2
Diğer	2	1,7

Tablo 4.3'de görülen ankete katılanların çalışma hayatları ile ilgili bilgiler incelendiğinde %70,7'lik oranda seyahat acentasında çalıştıkları görülmektedir.

Ankete katılanların %37,9'u 1 ile 5 yıl arasında işletmede çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 4.3 Katılımcıların çalışma bilgileri

Çalışılan grup	Frekans	Yüzde (%)
Otel	18	15,5
Seyahat Acentası	82	70,7
Rehber	4	3,4
Yiyecek – İçecek	2	1,7
Diğer Hizmet İşletmeleri	10	8,6
Çalışılan Bölüm		
Satış Departmanı	27	23,3
Pazarlama Departmanı	13	11,2
Ön Büro	2	1,7
Bilet Satış	6	5,2
Operasyon	9	7,8
Müşteri İlişkileri	10	8,6
Rehberlik	3	2,6
Muhasebe	13	11,2
İnsan Kaynakları	3	2,6
Transport-ulaşım	2	1,7
Güvenlik	2	1,7
Teknik	22	19,0
Yiyecek içecek	1	0,9
Kat hizmetleri	1	0,9
Eğlence	2	1,7
Çalışılan Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	31	26,7
Orta Düzey Yönetici	38	32,8
Ekip Lideri	17	14,7
İş gören	30	25,9
İşletmede Çalışma Süresi		
1 Yıldan az	12	10,3
1-5 yıl arası	44	37,9
6-10 yıl arası	23	19,8
11-15 yıl arası	18	15,5
16-20 yıl arası	6	5,2
21 yıl üstü	13	11,2
Çalışmakta Olduğunuz Kaçınıcı İş yeri		
1	16	13,8
2	19	16,4
3	35	30,2
4	16	13,8
5	10	8,6
6 ve üstü	20	17,2

Turizm sektöründe çalışanların yanıtladığı 116 geçerli anketin (%72,4) büyük kısmı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%52,6) evli olup en yoğun olan yaş grubu 43-49 yaş arasıdır. Ankete katılanların %37,9'luk oranla en çok lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Lisans düzeyini, lise (%25,9)

mezunları takip etmektedir. Sektörden ankete katılan kişilerin (%70,7) büyük çoğunluğu seyahat acentasında çalışmaktadır. Katılımcıların en yoğun olduğu bölüm (%23,3) satış departmanıdır. Katılımcıların orta düzey yönetici olarak yoğunlaştığı ve büyük kısmının (%37,9) bir ile beş yıl arası çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların yoğun olarak üç ve dördüncü iş yerinde çalıştığı sonuçlardan anlaşılmaktadır.

4.6.3. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizi amaca uygunluk için yapılır. Yani ölçüm yapılan ana kütleye genelleme yapabilme, geçerlilik kavramıyla değerlendirilmektedir. Geçerlilik, test sonucuyla ne yapılabileceğini belirlemektedir (Şencan, 2005). Ölçekle ilgili yapısal geçerlik için faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi aynı yapıdaki değişkenleri bir araya getirip ölçmekte ve az sayıdaki faktör ile açıklamak için kullanılan istatistiksel tekniktir. Daha önce farklı çalışmalarda kullanılan, faktör analizleri yapılmış olan ve aynı yapıyı ölçen soruların derlenmiş olması dolayısıyla, her bir ifadenin yer aldığı faktör grubu bellidir.

Anketin kapsam (yüzey) geçerliliği için uluslararası literatür taranarak hazırlanan soru formundaki sorular önce Türkçeye çevrilmiştir. Sorular daha sonra, Türkçeden İngilizceye çevrilmiş, anlaşılmayan ifadeler düzenlenmiştir. Konusunda uzman olan akademik danışman tarafından kontrolü yapılmış, ölçeğin yüzey geçerliliği sağlandıktan sonra araştırmada kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün korelasyonun güvenilirliğini sağlayamaya yetecek kadar büyük olması gerekir. Örneklemde elde edilen verilerin yeterliliğini Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ölçülebilir (Akyıldız, Faktör Analizi, 2006). Örneklem yeterliliğinin tespiti için değerlendirme sonucunun (KMO oranının) 0.5'in üzerinde olması gerekmektedir. KMO istatistiği için minimum 0.5 gerekmektedir (Field, 2009).

- 0.5-0.7 arası değerler orta,
- 0.7 ve 0.8 arası değerler iyi,
- 0.8 ve 0.9 değerler çok iyi,
- 0.9 üzeri değerler olağanüstü iyi olarak kabul edilmektedir

İçsel ve dışsal motivasyon için KMO değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Veri yeterliliği için bulunan değerler çok iyi olarak saptanmıştır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık için KMO değeri 0,929 olarak bulunmuştur. Veri yeterliliği için bulunan değerler olağanüstü iyi olarak saptanmıştır.

4.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada yer alan değişkenlere ait verilerin derlenmesi yani toparlanıp özetlenmesi gerekir. Tanımlayıcı analizde veri seti tablolar, grafikleri, merkezi eğilimler ve değişkenlikler ölçülür. Örneklemen büyüklüğü, örneklem içerisindeki grupların dağılımı ve demografik özellikleri bu bölümde yer alır (Gürbüz & Şahin, 2018). Anket çalışmasına ilişkin motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilgili olan ifadelerin frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık, minimum ve maksimum değerleri bu bölümde verilmiştir. İlave olarak ölçekler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek için yapılan Korelasyon analizi bulguları da bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 4.4'de *içsel motivasyon* ölçeğine verilen yanıtlar incelendiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğunun yüksek içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların bir kısmının yaptıkları işe inanmamaları, takdir edilmediklerini düşünmeleri turizm işletmeleri açısından istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilir. İfadelere verilen yanıtlar kişilerin eş düzeyde oldukları ya da üstleri tarafından yapılan değerlendirmelerin önemine işaret etmektedir. Çalışma arkadaşlarının üstlerden daha fazla moral verip teşvik ettiği sonucu çıkartılabilir.

Tablo 4.4 İçsel Motivasyon İle ilgili ifadelerin frekans analizi

N:116	İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Medyan	Mod
İÇSEL MOTİVASYON	1	82 %70,7	33 %28,4	1 %0,9			1,30	1,00	1,00
	2	93 %80,2	22 %19,0	1 %0,9			1,20	1,00	1,00
	3	70 %60,3	34 %29,3	12 %10,3			1,50	1,00	1,00
	4	72 %62,1	37 %31,9	7 %6,0			1,43	1,00	1,00
	5	72 %62,1	36 %31,0	8 %6,9			1,44	1,00	1,00
	6	76 %65,5	31 %26,7	8 %6,9	1 %0,9		1,43	1,00	1,00
	7	73 %62,9	33 %28,4	8 %6,9	2 %1,7		1,47	1,00	1,00
	8	72 %62,1	32 %27,6	11 %9,5	1 %0,9		1,49	1,00	1,00
	9	61 %52,6	40 %34,5	12 %10,3	1 %0,9	2 %1,7	1,64	1,00	1,00

Tablo 4.5’de verilen *dışsal motivasyon* ölçeği incelendiğinde işyerindeki sosyalleşmenin önemine vurgu yapmaktadır. İş yerinde çalışma arkadaşlarıyla birlikte yöneticilerle olan iyi ilişkilerde en yüksek motivasyon unsurlarından olarak görülmektedir. İfadelere verilen yanıtlardan turizm işletmelerinin çalışanlarına ikram hizmetlerinin olması ve çalışma ortamının elverişli olmasının önemine vurgu yapmaktadır. Çalışanların gerek aralarında gerekse müşterilerle ilgili sorun yaşadıklarında yöneticilerden destek alamadıkları düşündüğü sonucu verilen yanıtlarda görülmektedir. Çalışanların ekibiyle uyum içerisinde olması, sorun yaşadığında yardım alabileceğini bilmesi psikolojik güvence unsuru olarak önemli bir motivasyon aracıdır. İfadelere verilen yanıtlardan iş arkadaşları ile sosyalleşmenin önem taşıdığı görülmektedir.

Tablo 4.5 Dışsal Motivasyon ile ilgili ifadelerin frekans analizi

N:116	İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Medyan	Mod
DİŞSAL MOTİVASYON	10	60 %51,7	39 %33,6	11 %9,5	4 %3,4	2 %1,7	1,69	1,00	1,00
	11	64 %55,2	35 %30,2	12 %10,3	4 %3,4	1 %0,9	1,64	1,00	1,00
	12	71 %61,2	36 %31,0	7 %6,0	1 %0,9	1 %0,9	1,49	1,00	1,00
	13	64 %55,2	40 %34,5	8 %6,9	3 %2,6	1 %0,9	1,59	1,00	1,00
	14	78 %67,2	34 %29,3	3 %2,6	1 %0,9		1,37	1,00	1,00
	15	39 %33,6	47 %40,5	13 %11,2	6 %5,2	11 %9,5	2,16	2,00	2,00
	16	60 %51,7	34 %29,3	17 %14,7	5 %4,3		1,71	1,00	1,00
	17	71 %61,2	37 %31,9	8 %6,9			1,45	1,00	1,00
	18	50 %43,1	40 %34,5	16 %13,8	4 %3,4	6 %5,2	1,93	2,00	1,00
	19	55 %47,4	38 %32,8	17 %14,7	4 %3,4	2 %1,7	1,79	2,00	1,00
	20	23 %19,8	30 %25,9	23 %19,8	20 %17,2	20 %17,2	2,86	3,00	2,00
	21	30 %25,9	28 %24,1	23 %19,8	19 %16,4	16 %13,8	2,68	2,50	1,00
	22	44 %37,9	30 %25,9	26 %22,4	13 %11,2	3 %2,6	2,14	2,00	1,00
	23	48 %41,4	31 %26,7	16 %13,8	13 %11,2	8 %6,9	2,15	2,00	1,00
	24	23 %19,8	40 %34,5	28 %24,1	13 %11,2	12 %10,3	2,57	2,00	2,00

Tablo 4.6'da verilen *Duygusal bağlılığa* ilişkin ölçeğin frekans analizi incelendiğinde en yüksek katılımın işletme ile özdeşleşme olduğu görülmektedir. Çalışanlar örgütü benimseyip içselleştirdikçe, kendi işi gibi gördükleri sonucuna delalet etmektedir. Turizm işletmelerinin, olumsuz yanıt veren veya kararsız kalanların oranını azaltması, çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmak için gayret sarf etmesi gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 4.6 Duygusal Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans analizi

N:116	İfade	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Medyan	Mod
DUYGUSAL BAĞLILIK	1	54 %46,6	38 %32,8	12 %10,3	8 %6,9	4 %3,4	1,87	2,00	1,00
	2	52 %44,8	37 %31,9	18 %15,5	7 %6,0	2 %1,7	1,87	2,00	1,00
	3	51 %44,0	40 %34,5	12 %10,3	11 %9,5	2 %1,7	1,90	2,00	1,00
	4	51 %44,0	32 %27,6	17 %14,7	14 %12,1	2 %1,7	2,00	2,00	1,00
	5	54 %46,6	37 %31,9	9 %7,8	12 %10,3	4 %3,4	1,92	2,00	1,00
	6	54 %46,6	33 %28,4	16 %13,8	10 %8,6	3 %2,6	1,92	2,00	1,00
	7	51 %44,0	38 %32,8	18 %15,5	8 %6,9	1 %0,9	1,87	2,00	1,00
	8	49 %42,2	45 %38,8	11 %9,5	9 %7,8	2 %1,7	1,87	2,00	1,00

Tablo 4.7'de *Devamlılık bağlılığı* ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde Yeni bir yerde işe başlamanın ve mevcut işten ayrılmanın zor olduğunu düşünmeleri sebebiyle çalışanlarda devamlılık bağlılığı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7 Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadelerin frekans analizi

N:116	İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Medyan	Mod
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	9	45 %38,8	36 %31,0	17 %14,7	12 %10,3	6 %5,2	2,12	2,00	1,00
	10	31 %26,7	24 %20,7	18 %15,5	30 %25,9	13 %11,2	2,74	3,00	1,00
	11	23 %19,8	25 %21,6	24 %20,7	23 %19,8	21 %18,1	2,94	3,00	2,00
	12	26 %22,4	25 %21,6	20 %17,2	28 %24,1	17 %14,7	2,87	3,00	4,00
	13	34 %29,3	31 %26,7	11 %9,5	19 %16,4	21 %18,1	2,67	2,00	1,00
	14	42 %36,2	27 %23,3	14 %12,1	18 %15,5	15 %12,9	2,45	2,00	1,00
	15	39 %33,6	36 %31,0	17 %14,7	14 %12,1	10 %8,6	2,31	2,00	1,00

Tablo 4.8’de *Normatif bağlılıkla* ilgili verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %30’dan fazlasının örgütlerine normatif olarak bağlılık duydukları sonucunu çıkartmak mümkündür.

Tablo 4.8 Normatif Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans analizi

N:116	İfade	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	Medyan	Mod
NORMATİF BAĞLILIK	16	37 %31,9	29 %25,0	19 %16,4	15 %12,9	16 %13,8	2,51	2,00	1,00
	17	30 %25,9	32 %27,6	23 %19,8	16 %13,8	15 %12,9	2,60	2,00	2,00
	18	38 %32,8	30 %25,9	19 %16,4	18 %15,5	11 %9,5	2,43	2,00	1,00
	19	36 %31,0	37 %31,9	19 %16,4	14 %12,1	10 %8,6	2,35	2,00	2,00
	20	29 %25,0	26 %22,4	26 %22,4	18 %15,5	17 %14,7	2,72	3,00	1,00
	21	33 %28,4	29 %25,0	18 %15,5	25 %21,6	11 %9,5	2,58	2,00	1,00
	22	38 %32,8	41 %35,3	12 %10,3	16 %13,8	9 %7,8	2,28	2,00	2,00

Tablo 4.9’ da çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin ortalama, standart sapma ve dağılımın yönünü gösteren çarpıklık basıklık sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.9 İfadelerin minimum, maksimum, ortalama, standart sapma dağılımları

N 116 Kadın=1 Erkek=2	Minimum	Maksimum	Ortalama	Ortalama Sta. Hata	Standart sapma
İçsel Motivasyon	9	28	12,93	0,39	4,23
Dışsal Motivasyon	15	55	29,28	0,92	10,00
Duygusal Bağlılık	8	37	15,26	0,69	7,47
Devamlılık Bağlılığı	7	35	18,12	0,72	7,77
Normatif Bağlılık	7	35	17,50	0,72	7,81
Toplam İçsel Dışsal Motivasyon	24	79	42,22	1,22	13,16
Toplam Örgütsel Bağlılık	22	104	50,88	1,90	20,50

Tablo 4.9'a göre çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri, içsel motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. Devamlılık bağlılıkları da normatif ve duygusal bağlılıklarından daha yüksek düzeydedir.

4.6.5. Verilerin Normalliği Analizi

Normal dağılım, değişkenin dağılımıyla ilgilidir. Standart normal dağılımda puan ortalamasının 0 ve standart sapmasının 1 olması gerekir. Ortalamanın sol tarafındaki (altında) birimler negatif, sağ tarafındaki (üstünde) birimler ise pozitifdir. Normal ya da normale yakın dağılımlarda, verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin 0 a yakın olması, -1 ile + 1 arasında bulunması gerekir. Bu testlerde $p < 0,05$ ise verilerin normal dağılmadığı anlamına gelir ama bu ölçekler sosyal bilimlerde ve Likert tipi ölçeklerde geçerli sonucu vermeyebilir. Bu sebeple basıklık ve çarpıklık değeri +1 ile -1 arasında olmayan verilerin aşırı derecede fazla olmaması halinde, dönüştürme işlemi yapmadan özgün hallerinde kullanılmasında sakınca olmadığı söylenebilmektedir. Eşit aralıklı ve çok büyük veri setlerinde normal dağılımın mutlak olmaması daha kabul edilebilirdir (Gürbüz & Şahin, 2018). Tabachnick & diğ, (2013)' e göre çarpıklık ve basıklık değerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması halinde veri dağılımı normal kabul edilmektedir. Normallik testlerinde örneklem sayısı 30' dan büyük ise Kolmogorov-Smirnov testi yapılır. Örneklemimiz 116 ($N > 30$) olduğundan Kolmogorov-Smirnov test verileri alınmıştır. Tablo 4.10'da verilere dair normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 4.10 Toplam değer normallik testi

N 116	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Çarpıklık / Std. Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata	Basıklık / Std. Hata	Kolmogorov-Smirnov
İçsel Motivasyon	1,13	0,22	0,51	1,02	0,44	2,31	0,18
Dışsal Motivasyon	0,55	0,22	2,50	-0,33	0,44	-0,75	0,08
Duygusal Bağlılık	0,92	0,22	4,18	0,02	0,44	0,04	0,16
Devamlılık Bağlılığı	0,42	0,22	1,90	-0,77	0,44	-1,75	0,10
Normatif Bağlılık	0,41	0,22	0,45	-0,69	0,44	-1,56	0,92
Toplam İçsel ve Dışsal Motivasyon	0,66	0,22	3,00	-0,15	0,44	-0,34	0,10
Toplam Örgütsel Bağlılık	0,54	0,22	2,45	-0,43	0,44	-0,97	0,08

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere basıklık ve çarpıklık değeri motivasyonun ve örgütsel bağlılığın alt boyutları için +1,5 ile -1,5 arasında; toplam içsel ve dışsal motivasyon yani iş motivasyonu ile toplam örgütsel bağlılık için de +1 ile -1 arasında olup, normal dağılım özellikleri göstermesi sebebiyle parametrik testler uygulanmıştır.

4.6.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi kullanılan değişkenlerin arasında bulunan ilişkinin tespiti için yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişki veya bağımlılığın şiddetini belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Korelasyon katsayısı $r \pm 1$ değerleri arasında olup, 1'e yaklaştıkça ilişki kuvvetli, (0)'a yaklaştıkça daha az kuvvette ilişki olduğunu göstermektedir.

r Korelasyon katsayısının (Şencan, 2005: 279)

- 0,40'dan düşük olması halinde oranın zayıf
- 0,40-0,59 arasındaki oranlar orta
- 0,60-0,74 arasındaki oranlar iyi ve
- $r > 0,75$ 'den yüksek oranların ise mükemmel olarak kabul edilmektedir.
- $r = 0$ ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Sonuçlarda $r=0$ olsa dahi değişkenleri arası ilişki yoktur anlamı taşımaz. Korelasyon katsayısı, sadece doğrusal ilişkinin derecesini belirtir. Korelasyon katsayısının büyük olması, tek başına neden-sonuç ilişkisini açıklamaz (Greenberg & diğ., 2001).

- *Tek kuyruk (yön)*: İstatistiksel olarak hipotezin yönü belliyse, bu hipotezi test eden modele tek kuyruklu test denir. Örnek olarak “ bu kitabı ne kadar çok okuyan olursa, yazarını o kadar çok öldürmek isteyen olur” hipotezinde yön bulunmaktadır.
- *Çift Kuyruk (yön)*: Yönü olmayan hipotez testlerinde çift kuyruk uygulanır. Örnek olarak “ bu kitabın daha fazlasını okumak, yazarı öldürme isteğini arttırabilir ya da azaltabilir” şeklinde bir hipotezde yön yoktur (Field, 2009)

Bir değer arttıkça diğerinin arttığı şeklinde bir yön belirtildiğinde tek kuyruk; hipotezin bariz bir şekilde belirlenmiş yönü yoksa çift kuyruk testi uygulanır. “pozitif yönlü etkisi vardır” ifadesi tek kuyruk testinin yapılması gerektiğini göstermektedir. Oluşturulan hipotezlerde “pozitif yönlü etkisi vardır” ifadesinin bulunması sebebiyle, Tablo 4.11 de görülen Pearson Korelasyon Analizi “tek kuyruk testi” olarak yapılmıştır.

Tablo 4.11 Pearson Korelasyon Analizi

N: 116	Motivasyon	Örgütsel Bağlılık	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Motivasyon	1	0,58**	0,79**	0,97**	0,68**	0,43**	0,51**
Örgütsel Bağlılık		1	0,44**	0,57**	0,81**	0,88**	0,93**
İçsel Motivasyon			1	0,64**	0,59**	0,30**	0,35**
Dışsal Motivasyon				1	0,62**	0,43**	0,51**
Duygusal Bağlılık					1	0,56**	0,69**
Devamlılık Bağlılığı						1	0,77**
Normatif Bağlılık							1

Korelasyon ** 0,01 seviyesinde anlamlı (tek kuyruk)

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında 0,59; Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasında 0,62 oranında korelasyon çıkmıştır. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile duygusal bağlılıkları arasında ($0,40 < r < 0,59$) orta ve ($0,60 < r < 0,74$) iyi düzeyde ilişki olduğu gözükmemektedir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında ise ($r < 0,40$) zayıf - orta oranlarda ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde 0,58 korelasyon bulunmuştur.

4.6.7. Demografik Verilere Göre Farklılık Analizi

Fark analizinde, değişkenlere ilişkin ortalamaların, iki veya daha fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit amacıyla yapılır (Gürbüz & Şahin, 2018). Birinci bölümünde yer alan demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek grubu ve eğitim) değişkenlerin, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile olan farklılık analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örneklem T testi: Araştırmaya dâhil olan gruplar arasında, belirli bir değişkene göre fark ya da benzerliklerin analizidir. Analiz sonucunda çıkan “F” değeri, homojen dağılım olup olmadığını test etme amaçlıdır. “sig” değeri 0,05 den küçükse dağılım homojen değil demektir (Field, 2009). Tabloda yer alan “Sig (2 tailed)” değeri gruplar arasındaki farklılığın olup olmadığını gösteren bölümdür. Şayet $p < 0,05$ ’ ten küçükse gruplar arasında fark olduğuna; 0,05 den büyükse gruplar arasında fark olmadığına karar verilir (Akyıldız, 2009).

Tek Yönlü Anova Testi (Tek faktörlü varyans analizi): İki den fazla grubun, tek bir faktöre ilişkin ortalamalarının karşılaştırılması sonucu, anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eder (Gürbüz & Şahin, 2018). Analiz sonucunda test of “homogeneity of variance” tablosunda yer alan sig. (anlamlılık) değeri 0,05 den küçük olursa, varyanslar homojen değildir. Bu değer 0,05 den büyükse varyans homojen kabul edilir ve teste devam edilir. Asıl varyans analizini gösteren Anova tablosunda yer alan değere bakılır. Anova tablosundaki ($p < 0,05$) sig. değeri 0,05 den küçükse, gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Gruplar arasında anlamlı bir fark çıktıysa post-hoc test yapılır (Akyıldız, 2009). Homojen dağılım göstermeyen durumlarda post hoc bölümünde ki “equal variances not assumed” segmesinde bulunan testler yapılabilir. (Field, 2009).

Veri dağılımı normallik sınırları içerisinde olduğundan cinsiyet (kadın – erkek) ve medeni durum (evli – bekâr) ikili grup olduğundan “*bağımsız örneklem T testi*”; yaş grupları, eğitim düzeyi, iş grubu, pozisyon, çalışma süresi ve çalışılan kaçınıcı iş yeri olduğu çoklu grup olması sebebiyle “*tek yönlü Anova*” testi yapılmıştır. Tablo 4.12’de Demografik verilere göre farklılık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.12 Demografik verilere göre farklılık analizi sonuçları

N: 116 Kadın=1, Erkek=2	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kadın (84)	0,694	0,548	0,414	0,037*	0,100
Erkek (32)	(F:0,385)	(F:0,56)	(F:0,10)	(F:1,51)	(F:1,42)
Evli (61)	0,399	0,157	0,043*	0,010**	0,055
Bekâr (55)	(F:1,05)	(F:0,38)	(F:1,71)	(F:1,00)	(F:0,00)
Yaş grupları	0,001**	0,106	0,239	0,005**	0,024*
	(F:4,75)	(F:1,95)	(F:1,40)	(F:3,88)	(F:2,93)
Eğitim Düzeyi	0,307	0,083	0,029*	0,265	0,015*
	(F:1,21)	(F:2,11)	(F:2,80)	(F:1,32)	(F:3,25)
İş Grubu	0,669	0,452	0,908	0,377	0,226
	(F:0,59)	(F:0,92)	(F:0,25)	(F:1,06)	(F:1,43)
Çalışılan Pozisyon	0,024*	0,283	0,185	0,120	0,486
	(F:3,25)	(F:1,28)	(F:1,63)	(F:1,98)	(F:0,82)
Çalışma Süresi	0,007**	0,106	0,003**	0,330	0,562
	(F:3,40)	(F:1,86)	(F:3,92)	(F:1,16)	(F:0,78)
Kaçınıcı İş Yeri	0,813	0,593	0,373	0,259	0,381
	(F:0,45)	(F:0,74)	(F:1,08)	(F:1,32)	(F:1,07)

* $p < 0,05$ ise gruplar arası anlamlı farklılık bulunmaktadır

** $p < 0,01$ ise gruplar arası anlamlı farklılık bulunmaktadır

- Kadın ve erkeklerin devamlılık bağlılıkları,
- Evli ve bekârların duygusal bağlılıkları,
- Evli ve bekârların devamlılık bağlılıkları,
- Yaş gruplarının içsel motivasyonları,
- Yaş gruplarının devamlılık bağlılıkları,
- Yaş gruplarının normatif bağlılıkları,
- Eğitim düzeylerine göre çalışanların duygusal bağlılıkları,

- Eğitim düzeylerine göre çalışanların normatif bağlılıkları,
- Çalışılan pozisyona göre içsel motivasyonları,
- Çalışma süresine göre içsel motivasyonları,
- Çalışma süresine göre duygusal bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.6.7.1. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi Sonuçları:

Tablo 4.12’de verilen bağımsız örneklem T testi analizine göre, çalışanların cinsiyetine bağlı olarak içsel ($0,69 > 0,05$) ve dışsal ($0,54 > 0,05$) motivasyonları olduğu için kadın ve erkeklerin içsel ve dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık gözükmediği sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ile ilgili farklılık analizi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte kadın ve erkek çalışanların devamlılık bağlılıkları $0,037$ olup ($p < 0,05$) cinsiyete göre farklılık görülmektedir. Tablo 4.13 de görüldüğü üzere kadın çalışanların ortalaması $19,04$ iken, erkek çalışanların ortalaması $15,68$ olarak tespit edilmiştir. Aralarında $3,36$ fark bulunmaktadır. Bu durumda kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları erkek çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 4.13 Cinsiyete göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kadın	84	13,03	29,63	15,61	19,04	18,23
Erkek	32	12,68	28,37	14,34	15,68	15,56

4.6.7.2. Medeni Duruma Göre Fark Analizi Sonuçları:

Tablo 4.12’deki medeni durumlarına göre yapılan T testi analizinde evli ve bekâr çalışanların, içsel ve dışsal motivasyonları arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde, p değerinin daha küçük ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların medeni durumlarına göre duygusal ($0,04$) ve devamlılık ($0,01$) bağlılıkları arasında fark bulunduğu; normatif bağlılığın ise medeni duruma göre evli ve bekârlar arasında farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 4.14 de bulunan Duygusal bağlılık ortalamaları incelendiğinde bekâr çalışanların ortalamasının $16,74$, evli çalışanların ise $13,93$

olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık fark miktarı 2,81'dir. Bu durumda bekârların duygusal bağlılıkları, evlilerden daha fazladır. Devamlılık bağlılığında bekârların ortalaması 20,07 iken evlilerin ortalaması 16,36 olarak tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılık fark miktarının ise 3,71 olduğu görülmektedir. Bu durumda bekârların devamlılık bağlılığı, evli olanlardan daha fazladır.

Tablo 4.14 Medeni duruma göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Evli	61	12,62	28,03	13,93	16,36	16,18
Bekâr	55	13,29	30,67	16,74	20,07	18,96

4.6.7.3. Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi Sonuçları

Tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre içsel motivasyon homojen dağılım oranı 0,05 den ($\text{sig}<0,05$) küçük olduğu için homojen dağılım göstermemektedir. Bununla birlikte Tablo 4.12'de verilen yaş gruplarının içsel motivasyonlarında fark bulunmaktadır. Dışsal motivasyon için Anova değeri 0,05 den büyük olduğundan, gruplar arasında fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.12'de verilen Örgütsel bağlılığın yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, homojen dağılım gösterdikleri ve duygusal bağlılık düzeyinde fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinde yaş gruplarına göre farklılık ($p<0,05$) bulunmaktadır. Post hoc testleri arasından homojen dağılım göstermesi sebebiyle, test seçeneklerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi eşit dağılımlı ve varyansların yakın olduğunda kullanılan test yöntemidir. (Field, 2009).

Tablo 4.15 de gösterilmiş olan Tukey test sonucuna göre Normatif bağlılıkta 22-28 ile 29-35 yaş grubu arasına anlamlı (0,013) farklılık çıkmıştır. 22-28 yaş grubunun ortalaması 21,73 ve 29-35 yaş grubu ortalaması 13,68 olması 22-28 yaş grubunun normatif bağlılığının daha yüksek olduğuna delalet etmektedir. Devamlılık bağlılığında 22-28 ile 29-35 yaş grubu arasında anlamlı (0,08) farklılık görülmüştür. Bir diğer anlamlı farklılıkta 36-42 yaş grubu (0,041) ile görülmektedir. 22-28 yaş grubunun ortalaması 22,93 olup 29-35 grubu 14,64 ve 36,42 yaş grubu ortalaması da 15,91

olarak görülmektedir. Bu durumda 22-28 yaş grubuna dahil olanların, devamlılık bağlılığı, diğer gruplara oranla daha fazladır.

Tablo 4.15 Yaş gruplarına göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
22-28	15	17,06	33,73	19,20	22,93	21,73
29-35	25	12,12	29,04	13,72	14,64	13,68
36-42	23	11,95	25,00	14,91	15,91	17,30
43-49	29	12,48	29,58	15,44	19,75	17,75
50 +	24	12,70	30,50	14,54	18,87	18,70

4.6.7.4. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi Sonuçları

Anova test sonuçlarına göre içsel motivasyon eğitim düzeylerine göre homojen bir dağılım sergilemiştir. Tablo 4.12’de verilen eğitim durumlarına göre içsel motivasyon düzeyinde farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal motivasyon homojen dağılım değerleri 0,04 olduğundan ($p<0,05$) homojen bir dağılım sergilenmemiştir. Bunun yanında eğitim durumlarına göre farklılık değerinin 0,05 den büyük olması sebebiyle, gruplar arasında fark olmadığı sonucu çıkartılabilir. Eğitim durumuna göre her üç bağlılık tipi de homojen bir dağılım göstermektedir. Devamlılık bağlılığı için eğitim düzeylerine göre gruplar arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Duygusal bağlılık (0,029) ve normatif bağlılıkta (0,015) ise eğitim düzeylerine göre gruplar arasında ($p<0,05$) farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16 da bulunan Tukey testi normatif bağlılıkta lise ve lisans düzeyinde eğitimi olanların arasında anlamlı (0,02) farklılık göstermektedir. Lise ortalaması 13,43 ve lisans ortalaması 18,97 olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıklarında lisans ile lise düzeyinde eğitimi olanlar arasında anlamlı (0,036) farklılık görülmektedir. Lise eğitim ortalaması 12,00 ve lisans eğitim ortalamasının da 16,97 olduğu göz önüne alındığında, lisans düzeyinde eğitimi olanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.16 Eğitim düzeyine göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Lise	30	12,16	25,76	12,00	15,40	13,43
Ön lisans	27	12,77	28,59	15,92	19,48	18,03
Lisans	44	13,72	31,93	16,97	18,63	18,97
Yüksek Lisans	13	11,84	28,69	14,46	19,53	19,92
Diğer	2	16,50	37,00	23,00	20,00	23,00

4.6.7.5. Çalışılan İş Grubuna Göre Fark Analizi Sonuçları

Anket grubunu oluşturan katılımcılar otel, acenta, rehber, yiyecek – içecek işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerinde çalışmakta olup, analiz sonucunda içsel ve dışsal motivasyon ile ilgili olarak homojen bir dağılım sergilemektedirler. Katılımcıların sektörel bazlı olarak içsel ve dışsal motivasyonları arasından farklılık bulunmamaktadır. Tablo 4.12'deki Anova analizi sonucuna göre katılımcılar örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında homojen bir dağılım sergilemekte ve bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Tablo 4.17'de iş gruplarına göre olan ortalama değerler verilmiştir.

Tablo 4.17 Çalışılan iş grubuna göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Otel	18	13,88	31,44	16,27	19,77	18,66
Seyahat Acentası	82	12,89	28,31	15,01	17,84	17,13
Rehber	4	12,25	35,00	17,00	20,00	17,50
Yiyecek - İçecek	2	9,50	26,00	12,00	8,50	7,00
Diğer Hizmet İşletmeleri	10	12,60	31,70	15,50	18,60	20,50

4.6.7.6. Çalışılan Pozisyona Göre Fark Analizi Sonuçları

Ankete katılanların işletme içi pozisyonları üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, ekip lideri ve iş gören şeklindedir. Tablo 4.12'ye göre katılımcıların içsel motivasyon ($p < 0,05$) değerleri küçük olduğundan homojen bir dağılım göstermediği sonucu çıkmaktadır. İçsel motivasyonun ile ilgili pozisyonlar arasında fark olması ve homojen dağılım olmamasından dolayı "equal variances not assumed" segmesinde bulunan Games-Howell testi yapılmıştır. Homojen dağılım göstermeyen ve örneklem sayısı küçük olan gruplar için, uygun ölçüm aracı Games-Howell testidir. (Field, 2009). Tablo 4.18 de bulunan Games-Howell testi sonucu en büyük anlamlı farklılığın üst düzey yöneticiler ile iş görenler (0,04) arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzey yönetici ortalaması 11,80 ve çalışan kişi ortalaması da 14,90 olduğundan çalışanların içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların dışsal motivasyonları homojen bir dağılım sergilemekte ve çalışanların pozisyonlarına bağlı olarak dışsal motivasyon düzeylerinde farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların pozisyonlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında fark analizi yapıldığında, duygusal ve normatif bağlılıklarının homojen dağılım göstermediği ve çalışanların pozisyonlarına göre örgütsel bağlılıkları düzeyinde bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.18 Çalışılan pozisyona göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Üst Düzey Yönetici	31	11,80	26,38	13,45	16,38	16,19
Orta Düzey Yönetici	38	12,52	30,28	15,07	16,94	16,92
Ekip Lideri	17	12,47	31,41	14,88	20,11	19,11
İş gören	30	14,90	29,80	17,60	20,26	18,66

4.6.7.7. İşletmede Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Sonuçları

Anova test istatistiğine göre katılımcıların bulundukları işletmedeki çalışma süreleri ile ilgili içsel motivasyon düzeylerinde (0,00) homojen bir dağılım görülmemektedir. Tablo 4.12'ye göre katılımcıların çalışma sürelerine bağlı olarak içsel motivasyon düzeylerinde (0,007) farklılık bulunmaktadır. En anlamlı farklılık yirmi bir yıl üzeri

çalışanlar ile bir yıldan az (0,050) ; 1-5 yıl (0,22); 6-10 yıl (0,035) arası çalışanlar arasında görülmektedir. 21 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması 10,23 olup 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 13,04; 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 12,61 ve bir yıldan az çalışanların ortalaması 16,50 olarak görüldüğünden en düşük içsel motivasyonun 21 yıl ve üzerinde çalışanlarda olduğu söylenebilir. Çalışma sürelerine göre dışsal motivasyonları arasında ise farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Çalışma süresine ilişkin olarak duygusal bağlılık dağılımı (0,013) homojen özellik göstermemektedir. Tablo 4.19 da görüldüğü üzere, çalışanların duygusal bağlılıkları arasında (0,003) farklılık bulunmaktadır. Games Howell test verilerine göre yirmi bir yıl ve üzeri çalışanlar ile bir yıldan az (0,012) ve bir – beş yıl (0,002) arası çalışanların duygusal bağlılıklarında anlamlı farklılık gözükmemektedir. Bir yıldan az çalışanların ortalaması 20,00; 1-5 yıl arası çalışanların ortalaması 15,79 ve 21 yıl üstü çalışanların ortalaması 10,46 olup 21 yıl ve üzeri çalışanların duygusal bağlılıkları en az düzeyde olarak görülmektedir. Çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıklarının, çalışma süresine göre fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.19 İşletmede çalışma süresine göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1 yıldan az	12	16,50	34,58	20,00	21,75	18,75
1-5 yıl arası	44	12,61	27,61	15,79	18,02	17,29
6-10 yıl arası	23	13,04	30,78	13,56	16,65	15,47
11-15 yıl arası	18	12,55	27,88	14,11	16,77	17,11
16-20 yıl arası	6	14,83	35,66	22,33	22,33	20,83
21 yıl üstü	13	10,23	26,38	10,46	17,61	19,61

4.6.7.8. Çalışılan Kaçınıcı İş Yeri Olduğuna Göre Fark Analizi

Katılımcıların içsel ve dışsal motivasyonları ile çalıştıkları iş yerinin kaçınıcı işleri olması ile ilgili yapılan analizde, gruplar arasında fark bulunamamıştır. Tablo 4.12'ye göre çalışılan iş yerinin kaçınıcı iş yeri olması ile örgütsel bağlılıkları arasında fark bulunamamıştır. Tablo 4.20 de kaçınıcı iş yerinde çalışıldığına göre ortalamalar verilmiştir.

Tablo 4.20 Çalışılan kaçınıcı iş yeri olduğuna göre ortalama değerler

	N	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1.	16	12,31	26,12	13,93	17,12	16,37
2.	19	13,15	27,63	13,47	15,52	15,84
3.	35	13,57	31,34	15,88	18,00	17,85
4.	16	13,12	30,25	15,81	21,56	20,31
5.	10	13,00	29,20	12,70	16,70	14,40
6 ve üstü	20	11,95	29,05	17,80	19,55	18,65

4.6.8. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi ile iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki tespit edilebilmektedir fakat bu ilişki nedenselliğe dayalı değildir. Regresyon analizinde ise değişkenler arası ilişkiye bakılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler şeklinde analiz yapılır. Neden sonuç ilişkisi açısından inceleme yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenin tespiti gereklidir.

Bağımsız değişken, herhangi bir etkiye maruz kalmadan kendiliğinden oluşan değişken olarak ifade edilir ve X ile sembolize edilir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinden etkisi olduğu, değişime neden olduğu ve belirleyicisi olduğu varsayılır. *Bağımlı değişken* ise Y ile sembolize edilir, bağımsız değişken tarafından etki altına alınandır. Bağımsız değişkene verilen bir tepki ya da sonuçtur.

- *Basit regresyon analizi*: bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmakta kullanılan analiz yöntemidir.
- *Çoklu regresyon analizi*: birden fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinden yaptığı etkiyi incelemek için kullanılan yöntemdir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Çoklu eş doğrusallık bir regresyon modelindeki birden fazla değişken arasında güçlü bir korelasyon olduğu anlamına gelir ve sadece çoklu regresyon modelinde ortaya çıkar. Şayet değişkenler arasında mükemmel bir doğrusallık varsa regresyon

katsayılarının tahmini imkansız hale gelir. Çoklu eş doğrusallığı tespit etmenin bir yolu, korelasyon tablosundaki değişkenlerin korelasyon katsayısının 0,80 veya 0,90'dan yüksek olmasıdır. Bir diğeri de VIF değeridir. VIF değişkenler arasında güçlü bir doğrusal ilişki olup olmadığını gösterir. VIF değeri için katı bir kural olmasada Myers (1990)'a göre 10,00 değeri çoklu eş doğrusallığa delalet eder. Tolerance değerinin 0,10'un altında olması çoklu eş doğrusallık göstergesidir (Field, 2009). Bağımsız değişken sayısı iki olduğu için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon modeline göre değişkenler arası korelasyon katsayısı 0,80'in altındadır. VIF değeri: $1,73 < 10,00$ ve Tolerance: $0,57 > 0,10$ olduğundan dolayı modelde çoklu eş doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Hipotez 1 için yapılan regresyon analizi sonucunda, çoklu regresyon katsayısının (R) 0,57; çoklu belirlilik katsayısının (R^2) 0,33; olduğu görülmektedir. R^2 bağımsız değişkenin (motivasyonun), bağımlı değişken (bağlılık) üzerinde ne derecede etkilendiğini gösterir (Field, 2009). Modele göre örgütsel bağlılıktaki %33'lük değişim toplam içsel ve dışsal motivasyondan oluşan iş motivasyonuna bağlıdır. Anova (F istatistiği) sonuçları bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığının, model tarafından ne derecede iyi açıklandığını gösterir. Tabloda görülen anlamlılık değeri (sig) 0,05'den ne kadar küçükse bağımlı değişkendeki varyansın o kadar iyi açıklandığı anlaşılır (Gürbüz & Şahin, 2018). Modeldeki sig değeri 0,000 olduğundan ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Standardize katsayılar (Standardized Coefficients) örgütsel bağlılığı (bağımlı değişken) açıklamadaki anlamlı olan bağımsız değişkeni gösterir. Modele göre bağlılığın beta değeri (β)= 0,90; sig= 0,00 ($p < 0,05$) olduğundan toplam içsel ve dışsal motivasyonun oluşturduğu, iş motivasyonunun örgütsel bağlılığına anlamlı ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna varılmıştır.

H0: İş motivasyonunu oluşturan içsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi yoktur.

Analiz sonucunda Hipotez 0 reddedilmiştir.

H1: İş motivasyonunu oluşturan içsel ve dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2 ve 3 için yapılan analizde çoklu regresyon katsayısının (R) 0,652; çoklu belirlilik katsayısının (R^2) 0,425 olduğu görülmektedir. Modele göre duygusal bağlılıktaki %42'lik değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır

Anova (F istatistiği) sonuçlarına göre modeldeki sig değeri 0,000 olduğundan ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modele göre dışsal motivasyonun beta değeri (β) =0,239; sig= 0,001 ($p < 0,05$); içsel motivasyonun beta değeri (β) =0,700; sig= 0,000 ($p < 0,05$) olarak görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak içsel motivasyonun daha fazla olmak üzere hem içsel hem de dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa katkı sağladığı söylenebilir.

H2: Dışsal motivasyonun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 2 kabul edilmiştir.

H3: İçsel motivasyonun, duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır

Analiz sonucunda Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 4 ve 5'in test edilmesi sonucu çoklu regresyon katsayısının (R) 0,425; çoklu belirlilik katsayısının (R^2) 0,181 olduğu görülmektedir. Modele göre devamlılık bağlılığındaki %18'lik değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır.

Anova (F istatistiği) sonuçlarına göre modeldeki sig değeri 0,000 olduğundan ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modele göre içsel motivasyonun beta değeri (β) = 0,213; sig= 0,30 ($p > 0,05$) olduğundan içsel motivasyonun devamlılık bağlılığına katkısı olmadığı sonucuna varılmıştır. Dışsal motivasyonun beta değeri (β) =0,265; sig= 0,003 ($p < 0,05$) olarak tespit edildiğinden dışsal motivasyon, devamlılık bağlılığına katkı sağlamaktadır.

H4: Dışsal motivasyonun, devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 4 kabul edilmiştir.

H5: İçsel motivasyonun, devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 5 reddedilmiştir.

Hipotez 6 ve 7'nin test edilmesi için oluşturulmuş modelde çoklu regresyon katsayısının (R) 0,490; çoklu belirlilik katsayısının (R^2) 0,240 olduğu görülmektedir. Modele göre normatif bağlılıktaki %24'lük değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır.

Anova (F istatistiği) sonuçlarına göre modelin sig değeri 0,000 olduğundan ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modele göre dışsal motivasyonun standardize edilmemiş beta değeri (β) =0,312; sig= 0,000 ($p < 0,05$); içsel motivasyonun standardize edilmemiş beta değeri (β) =0,232; sig= 0,247 ($p > 0,05$) olarak görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak dışsal motivasyonun normatif bağlılığa katkı sağladığı söylenebilir

H6: Dışsal motivasyonun, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 6 kabul edilmiştir.

H7: İçsel motivasyonun, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Analiz sonucunda Hipotez 7 reddedilmiştir.

Turizm sektöründe çalışanların motivasyonlarının, örgütsel bağlılığa etkisini anlamak amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken olarak içsel ve dışsal motivasyonun, bağımlı değişkenler olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa etkisini anlamaya yönelik regresyon modeli oluşturulmuş ve hipotezler test edilmiştir. Tablo 4.21’de içsel ve dışsal motivasyonun toplamıyla oluşan iş motivasyonun, örgütsel bağlılığa etkisini gösteren regresyon analizi bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre iş motivasyonun örgütsel bağlılığa ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa katkısı bulunmaktadır.

Tablo 4.21 İş motivasyonuna göre Örgütsel Bağlılık modellerine ilişkin regresyon analizi

N:116	Model 1 Örgütsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İş Motivasyonu	(β) 0,902** (0,000)	(β) 0,360** (0,000)	(β) 0,251** (0,000)	(β) 0,291** (0,000)
Sabit	12,805* (0,016)	0,062 (0,973)	7,518** (0,001)	5,225* (0,16)
R ²	0,335	0,403	0,181	0,240
F (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)

Sig ** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde

Sig * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde

İş motivasyonunun oluşturan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa etkisini gösteren regresyon analizi Tablo 4.22’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığa ve alt boyutlarından olan duygusal bağlılığa katkı sağladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra sadece dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığına ve normatif bağlılığa etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.22 Bağımsız değişkenlere göre modellerin regresyon analizi

N: 116	Model 1 Örgütsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İçsel Motivasyon	(β) 1,145* (0,021)	(β) 0,700** (0,000)	(β) 0,213 (0,304)	(β) 0,232 (0,247)
Dışsal Motivasyon	(β) 0,815** (0,000)	(β) 0,239** (0,001)	(β) 0,265* (0,003)	(β) 0,312** (0,000)
Sabit	12,198 (0,026)	-0,788 (0,668)	7,614** (0,001)	5,372* (0,016)
R ²	0,337	0,425	0,181	0,240
F (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)

Sig ** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde

Sig * p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

Hipotezleri test ederken, çalışanların yaşlarının ve cinsiyetlerinin içsel ve dışsal motivasyonlarına etkisini tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre yaş, cinsiyet ve pozisyonun içsel motivasyon üzerinde ($R^2=0,087$) % 8’lik değişim yaptığı görülmektedir. Sig değeri 0,017* ($p< 0,05$) olduğundan dolayı model istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

Yaşın, içsel motivasyona etkisine dair yapılan analizde standardize edilmemiş Beta değeri (β) = -0,429 ve sig= 0,159 olduğundan dolayı, yaşın içsel motivasyona anlamlı etkisi olmadığını söyleyebiliriz. Cinsiyete göre yapılan regresyon analizi sonucunda (β) = -0,634 ve sig= 0,462 olduğundan cinsiyetin, içsel motivasyon üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Pozisyon ile ilgili yapılan regresyon analizi sonucuna göre Beta değeri (β)=0,824* ve sig = 0,021 olduğundan dolayı pozisyonun içsel motivasyona etkisi olduğu söylenebilir. Demografik değişkenlere göre dışsal

motivasyon için yapılan regresyon analizi sonucunda ($R^2=0,018$) olup Anova F istatistiği sonucunda çıkan sig. değeri 0,555 olarak tespit edilmiştir. Bu durum yaş, cinsiyet ve pozisyona göre yapılan analizin anlamlı olmadığına delalet etmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının, yaş, cinsiyet ve kişinin iş yerinde aldığı pozisyona göre değişimini tespit amaçlı yapılan regresyon analizi tablo 4.23’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere sadece pozisyonun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.23 içsel ve dışsal motivasyonun demografik değişkenlere göre regresyon analizi

N: 116	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Yaş	(β) -0,429 (0,159)	(β) -0,076 (0,918)
Cinsiyet K:84 E: 32	(β) -0,634 (0,462)	(β) -1,436 (0,497)
Pozisyon	(β) 0,824* (0,021)	(β) (0,226)
Sabit	13,572** (0,000)	28,917** (0,000)
R^2	0,087	0,018
F (sig)	(0,017)	(0,555)

Sig ** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde

Sig * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde

Yaş, cinsiyet ve pozisyonun, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon ile birlikte yaş, cinsiyet ve pozisyon için Anova F istatistiği sonucunda çıkan sig. değeri 0,000 olarak tespit edilerek model istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4.24’de verilen demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık ile ilgili regresyon analizinde, işletme içindeki pozisyonun devamlılık bağlılığına pozitif yönlü etkisi bulunmakla birlikte, cinsiyete bağlı olarak devamlılık bağlılığı negatif yönlü olarak etkilenmektedir.

Tablo 4.24 Demografik değişkenlere göre modellerin regresyon analizi

N: 116	Model 1 rgtsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İçsel Motivasyon	(β) 1,043* (0,042)	(β) 0,668** (0,000)	(β) 0,151 (0,475)	(β) 0,224 (0,284)
Dışsal Motivasyon	(β) 0,803** (0,000)	(β) 0,240** (0,001)	(β) 0,260** (0,003)	(β) 0,303** (0,001)
Yaş	(β) 0,992 (0,429)	(β) 0,027 (0,951)	(β) 0,507 (0,331)	(β) 0,459 (0,373)
Cinsiyet K:84 E: 32	(β) -5,877 (0,096)	(β) -0,787 (0,517)	(β) -2,966* (0,044)	(β) -2,124 (0,143)
Pozisyon	(β) 2,277 (0,124)	(β) 0,396 (0,438)	(β) 1,278* (0,039)	(β) 0,603 (0,320)
Sabit	11,769 (0,256)	15,545** (0,000)	7,166 (0,097)	5,082 (0,232)
R ²	0,368	0,479	0,242	0,266
F (sig)	(0,000)	(0,893)	(0,000)	(0,000)

Sig ** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde

Sig * p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm çalışanlarına yönelik olarak yapılan çalışmada, dışsal ve içsel motivasyon araçlarının, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Turizm sektörü yapısı itibarıyla emek yoğun bir sektör olup, başarısının büyük kısmı çalışanlarına bağlıdır. Çalışan ile müşterinin karşılıklı olarak iletişimde olması nedeniyle iş gücünün iyi yönetilmesi ve motive edilmesi gerekir. Çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek olan kişi, işletmeyi başarıya taşımakta daha çok efor sarf edecektir. Araştırma, içsel ve dışsal motivasyon araçların, çalışanların örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek için yapılmış ve bu bağlamda hipotezler oluşturulmuştur.

5.6. Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre toplam iş motivasyonunu oluşturan içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin, örgütsel bağlılığa katkı sağladığı tespit edilmiştir. Motivasyonun alt boyutlarında, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin duygusal bağlılığa katkı sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte içsel motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Dışsal motivasyon ise devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönde etki etmektedir.

Bu sonuç benzer araştırmalar ile karşılaştırılmıştır. Chiang & Jang (2008), otel çalışanlarının içsel motivasyon faktörlerinin, dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu; Açıkalin (2011), içsel ve dışsal doyumun, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığına ise herhangi bir etkisinin olmadığı söylerken, tez çalışmasında elde edilen bulgular dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığını etkilediği yönündedir. Daskin, Arasli, & Kasim (2015), içsel motivasyon ve iş tatmininin, duygusal bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonuç mevcut çalışmanın sonuçlarıyla uyumludur. Huang (2015), içsel motivasyonun hem ABD hem de Çin'de duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu; içsel motivasyonun Amerika'da devamlılık bağlılığını etkilediği ama Çin için önemli olmadığı belirtmiştir. Elde ettiği bulgular mevcut çalışma ile kısmen ilgilidir. Bilge, Bal, & Gönülğür (2015), dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, içsel motivasyonun ise devam boyutu, duygusal boyutu ve normatif boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ifade etmiştir. Mevcut çalışmada ise dışsal motivasyonun etkileri ile ilgili olarak uyumlu olmasına rağmen, içsel motivasyonun negatif etkisi görülmemesi sebebiyle farklı

sonuçlar elde edilmiştir. Kerse (2016), rgtsel bağlılık üzerinde en etkili motivasyonun dışsal olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bulduğu sonuç mevcut tez çalışmasındaki bulgular ile uyumludur.

Alt boyutların tamamında motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu gösteren araştırmalarda mevcuttur. Choong, Lau, & Wong (2011), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Elde ettiği sonuçlar ile mevcut çalışmada elde edilen bulgular devam ve normatif bağlılık için farklılık göstermektedir. ArunKumar (2014), alışanların iş motivasyonlarının, iş doyumuna fayda sağladığı ve örgütsel bağlılığa yol açtığı beyan etmiş ve mevcut çalışma ile benzerlik göstermiştir. Kumar & diğ. (2016), içsel motivasyon faktörlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı anlamlı etkilediği; dışsal motivasyonunsa sadece duygusal bağlılığı etkilediği; içsel motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olmadığı söylemiştir. Bu sonuçlar ile mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar arasında bariz farklılık görülmektedir. Karaca (2016), motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; Imran, Allil, & Mahmoud (2017), motivasyonun örgütsel bağlılığa ve örgütsel bağlılığında işten ayrılma niyetine etkisi olduğu; Potipiroon & Ford (2017), içsel motivasyonunu, adil liderlikle birlikte örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğu; Kalhor, Jhatial, & Khokhar (2017), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu; Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal (2017), iş tatmini ile iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu; Rahim & Jam'an (2018), motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu; Qi & Wang (2018), kamu hizmeti motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve direk etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlar mevcut çalışmada elde edilen bulgular ile uyumludur.

Yıldırım & Arslan (2015), içsel motivasyon faktörlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı anlamlı etkilediği; dışsal motivasyonunsa sadece duygusal bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir. Elde ettiği sonuçlar ile mevcut çalışmada elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Sihombing & diğ. (2017), iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa bariz bir pozitif etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Mevcut çalışmada elde edilen bulgular Yıldırım & Arslan (2015) ve Sihombing & diğ. (2017) farklı olarak içsel motivasyonun duygusal bağlılığa; dışsal motivasyonunda duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa olmak üzere, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu göstermektedir.

5.7. Sonuç

Turizm sektöründe sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğu insana dayalıdır. Emek yoğun bir yapıdaki sektörde, müşteri memnuniyetini sağlamak ve başarıya ulaşmak için çalışanlar çok önem teşkil eder. Turistik ürünler kendine has yapısıyla üretildiği anda tüketilir, stoklanamaz, alıcının satın aldığı ürünü test etme olasılığı yoktur. Turizm işletmelerinin olumsuz durumları bertaraf etmek, örgüt amaçlarına ulaşabilmek, sadık müşterilere sahip olabilmek için motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olması gerekir.

Motivasyon kişinin bir amacı gerçekleştirme arzusudur. Çalışanın teşvik edilmesiyle iş verimliliği artırılabilir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi yöneticileri tarafından motive edilmiş çalışanlara dayanır. Çalışan kişinin işine verdiği anlam, emeğinin değerlendirilmesi, sorumlulukları, işiyle ilgili algıladıkları içsel motivasyonunu belirler. İşinden elde ettiği kazanım, ücret, iş güvencesi, statü, çalışma koşulları ise dışsal motivasyonlarıdır. Başarı elde edebilmek için hem içsel hem dışsal motivasyonunun olması gerekir. Turizm sektöründe çalışanların işe devamlılığını sağlamak, iş devir hızını düşürmek için yöneticilerin çalışanların motivasyonlarıyla ilgilenmeleri gerekir. Çalışanlara uygulanan teşvik edici ödüller, ücretler, sosyal haklar gibi ek faydalar örgütsel bağlılığı arttıracak ve çalışanın işine şevk ile devam etmesini sağlayacaktır. Çalışanın ek gelir elde etmesi, terfi olanaklarının olması, iş güvencesinin olması gibi dışsal motivasyonunun, başarı kazanma arzusu, rekabetten doğan haz, sorumluluk duygusu gibi içsel motivasyonlarla desteklenmesi daha olumlu etkiler ortaya çıkartır. Uygun işe uygun eleman atanmasıyla çalışan işinden tatmin olacak ve örgüte bağlanacaktır.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederken, örgüt değerlerini kabullenme, örgütü başarıya taşımak için çalışma ve örgüt içerisinde ki mevcudiyetini devam ettirebilme isteğidir. Bulunduğu örgüte bağlanmayan kişi, iş değiştirmeye de daha yatkın olacaktır. Özellikle yoğun sezonda iş değişikliklerinin yapılması, eleman eksikliğinin yaşanması turizm işletmeleri açısından istenmeyen bir durumdur. Bu tarz bir durumla karşılaşmamak için turizm işletmelerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaları gerekir. Çalışanın örgütsel bağlılığı yükseldikçe sadece belirli bir görevle sınırlı kalmaz, işletmenin başarısını sağlamaya yönelik olarak, farklı işleri de gönüllülükle yerine getirir. Duygusal bağlılık, kişinin kendini işletmeyle özdeşleştirmesi, adanmışlığı ve örgüt değerlerinin paylaşılmasıdır. Devamlılık bağlılığı ise kişinin işletme için yaptığı yatırımlar yani kendinden verdiklerinin yanı sıra,

işletmeden elde ettiği getirilerdir. İş değiştirmek için alternatiflerin azalması da devamlılık bağlılığı artmasını sağlar. Normatif bağlılıktaysa kişi yaptığı işe ahlaki olarak inanmaktadır. Kişinin ailevi alışkanlıkları, yaşantısı, uzun süredir aynı işte olup yöneticilerinin takdirini kazanmış olması sebebiyle, örgüte sadakat duymanın en doğru davranış olduğunu düşünmesidir.

Turizm işletmelerinde çalışanların motivasyonlarının örgütsel bağlılığa katkısını anlamak amacıyla yapılan araştırmada, 116 katılımcıya çevrimiçi anketler ile ulaşılmıştır. Çalışmada İçsel ve dışsal motivasyon ölçeği için Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), ile Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmaları kullandıkları ölçeklerin Dünder, Özutku, & Taşpınar, (2007) tarafından geliştirilmiş hali 5'li likert olarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için ise Meyer, Allen, & Smith, (1993) tarafından oluşturulmuş, Wasti, (2000) tarafından kültürel öğelerin eklendiği ölçek kullanılmıştır. Çalışmada demografik verilere göre frekans analizi, Cronbach's Alpha testi, geçerlilik için Bartlett Küresellik testi; örneklem büyüklüğünün güvenilirliğini için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi; normal dağılım gösteren boyutlarda Pearson Korelasyon katsayısı, demografik verilere göre farklılık analizi için bağımsız T testi, tek yönlü Anova testi; hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular içsel ve dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği sonucunu vermiştir. Bunun yanı sıra sadece dışsal motivasyon devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki etmektedir.

Turizm sektöründe çalışan katılımcıların yaş, cinsiyet ve bulundukları pozisyonun içsel ve dışsal motivasyonları ile örgütsel bağlılıklarına etkisi test etmek için aralarındaki Korelasyon katsayısına bakılmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre işletmede çalışan kişilerin pozisyonuna bağlı olarak içsel motivasyonları ve duygusal bağlılıkların arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Anket grubunun %72,4 lük kısmı kadın çalışanlardan oluşmaktadır ve büyük kısmı (%52,6) evlidir. En yoğun yaş dağılımı 43-49 yaş arasındadır. Çalışmaya katılanların en yüksek olduğu (%32,8) pozisyon orta düzey yönetici ve ardından gelen üst düzey yönetici (%26,7) oranı, çalışanların yaş grupları ile açıklanabilir. Yaş ilerledikçe örgüt içindeki mevkii de artış olmuştur. Bu durum çalışanların pozisyona bağlı olarak duygusal bağlılıkları ile ilişkisini açıklayabilir. Çalıştıkları iş yerinin en yoğun olduğu grup (%30,2) üçüncü iş yeri ve mevcut işletmede ki çalışma süresinin en fazla olduğu (%37,9) grup bir ile beş yıl olarak tespit edilmiştir. Orta ve üst düzey yöneticilerin çoğunlukta olması ve çalışılan iş yerinin yoğun olarak üçüncü iş yeri olması, örgüt içerisinde mevkii almanın önemine delalet eder.

İçsel motivasyonun örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasındaki Korelasyon analizi orta oranda ilişkili olduğunu göstermektedir. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkla arasındaysa zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yaş ile arasında (-0,19*) negatif yönlü Korelasyon tespit edilmiştir. Pozisyon ile içsel motivasyon arasında zayıf bir Korelasyon bulunmuştur. Dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında iyi derecede ilişki olduğuna dair Korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ilişki bulunurken, alt boyutları olan duygusal bağlılıkla arasında iyi düzeyde, devamlılık ve normatif bağlılıkla arasındaysa orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Farklılık analizi sonuçları incelendiğinde çalışma süresine ve pozisyona göre içsel motivasyon düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların bulundukları pozisyona dair yapılan farklılık analizinde içsel motivasyon düzeyinde en büyük farkın üst düzey yöneticilerle iş görenler arasında olduğu görülmektedir. İş görenlerin içsel motivasyonları diğer gruplara göre daha yüksektir. Ankete katılanların işletmede çalıştıkları süreler göz önüne alındığında en yüksek fark yirmi bir yıl ve üzeri olan çalışanlar ile diğerleri arasında görülmektedir. En düşük içsel motivasyon 21 yıl ve üzeri çalışanlarda görülmüştür. Regresyon analizi sonuçlarına göre kişinin çalıştığı pozisyona göre içsel motivasyonunun pozitif yönlü olarak etkilendiği tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılığa dair fark analizi sonuçlarına göre, evli ve bekârlar arasında; eğitim düzeyleri ve çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre bekârların duygusal bağlılığı, evli olanlardan daha fazladır. Lisans düzeyinde eğitim alanların duygusal bağlılıkları, daha fazladır. Çalışma sürelerine göre yapılan fark analizi sonucunda 21 yıl ve üzeri çalışanların duygusal bağlılıkları en az düzeyde olarak tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda hem içsel hem de dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü etkisi olduğu görüldüğünden, turizm işletmelerinin lisans düzeyinde eğitim almış, yeni mezun kişilere şans vererek, kendi işletmeleri içerisinde tecrübe kazanmalarını sağlaması, çalışanların duygusal bağlılığına olumlu etki edecektir.

Devamlılık bağlılığı Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyon ile arasında zayıf, dışsal motivasyon ile orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Fark analizi sonuçları cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları kadın çalışanların devamlılık bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha fazla olduğunu; bekârların evlilere göre daha fazla devam bağlılığı olduğunu; 22-28 yaş grubuna dâhil olanların, devamlılık bağlılığının, diğer gruplara

oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonucuna göre, dışsal motivasyonun ve işletme içerisindeki pozisyonun, devamlılık bağlılığına pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Cinsiyete bağlı olarak devamlılık bağlılığı negatif yönlü etkilenmektedir. Devamlılık bağlılığını yaratan sebeplerden en önemlisi çalışanın işten ayrılması sonucunda yaşayacağı gelir kaybıdır. Çalıştığı işten ayrılmanın sonucunda kişinin gelir ve statü kaybı yanında elde ettiği yan faydalarda da kaybı olur. Çalışan kişi ve hatta ailesi alıştığı hayattan geri kalacaktır. Kişi yeni bir işe geçse bile, yeni işin eskisinden daha iyi olacağının garantisi yoktur. Katılımcıların büyük çoğunluğu için işten ayrılmanın ve yeni bir yerde başlamanın zor olarak görüldüğü verilen yanıtlardan anlaşılabilmektedir. Çalışanları motive ederek, çalıştığı işletmenin kendisi için en iyisi olduğunu düşünmesini sağlamak, terfi olanakları sunmak çalışanların devamlılık bağlılığı artırılabilir.

Normatif bağlılıkla içsel motivasyon arasında zayıf, dışsal motivasyon arasında orta dereceli ilişki bulunmaktadır. Anova analizine göre yaş grupları arasında ve eğitim düzeyine göre çalışanların normatif bağlılıklarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. 22-28 yaş grubunun normatif bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek lisans ve lisans mezunları ile lise düzeyinde eğitim alanlar arasında da normatif bağlılıklarında farklılık görülmektedir. Lisans düzeyinde eğitimleri olanların daha yüksek normatif bağlılığa sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyon unsurlarının, normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çoklu regresyon analizi ile turizm sektöründe çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığa ve alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etkisi olmasına dair oluşturulmuş hipotezler test edilmiştir. Ankete katılanların işe dair içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığa pozitif yönü etkisi olduğu tespit edilmiştir. İçsel motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte içsel motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır. İçsel motivasyon çalışanın yaptığı işten keyif alması, işiyle ilgili istekliliğidir. Çalışanın gösterdiği çabanın üstleri tarafından nasıl değerlendirildiği, aldığı sorumluluklar, işi ile ilgili kişisel olarak algıladıkları içsel motivasyonunu belirler. Duygusal bağlılık kişinin bulunduğu işletmenin amaçlarını benimsemesi, işini severek yapmasıdır. İçsel motivasyonu yüksek olup, bulunduğu işletmeye duygusal olarak bağlı olan çalışanlar için, daha yüksek ücret olanakları olsa dahi iş değiştirme niyeti düşük olacaktır. Bulundukları

işletmeyle olan uyumu bir başka işletmede yakalayamama ihtimalini göz önünde bulunduracaklardır. Yaptığı işten keyif alan çalışanların verimliliği de yüksek olacaktır.

Dışsal motivasyonun duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Dışsal motivasyon çalışanı örgüte çekmek, işte tutabilmek, terfi alması için teşvik etmek, ek olanaklar sunarak çalışanları örgüte bağlamak ve performanslarını arttırmak için gereklidir. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ile desteklendiğinde kişilerin üzerinde daha kalıcı etkisi olduğu görülmüştür. Yaptığı işten dolayı ödüllendirilen kişi için aynı esnada başarıya ulaşmasından ötürü duyduğu haz, çalışanın işine duygusal olarak daha çok bağlanmasını sağlayacaktır. Dışsal motivasyon unsurlarından olan ücret, ekonomik yan kazanımlar, sosyal haklar çalışanın işe devamlılığını sağlayan faktörlerdir. Devamlılık bağlılığı kişinin bir iş yerinde çalışması neticesinde elde ettiği kazanımlardan vaz geçmek istememesine dayanır. Kişi bir işten ayrıldığında, elde ettiği faydalardan mahrum kalacaktır. Bir başka iş alternatifi olmayan kişi için bulunduğu işletmede kalmak daha faydalıdır. Bununla birlikte alternatifi olsa dahi kişinin işletme bünyesinde kalmasını sağlamak için, dışsal motivasyon faktörleri yanında duygusal bağlılığını ve normatif bağlılığını arttırmaya yönelmek gerekir. İşletmelerin çalışanlara verdiği emeklilik, kıdem tazminatı, eğitim, kreş, servis imkânı gibi sosyal haklar çalışanların işten ayrılma niyetinde azalma ve devamlılık bağlılığında artış sağlar. Normatif bağlılık kişinin alışkanlıklar, toplumsal değerler, ailevi yaşantı, çalışanlarla ilişkiler sebebiyle mevcut işletmesine bağlanmasıdır. Devam bağlılığında kişi elde ettiği kazanımlardan yoksun kalmamak isterken, normatif bağlılık alışkanlıklarından ve işletmeye olan sadakat duygusundan teşekkül eder. Uzun süredir aynı işletmede çalışan, iş arkadaşlarıyla güçlü bağlar kuran, zor zamanlarında çalıştığı işletme ve yöneticilerinden destek gören kişilerde normatif bağlılık artar.

Yapılan çalışmanın sonucu olarak, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu; içsel motivasyonun sadece duygusal bağlılık üzerinde, dışsal motivasyonunsa duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşına bağlı olarak içsel motivasyonları negatif etkilense de pozisyona bağlı olarak içsel motivasyonu pozitif yönlü etkilenmektedir. Uzun süreli aynı işte çalışanların içsel motivasyonları düşmektedir. Bekâr, lisans düzeyinde eğitimi olan kişilerin duygusal bağlılıkları da daha yüksek gözükmemektedir. Bununla birlikte uzun süre aynı işletmede çalışanların duygusal bağlılıklarında düşüş gözükmemektedir. Kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları erkeklerden, bekârlarınki evlilerden daha fazladır. Bununla birlikte

cinsiyete bağılı olarak devamlılık bağılılığı negatif etkilenmektedir. 22-28 yaş arasında olan çalışanların devamlılık ve normatif bağılılıkları diğere yaş gruplarından daha fazladır. Lisans düzeyinde eğitimi olanların normatif bağılılıkları daha yüksektir. Turizm işletmelerinin eğitim düzeyi yüksek, genç çalışanların önünü açması, ilerlemelerine olanak sağlaması, örgütsel bağılılığın yükselmesine ve iş devir oranının düşmesine katkı sağlayacağı gibi, işine bağılı çalışanların müşteri memnuniyetine odaklanması daha fazla olacaktır.

5.8. Öneriler

Motivasyon ile örgütsel bağılılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösteren regresyon analizi sonuçları elde edilmiştir. Analiz sonuçları içsel motivasyonun duygusal bağılılık üzerinde, dışsal motivasyonunsa duygusal bağılılık, devamlılık bağılılığı ve normatif bağılılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara bağılı olarak yöneticilerin ve işletmelerin çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Yöneticiler için öneriler:

- Çalışanların içsel motivasyonunu arttırmaya yönelik olarak, başarılarından dolayı takdir ederek geri bildirimde bulunma
- Çalışanlar arasında uyumu sağlayarak, birbirlerine moral vermeleri ve destek olmalarında ön ayak olma
- Dışsal motivasyonlarının artmasını sağlamakta önemli bir unsur olan, yöneticilerle çalışanlar arasında uyumun olması
- Yöneticilerin çalışanlar arasında oluşan sorunların çözümünde yardımcı olma
- Çalışanlar ile müşteriler arasında oluşan anlaşmazlıkların çözümünde yardımcı olma
- Yöneticilerin duygusal bağılılığı arttırmaya yönelik olarak, çalışanlarıyla bilgi paylaşımında bulunması ve çalışanın kendisini işletmenin bir parçası gibi hissetmesini sağlaması
- Çalışanların devam bağılılığının artması için, ekibin uyumunu sağlama

İşletmeler için öneriler:

- Çalışanların içsel motivasyonunu sağlayacak şekilde uygun görev seçimi
- Çalışanların yaptıkları işe inanmalarını sağlama
- Yaptıkları işle ilgili karar verme yetkisi tanıma ve önem verildiğini hissettirme

- Dışsal motivasyonlarının önemli unsurlarından olan işyerinde sosyalleşme olanağı sağlama
- Çalışanlara eğitim olanakları sağlama
- Terfi olanakları hakkında bilgilendirme yaparak destek sağlama
- Başarılarından dolayı teşvik primleri ve ödülleri verme
- Çalışanın yaşamını rahat idame ettirmesini sağlayabileceği adil bir ücret politikası ve düzenli maaş ödemesi
- Sosyal güvence, uzun ömürlü iş garantisi, emeklilik hakları için tam prim ödemesi yaparak çalışanın dışsal motivasyonuna katkı sağlama
- Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırmaya yönelik olarak, işletmenin sorunlarından haberdar edilerek, çözüm sürecine katılmasını sağlama
- İşletmenin amaçlarını benimsemeleri için yönlendirme yapması
- Çalışanlara yönelik sosyal faydalar sağlayarak, mevcut durumlarını koruma isteği oluşturmak ve bu sayede devamlılık bağlılıklarını güçlendirmek
- Çalışanın ihtiyaç duyduğu vefat-hastalık gibi zor zamanlarda destek vererek, çalışanın işletmeye karşı normatif bağlılığını arttırma
- Uygun işe, uygun aday seçimi esnasında, eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak artan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık göz önüne alınarak, eğitim düzeyi yüksek eleman seçimine yönelme, işletmelerin kendilerine bağlı, uzun süreli çalışacak, liyakatli çalışanları olmasını ve yüksek verimlilik elde etmesini sağlar.

Çalışma turizm sektöründe görev alan kişilerin içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Farklı işletmelerde çalışanların internet üzerinden katıldığı anket çalışmasıyla, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları ölçülmüştür. Dışsal motivasyonun duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü; içsel motivasyonunsa sadece duygusal bağlılığa pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları belirli bir zaman dilimindeki durumlarına göre ölçülmektedir. Zaman ve şartlara bağlı olarak katılımcıların cevaplarında farklılıklar oluşabilir. Bundan ötürü benzer bir çalışmanın farklı bir zaman diliminde, yeniden yapılması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu tarz kıyaslama çalışmaları akademik açıdan literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 237-254.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Akbaba, S., & Aktaş, A. (2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(21), 19-42.
- Akbudak, N. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi; Bir Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, E. (2019). *Modern İnsan Kaynakları Trendleri ile Oluşan Yeni Liderlik Modeli'nin Performans ve Motivasyon ile İlişkisi*. Toros Üniversitesi - Yüksek Lisans Tezi.
- Akyıldız, M. (2006, 01. 25.). *Faktör Analizi*. istatistik.gen.tr (E.T: 11.01.2020): <http://www.istatistik.gen.tr/?p=94> adresinden alındı
- Akyıldız, M. (2009, 10. 21.). *T testi 'nin spss ile uygulanması ve yorumlanması*. istatistik.gen.tr (E.T: 07.01.2020): <http://www.istatistik.gen.tr/?p=54> adresinden alındı
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Madi, F., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Altındış, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.
- Altuğ, D. (1997: s.80). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity research journal*, 2(4), 231-253.

- Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- ArunKumar, S. (2014). An Empirical Study: Relationship between Employee Motivation, Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Management and Business Research*, 4(2), 81-93.
- Atardamarlar, C. M. (2013). *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi*. Salem Press Sağlık Ansiklopedisi.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21-34.
- Bahar, O. (2013). Turizm Sektörü - Ekonomi ilişkisi. M. Kozak içinde, *Turizm Ekonomisi* (s. 3-26). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Balaban, C. (2006). *Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı*. İstanbul : İstanbul Üni.Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi, (2.Baskı).
- Balta, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The Management Of Organizations*. Houghton Mifflin Company.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of psychology*, 147(1), 17-48.
- Bayat, B. (2015). Uygulamalı Sosyal Bilim Araştırmalarında Ölçme, Ölçekler Ve Likert Ölçek Kurma Tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 1-24.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Baykal, B. (1974). *Günümüzde Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Bayrakçı, S. (2014). *Yerel yemek tüketim motivasyonlarının turistlerin tekrar ziyaret niyetlerine etkisi: Gaziantep'i ziyaret eden yerli turistler üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Mersin: Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı.
- Baysal, C., & Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri. (Birinci Baskı)*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1984). The power of obedience. *Administrative Science Quarterly*, 29, 540-549.
- Bilge, H., Bal, V., & Gönügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(104), 83-104.
- Boz, H. (2009). *Turizm sektöründe motivasyonun personel performansına etkisi: Bodrum otellerinde uygulama*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Doctoral dissertation, Virginia Tech.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative science quarterly*, 346-355.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları .
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M., & Aksoy, E. (2009). İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilerde bir araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23.
- Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management*, 31(3), 378-385.
- Büyükkılıç, D. (2004). *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*. Ankara: Mpm Yayını, No:680.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö., Kahveci, Ö., & Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- Carvache-Franco, M., Segarra-Oña, M., & Carrascosa-López, C. (2019). Segmentation and motivations in eco-tourism: The case of a coastal national park. *Ocean & Coastal Management*, 178, 104812.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama (Yüksek lisans tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

- Chiang, C.-F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Chiu, S.-K. (2004). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University (doktora tezi).
- Choong, Y. O., Lau, T. C., & Wong, K. L. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Researchers World*, 2(4), 91.
- Chow, C. C., Lai, J. Y., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Conțiu, L., Gabor, M., & Oltean, F. (2012). Employee's Motivation from a Cultural Perspective—A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 3, 981-986.
- Cüceloğlu, D. (1991: S,229). *İnsan Ve Davranışı*. İstanbul: 2. Baskı, Remzi Kitapevi.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakıcı, C., & Yılmaz, B. E. (2017). Clustering participants based on their motivations for attending 2013 mersin international music festival within the scope of event tourism. *Dokuz Eylul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 683.
- Çakınberk, K. A., Demirel, E. T., & Derin, N. (2011). *Vizyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık.
- Çayırbaş, F. (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 34-53.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, İ. (2012, 09). *Tutum nedir? Tutumların özellikleri*. Tavsiye ediyorum.com (E.T:04.03.20): https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_9597.htm adresinden alındı
- Çetin, İ. (2013). Motivation And Its Impact On Labour Productivity At Hotel Business “A Conceptual Study”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2 (1), 70-79.
- Çilkara, U. S. (2009). *Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yüksek lisans tezi)*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.

- Çolak, G. (2009). *İşgören motivasyonu ile iş doyumu arasındaki ilişki-Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir araştırma*. İzmir: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. (Yüksek lisans tezi)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi .
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Drydan Press. 4.Baskı.
- Dai, T., Hein, C., & Zhang, T. (2019). Understanding how Amsterdam City tourism marketing addresses cruise tourists' motivations regarding culture. *Tourism Management Perspectives*, 29, 157-165.
- Darolia, C., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78.
- Daskin, M., Arasli, H., & Kasim, A. (2015). The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line employees' affective work outcomes. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 269-295.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 62(4), 605-624.
- Demir, Ö. (2019). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. omer-demir.net/sosyal-bilimler-sozlugu (E.T: 28.01.2019): <http://omer-demir.net/sosyal-bilimler-sozlugu/#sidebar> adresinden alındı
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20, 411-421.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119.

- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel, (Genişletilmiş 10. Baskı).
- Ekiztepe, B. (2011). *Konaklama İşletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Muğla (Yüksek Lisans Tezi): Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercoskun, M., & Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri Ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 353-370.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları. Genişletilmiş 5. Baskı.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Afyonkarahisar: Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1974). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press; Collier-Macmillan.
- Farnham, D., & Pimlott, J. (1995). *Understanding industrial relations*. Burns & Oates.
- Fermanoğlu, E. N. (2015). *İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek lisans tezi)*. İstanbul: TC Bahçeşehir Üniversitesi.
- Fernet, C., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Fertig, J. (2011). The effect of motivation and certification status on occupational commitment and job competence. *Journal of leadership & organizational Studies*, 18(1), 118-126.
- Field, R. (1998). *Human Behaviour in Organizations: A Canadian Perspective*. Canada: Prentice Hall 2.Baskı.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3.Baskı)*. Londra: Sage Publication.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of educational research*, 63(4), 489-525.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367.

- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219-241.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management research*, 3(2), 1-19.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective*. Boston, Toronto: Little, Brown and Company.
- Goossens, C. (2000). Tourism information and pleasure motivation. *Annals of tourism research*, 27(2), 301-321.
- Göksu, S. (2017 :s.186). *Başarı ve motivasyon*. İstanbul: Hiperlink eğit.ilet.yay.san.tic.ve ltd.sti.
- Greenberg, R., Daniels, S., Flanders, W., & Eley, J. (2001). *Medical Epidemiology (3rd Edition)*. Lange Medical Books.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organzational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Güldü, Ö. (2019). *Motivasyon. Örgütsel Davranış* (E.T: 28.01.2019): <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=5256> adresinden alındı
- Güllü, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137.
- Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Gün, G. (2008). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Personel Motivasyonuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller bölgesinde Bir*

Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Baskı)*. Ankara: Seçkin .
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hampton, D. R. (1977). *Contemporary Management*. McGraw Hill.
- Han, H., & Hyun, S. (2018). Role of motivations for luxury cruise traveling, satisfaction, and involvement in building traveler loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 75-84.
- Harman, S. (2012). *Sırtçantalı turistlerin seyahat motivasyonları ve ilgilenimleri: İstanbul'a gelen sırtçantalı turistler üzerinde bir araştırma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (Doktora Tezi).
- He, H., Lin, Z., & Liang, S. (2019). Creating a high-performance exhibitor team: A temporary-organization perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 21-29.
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice*, 1. Ed. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Heshizer, B. P., Martin, H. J., & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *The Journal of applied behavioral science*, 27(4), 532-549.
- Holt, D. (1993). *Motivation: Productivity through People, Management Principles and Practices*. Englewood Cliffs, NJ.: 3. Baskı, Prentice-Hall.
- Huang, Y. (2015). *How Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation Affect Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-cultural Study in the United States and China*. (Doctoral dissertation), Texas A&M International University.
- Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 828-842.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayınları : 4.
- Johnson, R., Chang, C., & Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, 35(2), 226-245.

- Kalhor, M., Jhatial, A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 121.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Karaca, A. (2016). *İçsel ve Dışsal Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etlisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Tokat: Gaziosman Paşa Üniversitesi.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2, p. 528)*. New York: Wiley.
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kaya, U. (2019). *Skinner ve Edimsel Koşullanma*. Antalya Özel Eğitim (E.T.26.08.2019): <http://www.antalyaozelegitim.com/blog/aba-davranis-terapisi/skinner-ve-edimsel-kosullanma.html> adresinden alındı
- Kerse , G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri*. Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Klinger, E., Barta, S., & Maxeiner, M. (1980). Motivational Correlates of Thought Content Frequency and Commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1222.
- Kocadoğan, S. (2010). *Türkiye'de turizm sektöründe istihdam politikalarının işgören motivasyonuna etkileri: Ege bölgesinde beş yıldızlı oteller üzerine bir araştırma*. Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği (genişletilmiş 12. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kozak, N. (2012). *Genel Turizm Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kök, S. (2006). İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-318.

- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Balıkesir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik (Doktora tezi).
- Kumar, P., Mehra , A., Inder, D., & Sharma, N. (2016). Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of family medicine and primary care*, 5(1), 94.
- Kusluvan, S. (2019). *Tourism Marketing Lecture Notes*. İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Kuşluvan, S., & Basoda, A. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Müşteri Odaklılığının İşgören Devrine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 7+-95.
- Kuşluvan, S., & Kuşluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *ourism management*, 21(3), 251-269.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of research in personality*, 42(4), 1109-1115.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human relations*, 49(10), 1345-1363.
- Li, J., Deng, J., & Pierskalla, C. (2018). Impact of attendees' motivation and past experience on their attitudes toward the National Cherry Blossom Festival in Washington, DC. *Urban forestry & urban greening*, 36, 57-67.
- Li, X., Lu, L., & Chi, C. (2018). "Examining incentive travelers: How motivation affects organizational commitment. *nternational Journal of Tourism Research*, 20(6), 830-842.
- Likert, R. (1932). A Technique fort he Measurement of Attitudes. *Archives of psychology*, 22.
- Lo, A. S., & Lee, C. Y. (2011). Motivations and perceived value of volunteer tourists from Hong Kong. *Tourism management*, 32(2), 326-334.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* 30, 890-899.
- Lussier, R. (2000). *Management Fundamentals – Concepts , Applications, and Skill Development*. Ohio: South-Western.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York (12.Baski): McGraw-Hill Irwin .
- Maeng, H., Jang, H., & Li, J. (2016). A critical review of the motivational factors for festival attendance based on meta-analysis. *Tourism management perspectives*, 17, 16-25.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, Vol 98(2), 224-253.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers Inc.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Mescon, M., Bovee, C., & Thill, J. (1999). *Business Today*. Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J., & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Becker, T., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J., Stanley, L., & Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Morris, T., Lydka, H., & O'Creevy, M. F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Moss, S., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 259-275.

- Motivasyon Sözlüğü. (2003, 03.). *Kaynak Dergisi (E.T: 05.08.2019)*. Kaynak Dergisi. Baltaş Bilgievi Yayını: <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=13&sira=95> adresinden alındı
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Murphy, K. P., & Alexander, P. A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 3-53.
- Nelson, B. (1996). Top Ten Ways to Motivate Today's Employees. *Personnel Journal* 75 (7), 65-70.
- Nesje, K. (2015). Nursing students' prosocial motivation: does it predict professional commitment and involvement in the job? *Journal of advanced nursing*, 71(1), 115-125.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. McGraw-Hill, Inc.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Ün., S.B.F. Yayınları.
- Oral, H. (2015). *Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. (Yüksek lisans tezi)*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Oran, F., Güler, S., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Orhan, M. (2019). *Personel motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılması (Yüksek lisans tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği.
- Oxman, J. A. (2002). The Hidden Leverage of Human Capital. *MIT Sloan management review*, 43(4), 79.

- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, S. A. (2013). *Motivasyonel ve Demografik Faktörlerin Rekreasyonel Olanaklara Dayalı Yapılan Destinasyon Tercihleri Üzerine Etkisi (Basılmamış Doktora Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, Ö., Altınok, A., Yönten, M., & Bayoğlu, F. (2017). Danışanlar İçin Terapi Motivasyonu Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(1), 13-30.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, D., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Pazarbaşı, G. (2014). *Likya Yürüyüş Yolu'na katılan turistlerin seyahat motivasyon faktörleri ve tatmin düzeyleri üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pestana, M., Parreira, A., & Moutinho, L. (2019). Motivations, emotions and satisfaction: The keys to a tourism destination choice. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Pinder, C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Potipiroon, W., & Ford, M. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764.
- Rahim, A., & Jam'an, A. (2018). "The analysis of influence of motivation and organizational commitment on employees' performance in Telkom Kandatel Gorontalo Province. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 429.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.

- Rittichainuwat, B., & Mair, J. (2012). Visitor attendance motivations at consumer travel exhibitions. *Tourism management*, 33(5), 1236-1244.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, 475-478.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M., & Öğüt (çeviri), A. (2013). *Fundamentals Of Management / Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saraçlı, S., Keskindurk, T., Çiçek, M., & Gazeloglu, C. (2014). Examining The Effects Of Organizational Commitment On Intrinsic And Extrinsic Motivation Via Structural Equation Modeling: Turkish Academicians Case. *Fen Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Sarıkurt, T. (2007). *Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Arastırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*. New York: John Wiley&Sons. Inc.
- Schopman, L., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657-677.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shao, B., Cardona, P., Ng, I., & Trau, R. (2017). Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 951-974.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sihombing, I., Supartha, I., Subudi, M., & Dewi, I. (2017). The Role of Organizational Commitment Mediating Job Satisfaction and Work Motivation with Knowledge-Sharing Behavior in 4 Star Hotels in Badung Regency, Bali. *Global Business and Finance Review*, 22, 61-76.
- Simons, T., & Enz, C. (1995). Motivating Hotel Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of management Review*, 379-387.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stringer, R. (1971). Achievement Motivation And Management Control. G. W. Dalton, & P. D. Lawrence içinde, *Motivation And Control In Organizations*. (Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2003). *Organizational behavior: A management challenge*. Psychology Press.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. (2008). The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778-788.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, R., & Kavas, E. (2016). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şenel, G. (2011). *Stres faktörlerinin iş motivasyonuna etkisi: Turist rehberleri üzerine bir uygulama*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesinin etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi).
- Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Yayınevi (Yenilenmiş 9.Baskı).
- Tabachnick, B., Fidell, L., & Ullman, J. (2007). *Using multivariate statistics (Vol. 5)*. Boston: MA: Pearson.
- Taşçı , D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş. D. Taşçı, & E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. (Master's thesis), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2019). *Türk Dil kurumu (E.T: 30.01.2019)*. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. N. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12-20.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları .
- Toker, B. (2006). *onaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmirdeki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. İzmir: (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Tong, L. (2001). *Work Motivation*. Malay Mail, 7.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
- Tsaur, S., Hsu, F., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140.
- Tuna, M. (2018). Turizm Sosyolojisinin Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Genel Çerçevesi. M. Tuna içinde, *Turizm Sosyolojisi* (s. 3-12). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *DE Üİİ BF Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması Yönelik Bir Alan Araştırması. *Journal of Commerce*, (1), 71.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Ünsar, S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Briere, N., Senecal, C., & Vallieres, E. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 1003-1017.
- Vetráková, M., & Mazúchová, L. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. *Procedia Economics and Finance*, 34, 508-513.

- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, 1.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational behavior and human performance*, 26(1), 81-96.
- Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 483-500.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). The relationship between organizational justice and commitment: A case study in accommodation establishments. *Journal of Business Research-Turk*, 1(1), 3-16.
- Yi, X., Fu, X., Jin, W., & Okumus, F. (2018). Constructing a model of exhibition attachment: Motivation, attachment, and loyalty. *Tourism Management*, 65, 224-236.
- Yıldırım, M., & Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin iş motivasyonunun örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 23-37.
- Ying, T., & Wen, J. (2019). Exploring the male Chinese tourists’ motivation for commercial sex when travelling overseas: Scale construction and validation. *Tourism Management*, 70, 479-490.
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: the mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150.
- Yurt, E., & Bozer, E. (2015). Akademik motivasyon ölçeğinin türkçeye uyarlanması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(3), 669-685.
- Zeynel, E., & Çarıkçı, İ. H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

EKLER

Ek.1 Demografik verilere ilişkin anket soruları

Birinci bölümde çalışanların demografik verileri ile ilgili 9 soruya yer verilmiştir.

1. Cinsiyetiniz?

1 () Kadın 2 () Erkek

4. Medenî durumunuz?

1 () Evli 2 () Bekâr

3. Yasınız?

1 () 15-21 2 () 22-28 3 () 29-35

4 () 36-42 5 () 43-49 6 () 50 ve üzeri

4. Eğitim düzeyiniz?

1 () İlköğretim 2 () Lise 3 () Ön-lisans

4 () Lisans 5 () Yüksek Lisans 6 () Doktora

5. Çalıştığınız grup?

1 () Otel 2 () Seyahat Acentası 3 () Rehber

4 () Yiyecek İçecek işletmesi 5 () Diğer Hizmet İşletmeleri

6. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

1 () Satış Departmanı 2 () Pazarlama Departmanı 3 () Ön Büro

4 () Bilet Satış 5 () Operasyon 6 () Müşteri ilişkileri

7 () Rehberlik 8 () Muhasebe

9 () İnsan Kaynakları 10 () Transport - ulaşım hizmetleri 11 () Güvenlik

12 () Teknik 13 () Yiyecek içecek 14 () Kat Hizmetleri

15 () Eğlence 16 () Mutfak 17 () Diğer

7. Pozisyonunuz

1 () Üst düzey yönetici 2 () Orta düzey yönetici 3 () Ekip lideri 4 () İş gören

8. Bu işletmede çalışma süreniz?

1 () 1 yıldan az 2 () 1-5 yıl 3 () 6-10 yıl 4 () 11-15 yıl

5 () 16-20 yıl 6 () 21 yıl ve üzeri

9. Şu anda çalışmakta olduğunuz iş yeri, çalışmakta olduğunuz kaçınıcı iş yeri

1 () 1 2 () 2 3 () 3 4 () 4

5 () 5 6 () 6 ve üzeri

Ek.2. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisi ölçeği

Motivasyona ait toplam 24 soru vardır. Bu sorulardan ilk 9 soru içsel motivasyon, 10-24 arasındakiler ise dışsal motivasyonu ölçmeye yöneliktir.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İçsel Motivasyon	1 Yaptığım işte başarılıyım					
	2 Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
	3 Çalışma arkadaşlarım, çalışmalarımın dolay 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 dolay her zaman beni takdir ederler					
Dışsal Motivasyon	10 Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez					
	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 çözmede yardımcı olurlar					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim					
22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır					
23	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					

Ek.3 Örgütsel bağlılık ölçeği

İlk 8 soru, çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarını gösteren duygusal bağlılıkla

9-15 arasındaki sorular, çalışanların örgütlerine çıkar veya kazanç elde etmelerinden dolayı oluşan devamlılık bağlılığıyla

16-22 arasındaki sorular örgütüne bağlanmanın ahlâkî olduğunu düşünen kişinin sosyal normları referans alarak, normatif bağlılık ile bağlanmasıyla ilişkilidir.

			(1) Kesinlikle katılıyorum	(2) Katılıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılmıyorum	(5) Kesinlikle katılmıyorum
Duygusal Bağlılık	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 isimi kendi özel isim gibi hissediyorum					
	7	Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum					
	8	Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum					
Devamlılık Bağlılığı	9	İstesem de su anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur					
	10	Su 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					
Normatif Bağlılık	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 su 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					

Ek.4 İfadelerinin ortalama değerleri

Tablo 0.1 Motivasyon ölçeği ifadelerinin ortalama değerleri

N:116	İfade	Ortalama	Std. Sapma
İçsel Motivasyon Cronbach alpha 0,88	1	1,30	0,47
	2	1,20	0,42
	3	1,50	0,67
	4	1,43	0,60
	5	1,44	0,62
	6	1,43	0,66
	7	1,47	0,70
	8	1,49	0,70
	9	1,64	0,83
Dışsal Motivasyon Cronbach alpha 0,90	10	1,69	0,90
	11	1,64	0,86
	12	1,49	0,72
	13	1,59	0,80
	14	1,37	0,58
	15	2,16	1,22
	16	1,71	0,87
	17	1,45	0,62
	18	1,93	1,08
	19	1,79	0,93
	20	2,86	1,38
	21	2,68	1,38
	22	2,14	1,12
	23	2,15	1,26
	24	2,57	1,22

Tablo 0.2 Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerin ortalama değerleri

N:116	İfade	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık Cronbach alpha 0,96	1	1,87	1,07
	2	1,87	0,99
	3	1,90	1,03
	4	2,00	1,11
	5	1,92	1,12
	6	1,92	1,08
	7	1,87	0,97
Devamlılık Bağlılığı Cronbach alpha 0,91	8	1,87	0,98
	9	2,12	1,18
	10	2,74	1,39
	11	2,94	1,39
	12	2,87	1,39
	13	2,67	1,49
	14	2,45	1,44
Normatif Bağlılık Cronbach alpha 0,92	15	2,31	1,28
	16	2,51	1,41
	17	2,60	1,35
	18	2,43	1,33
	19	2,35	1,27
	20	2,72	1,38
	21	2,58	1,35
	22	2,28	1,27

ÖZGEÇMİŞ

Nihan (Garipağaoğlu) Uğur

İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Programı

Nihan.ugur@hotmail.com

Nihan.g@hotmail.com

Nihan.grp@gmail.com



ÖĞRENİM BİLGİSİ

Yüksek Lisans: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Turizm İşletmeciliği

Lisans : Anadolu Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği

Ön Lisans : Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otelcilik / Aydın Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği (Yatay Geçiş)

Hazırlık : Bilkent Üniversitesi (İngilizce)

Lise : Çavuşoğlu Koleji

YAYINLAR

Yazılan uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2019). Effects of Internet on Tourism Marketing: An Empirical Analysis. Y. Meral içinde, *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage*. IGI Global.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Retur Turizm Madde Metni. M. Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Rönesans Turizm Madde Metni. M. Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Sempatur Turizm Madde Metni. M. Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Turquia (Delicias) Turizm Madde Metni. M. Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Vip Turizm Madde Metni. M. Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). Seyahat Acentası Gürkay Turizm Madde Metni. M.Kozak, & N. Kozak içinde, *Türkiye Turizm Ansiklopedisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Garipağaoğlu-Uğur, N., & Demir, E. (2020). Kripto Paralar ve Blockchain: Turizm Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme. Journal of Yaşar University , 15 (58), 210-220.

PROFESYONEL İŞ HAYATI

1989-2011 Turizm Sektörü Deneyimli (Turizm ve Seyahat Acentası Operasyon Müdürü, Araç Kiralama ve Limousine hizmetleri Satış Pazarlama Müdürü, Hava Yolu Bilet Satış ve Otelcilik Ön Büro)

Travel Commerce (Jasmine Court Hotel): 2007-2008 Operasyon Müdürü

Viva Organizasyon (ZNF Turizm): 1998-2006 Genel Müdür

Inter Limousine Service: 1993-1998 Satış Müdür Yardımcısı

Tur Avrupa Hava Yolları: Uçuş Kabin ekibi

Burger King (Londra): Supervisor

Portekiz Hava Yolları: Bilet Satış

Olca Otel İstanbul: Ön büro

Turban Çeşme Otel: Ön büro