



**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
İŞ MOTİVASYONU VE İŞE BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: TEKİRDAĞ İLİ**

**2022  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Uğur DURAN**

**Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU  
VE İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ: TEKİRDAĞ İLİ**

**Uğur DURAN**

**Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Kasım 2022**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI .....	4
ÖNSÖZ .....	5
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	9
KISALTMALAR .....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	12
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	13
GİRİŞ .....	14
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	17
KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE MOTİVASYON KAVRAMI.....	17
1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı, Gelişimi ve Önemi .....	17
1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	21
1.3. Konaklama İşletmeleri ve Motivasyon Kavramı .....	25
1.4. Motivasyonun Önemi ve Yararları.....	28
1.5. Motivasyon Türleri .....	31
1.5.1. Dışsal Motivasyon .....	32
1.5.2. İçsel Motivasyon.....	34
1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler .....	36
1.6.1. İyileştirilmiş Ücretler.....	36
1.6.2. Rahat Bir Çalışma Ortamı.....	37
1.6.3. Ödül ve Takdir .....	37
1.6.4. Sorumluluk ve Yetkiler .....	38

1.6.5.	Eğitim.....	39
1.6.6.	Kariyer Gelişimi.....	39
2.	İKİNCİ BÖLÜM .....	41
	İŞE BAĞLILIK KAVRAMI.....	41
2.1.	İşe Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	41
2.2.	İşe Bağlılığın Boyutları .....	44
2.2.1.	Duygusal Bağlılık .....	45
2.2.2.	Devam Bağlılığı .....	46
2.2.3.	Normatif Bağlılık .....	47
2.3.	İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	47
2.3.1.	İşe Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	48
2.3.2.	İşe Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler .....	50
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	54
3.1.	Araştırmanın Alanı .....	54
3.2.	Araştırma Verilerinin Analizi.....	54
3.3.	Araştırmaya Ait Bulgular.....	55
3.3.1.	Katılımcılar Ait Demografik Bilgiler .....	55
3.3.2.	Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	59
3.3.3.	İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	61
3.3.4.	Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması (T-testleri)	64
3.3.5.	Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması (Anova Testleri)	66
3.3.6.	Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonları Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....	72
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
	KAYNAKÇA.....	79
	TABLolar LİSTESİ .....	94
	ŞEKİLLER LİSTESİ .....	96
	EKLER .....	97
	Ek 1: Etik Kurul İzni.....	97
	Ek 2: Anket Formu .....	99

## TEZ ONAY SAYFASI

Uğur DURAN tarafından hazırlanan “**Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Tekirdağ İli**” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN

.....

Tez Danışmanı, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 14/11/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç.Dr. Fatih TÜRKMEN (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ (TOGÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Seza ZERMAN (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Müslüm KUZU

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** UĞur DURAN

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada Tekirdağ ilinde üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeyleri incelenip neler yapılabileceği ele alınmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Tez çalışmam sürecinde motive edici, yönlendirici ve bilgilendirici yönüyle desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde çok büyük emeği olan, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen annem Hatice DURAN, babam Muhittin DURAN, ablam Kader KAPLAN ve kardeşim Elif DURAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Her zaman sağlıklı ve mutlu olmalarını temenni ediyorum.

Ayrıca görüşmeme katılarak tezime katkılarını sağlayan değerli Jüri üyelerim Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ ve Dr. Öğr. Üyesi Seza ZERMAN hocalarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Uğur DURAN

## ÖZ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri hem ekonomik katkıları hem sağladıkları istihdam gibi etkileriyle ulusal ekonomide önemli bir paya sahiptir. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonları ve işe bağlılıkları, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve başarısını etkilemektedir. Özellikle hizmet sektörünün emek yoğun nitelikte olması nedeniyle ürün ile hizmet kalitesini, büyük ölçüde ürün ve hizmeti sunan insan faktörü belirlemektedir. Çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıkları, işini yapmaya istekli olması, performanslarını ve dolayısıyla işletmenin performansını belirleyecek ölçüt olabilmektedir. Bu nedenle özellikle rekabet üstünlüğü ve başarılı bir konum elde etmek isteyen işletmeler, çalışanlarının iş motivasyonuna ve işe bağlılığına önem vermelidir.

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeyleri incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. İş motivasyonu ile işe bağlılığın alt boyutları olan Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda İş motivasyonu ile Devamlılık bağlılığı arasında, İş motivasyonu ve Normatif bağlılık, İş motivasyonu ile Duygusal bağlılık arasında ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca İş motivasyonu ve işe bağlılık ile demografik değişkenler arasında da anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Otel çalışanlarının içsel motivasyonları yüksek iken dışsal motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinin, çalışanlarının dışsal motivasyonlarını arttırıcı önlemler alması gerekmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Turizm, Konaklama İşletmeleri, Motivasyon, İşe Bağlılık, Tekirdağ İli.



## ABSTRACT

Accommodation businesses in the service sector have an important share in the national economy with both their economic contributions and the effects of employment they provide. Work motivations and work commitments of employees in accommodation businesses affect the achievement and success of businesses. Especially since the service sector is labor-intensive, the quality of products and services is largely determined by the human factor that provides the product and service. The motivation and commitment of the employees, their willingness to do their job can be the criteria that will determine their performance and thus the performance of the business. For this reason, businesses that want to achieve competitive advantage and a successful position should attach importance to the work motivation and work commitment of their employees.

In this study, job motivation and job engagement levels of employees in accommodation establishments were examined.

As a result of the analysis, it is seen that as the work motivation of the employees of the accommodation business increases, their commitment to the work also increases. Correlation analysis was conducted between work motivation and the sub-dimensions of work engagement, Continuance Commitment, Normative Commitment and Affective Commitment. As a result of the analysis, relationships were found between Work motivation and Continuance commitment, Work motivation and Normative commitment, Work motivation and Emotional commitment. In addition, significant relationships were found between work motivation and work commitment and demographic variables. It has been observed that while the intrinsic motivation of the hotel employees is high, their extrinsic motivation is low. Hotel businesses need to take measures to increase the external motivation of their employees.

**Keywords:** Tourism, Accommodation Establishments, Motivation, Commitment To Work, Tekirdağ Province.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi: Tekirdağ İli
<b>Tezin Yazarı</b>	Uğur DURAN
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	14.11.2022
<b>Tezin Alanı</b>	Turizm İşletmeciliği
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	103
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Turizm, Konaklama İşletmeleri, Motivasyon, İşe Bağlılık, Tekirdağ ili

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Investigation Of Work Motivation and Work Commitment Levels of Employees in Hospitality Businesses: Tekirdağ Provice
<b>Author of the Thesis</b>	Uğur DURAN
<b>Advisor of the Thesis</b>	Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Status of the Thesis</b>	Master of Tourism Management
<b>Date of the Thesis</b>	14.11.2022
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Tourism Management
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	103
<b>Keywords</b>	Key Words: Tourism, Accommoation Establishments, Motivation, Commitment To Work, Tekirdağ Provice

## **KISALTMALAR**

- M.Ö.** : Milattan Önce
- M.S.** : Milattan Sonra
- TÜROFED** : Türkiye Otelciler Federasyonu
- VB.** : Ve Benzeri
- UNWTO** : Dünya Turizm Örgütü

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmanın temel konusu Tekirdağ ilinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeylerini incelemektir. Konaklama işletmelerinin motivasyon ve işe bağlılıklara ne kadar önem verdiğini ortaya koymaktır. İşletme sahiplerinin bu konuyu ne kadar önemsediklerini ve çalışanlara bu konuda nasıl çalışma izlediklerini ve eksikliklerinin tespit edilerek daha iyi bir uygulama izlemesi gerektiği konusunda işletmelere öneriler sunmak ve çalışanların iş motivasyonunu ve işe bağlılıklarını artmaya yönelik çalışmalar yapmaktır. Bu sebeple çalışma ilerleyen dönemlerde yapılacak olan akademik çalışmalara da ışık tutacaktır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Konaklama işletmeleri: yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değeri olan, personelin hizmet kalitesi ile bütünleşen ve müşterilerin arzu ettiği nitelikli geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal bir disiplin altına alınmış işletmelerdir. Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan iş görenin iç içe, yüz yüze olmasından dolayı iş motivasyonu ve işe bağlılıkları büyük önem taşımaktadır. Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri, ulusal ekonomi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların işe bağlılıkları ve iş motivasyonları işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını etkilemektedir. Çünkü konaklama işletmelerinde iş görenin motivasyonu ve işe bağlılığı; müşteri memnuniyetine, hizmetin kalitesine ve dolayısıyla da işletmenin başarısına doğrudan etki etmektedir.

Konaklama İşletmeleri, insanların geçici süreyle buldukları yerlerde konaklama, yeme içme, temizlik gibi doğal ihtiyaçlarının yanında kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan işletmelerdir. Konaklama sektöründe çalışma koşullarının ağır olması, işletmelerin haftanın 7 günü günde 24 saat açık olması ve dolayısıyla hizmetin kesintisiz verilmesi, çalışanların üzerinde strese ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bu durum hem çalışanların iş motivasyonlarını ve işe bağlılık

düzeylelerini hem de hizmetten yararlanan müşterilerin memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada amaç, Tekirdağ'da bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların iş motivasyon düzeylerini belirlemek ve işe bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymaktır. Çalışmanın diğer amacı ise otel çalışanlarının iş motivasyon düzeylerini belirlemek ve işe bağlılık düzeyleri konularında alan yazına katkı sağlamak ve yapılacak olan çalışmalara ve programlara katkı sağlamanın yanı sıra diğer çalışmalara da ışık tutması hedeflenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışma şu şekilde verilen sıralama dahilinde tamamlanmıştır.

1. Konu ile ilgili literatür taramasının yapılması,
2. Tekirdağ'da bulunan bakanlık belgeli otellerin tespiti,
3. Tekirdağ'da otellerde çalışan personellerle anket uygulaması,
4. Anket verilerinin analizi SPSS programına girilmesi,
5. Sonuç ve Önerilerin getirilmesi

Çalışmada veri toplama amacıyla kullanılmış araçlar şu şekildedir;

1. Konu ile ilgili yapılmış Yüksek lisans ve Doktora Tezleri
2. Makaleler
3. Bildiriler
4. Kitaplar
5. Çeşitli Görüşmeler ve Mülakatlar
6. İnternet siteleri

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Çalışma kapsamında çalışmanın sonuçlarını ortaya çıkarabilmek için hipotezler ve araştırma soruları geliştirilmiştir. Hazırlanan bu hipotezler ve araştırma soruları şu şekildedir;

**H1:** Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş motivasyonu, İşe bağlılık düzeylerini etkiler

Hazırlanan bu temel hipotez ile birlikte şu araştırma soruları da test edilmiştir;

-Konaklama İşletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

-Konaklama İşletmeleri çalışanlarının işe bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu çalışma Tekirdağ ili ve ilçelerinde bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Tekirdağ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden (2022) alınan resmi verilere göre 3 adet 5 yıldızlı otel, 6 adet 4 yıldızlı otel ve 10 adet 3 yıldızlı otel bulunmaktadır.

Belirlenen bu otellerde yapılan çalışmalarda çalışan sayısına dair kesin bir sonuç elde edilememiştir. Bundan dolayı evren – örneklem seçiminde Sekaran (2003)'ün belirlediği evren ve örneklem tablosunun en üst seviyesi olan 1.000.000 kişilik evren dikkate alınmıştır. Sekaran (2003)'e göre bu evreni temsil edebilme gücüne sahip olan örneklem sayısı 384'tür. Sekaran tablosu dikkate alınarak yapılan anket çalışması sonucu da 411 adet geçerli veri seti elde edilmiştir.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Çalışmanın sadece Tekirdağ ilinde yapılması çalışma açısından görülen en büyük kısıtlılıktır. Çalışmanın küresel Covid-19 salgını dönemine denk gelmesi ise çalışma açısından veri toplama döneminde ciddi güçlüklerle yol açmıştır. Çalışmanın konaklama işletmelerinde yapılması ve birçok işletmenin salgın döneminde işten çıkarmalar veya işe ara vermelerinden dolayı ulaşılabilirlik açısından ciddi sorunlar yaşanmıştır.

## GİRİŞ

Turizm sektörünün küreselleşen dünya ile birlikte hızla geliştiği ve büyümeye devam ettiği görülmektedir. Turizm sektöründe yer alan işletmelerden birisi olan konaklama işletmeleri, kişilerin öncelikle geceleme ihtiyaçlarını karşılayan ve bu nedenle hizmet sektörünün özelliklerini barındıran işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin sadece geceleme ihtiyacına yönelik hizmet vermekle kalmayıp yeme-içme, rekreasyon hatta araba kiralama gibi çeşitli hizmetler de sunarak faaliyetlerinin zaman içerisinde çeşitlendiği, misafirlerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli donanımları bünyelerinde barındırdığı görülmektedir (Harman ve Öter, 2019: 211-213). Buradan hareketle farklı müşteri tiplerine yönelik birçok farklı hizmeti sunan konaklama işletmelerinin başarısının ve devamlılığının müşteri memnuniyetine bağlı olduğu ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinin rekabet ortamında kendi konumlarını korumak ve kendilerini geliştirmeye devam edebilmek için nitelikli insan gücüne büyük ölçüde ihtiyaçları bulunmaktadır.

Nitelikli işgücünün yanı sıra bu işgücünün devamlılığı ve işletmeye katkıları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe bir işletmenin başarısı, süreklilik gösteren nitelikli işgücünün işletmeye olumlu imaj kazandırmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlardan en üst düzeyde verim elde edebilmek için çalışanların iş motivasyonlarını ve işe bağlılıklarının yüksek düzeyde olması gereklidir (Adak ve Hançer, 2002: 155).

Motivasyon kavramı kısaca bir işi yapma arzusu olarak ifade edilmektedir. Kişiler; yaptığı işten haz duyma, işi bitirme isteği ve azmi, başarı, güç ve aidiyet duygusuna bağlı içsel faktörlerle motive olabilecekleri işin yapısı, ücret, çalışma ortamı ve örgüt iklimi, ödül ve takdir görme gibi dışsal faktörlerle de motive olabilmektedir. Motivasyonun çeşitli etkenler çerçevesinde şekillenmesi ile kişiden kişiye etkileyen nedenlerin ve etki düzeyinin değiştiği ifade edilebilir. Motivasyon faktörleri kişinin davranışını etkiler ve bu etki kişiyi belirli amaç doğrultusunda harekete geçirir. Dolayısıyla bu faktörlerin kişilerin davranış ve tutumlarına yön vermesi bireysel ve örgütsel başarıyı artırabilecektir (Künarcı, 2016: 1; Ödeş, 2022: 1-2). Bu nedenle işletme başarısı için motive olmuş ve işine bağlı çalışanlara sahip olmanın önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bunu gerçekleştirebilme noktasında ise kişilerin özellikleri,



beklenti ve isteklerinin anlaşılabilmesi, işletmelerde kişilerin motive edilebilmesinde işletmelere yol gösterici olabilir.

İşe bağlılık ise öz bir ifadeyle bireyin iş yaşamında icra ettiği işini severek yapması ve özümsemesini ifade etmektedir. Çalışan bireyin işini iyi bir şekilde yapabilmesi ve işte devamlılığı, işe duyduğu bağlılıkla ilişkili olabilmektedir (Ödemiş, 2020: 35,38). Çalışma saatlerinin esnekliği, çalışma koşulları, stres, vardiya sistemi, zaman baskısı gibi faktörler düşünüldüğünde hizmet sektörünün yoğun ve zor bir sektör olduğu söylenebilir. Kişinin işine yönelik olumlu duygu durumunu etkileyecek olan bu faktörler aynı zamanda kişinin işe yönelik tutumunu ve düşüncesini şekillendirebilmektedir. Kişi yaptığı işi bir zorunluluk olarak görebilir ya da işini zevk olarak görüp, tutkuyla yapabilir.

Motivasyonun kişiyi bir şeyi yapmak veya yapmamak konusunda harekete geçiren bir unsur (Alkış ve Öztürk, 2009: 215) olduğu göz önüne alınırsa işe bağlılık ile ilintili ve birbirini etkileyen kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. İşini severek, tutkuyla yapan birey işine bağlı olacaktır ve dolayısıyla iş görmek için istekli, hevesli ve motive olmuş olacaktır (Fidan, 2021: 1, 41-42). Tam tersi bir durumda işini zorunluluk olarak isteksiz yapan bir kişinin motivasyonu düşecek ve işe bağlılığı da düşük olacaktır.

İşletmelerin sadece müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımdan, mutlu çalışan mutlu müşteri yaklaşımına yönelmeye başlamasıyla birlikte işletmelerde başarı algısının, işletme bünyesinde mutlu çalışanların bulunmasına bağlı olduğu yönünde gelişim göstermeye başlamıştır (Doğan ve Karataş, 2011: 15). Bu noktada bir işletmenin başarısını artıracak ve devamlılığını sağlayacak en önemli unsur olan çalışanların, işletmeye yönelik tutum ve tavırlarını yönlendirerek başarılı olup olmamalarını etkileyen unsur olarak motivasyonun ve işe bağlılığın birbiriyle yakın ilişkili olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle çalışma kapsamında çalışanların, motivasyon ve işe bağlılık düzeyleri incelenmiş olup, hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde daha fazla değişkenlik göstereceği ve çalışanları etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle hizmet sektörünün bir bileşeni olan konaklama işletmeleri çalışma kapsamında araştırma alanı olarak tercih edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde konaklama işletmeleri ile ilgili bilgiler ve motivasyon kavramı, motivasyonun önemi, yararları, türleri ve motivasyonu etkileyen faktörlerle ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde literatürle ilgili son bölüm olan işe bağlılık kavramı, önemi, boyutları ve etkileyen faktörler yer almaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin yürütülen analizler ile araştırmadan elde edilen sonuçlar ve sonuçların yorumlamasıyla bilimsel açıdan literatüre katkısı ve öneriler yer almaktadır.

Yapılan analizler sonucunda konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. İş motivasyonu ile işe bağlılığın alt boyutları olan Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda İş motivasyonu ile Devamlılık bağlılığı arasında, İş motivasyonu ve Normatif bağlılık, İş motivasyonu ile Duygusal bağlılık arasında ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca İş motivasyonu ve işe bağlılık ile demografik değişkenler arasında da anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE MOTİVASYON KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerine yönelik literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda konunun kavramsal çerçevesi açıklanmıştır. İlk olarak konaklama işletmelerinin tanımı yapılarak konaklama işletmelerinin zaman içerisindeki gelişimi ile konaklama işletmelerinin önemine değinilmiş ve son olarak konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Ardından, motivasyon kavramının açıklanmaya çalışılmış ve motivasyonun tanımı, önemi, yararı ve motivasyon türleri hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak ise motivasyonu etkileyen faktörler açıklanmıştır.

### 1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Seyahat kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek mümkündür. Tarihin ilk çağlarından itibaren eğitim, macera, dini sebepler, yiyecek-içecek temini ve yeni yerler görmek gibi birçok amaç doğrultusunda seyahatler gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. İnsanlar; iş seyahatleri, aile ziyaretleri, kültür, spor, eğlence ve tatil gibi farklı nedenler ve amaçlarla her mevsim ve her zaman seyahat etmişlerdir. Seyahatler, hayatın bir parçası haline gelerek eğitimin, bilginin ve görgünün birer parçası olmuştur. Zaman içerisinde ikamet edilen bölgeden farklı yerlere olan merakın, ilginin ve öğrenme isteğinin artması, daha uzun yolculuklar yapmaları ve dünyayı dolaşmak istemeleri konusunda insanları teşvik edici güdüler olmuştur (Löschburg, 1998: 7-9).

Konaklama sektörü, seyahatlerin dolayısıyla turizm ürününün ve deneyiminin temel parçasıdır (Sharpley, 2000: 275). Turizm faaliyetlerinin gerçekleşmesinin ön koşulu kişilerin ikamet ettikleri yerden başka bir yere geçici bir süreliğine giderek orada konaklamalarıdır. Bu noktada konaklama sektörü, iki önemli endüstri olan seyahat ve turizmin birleşmesinden doğarak geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Dolayısıyla konaklama sektörü ve konaklama işletmeleri için kısa ve tekdüze bir tanım yapmak kolay değildir. Konaklama sektörü, insanların geçici süreyle gitmiş oldukları yerlerde konaklama, yeme-içme, kısmen rekreasyonel ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerden oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri; turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştiren ve var oluşları turizm olayına

bağlı olarak ortaya çıkıp şekillenen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2012: 17). Konaklama işletmeleri, misafirlerin geceleme yapmasına imkân tanımalarının yanı sıra, yiyecek-içecek ve kısmen eğlence ihtiyaçlarına da cevap verecek niteliklere sahip turistik çekicilik oluşturan işletmeler arasında yer almaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2009: 48).

Konaklama işletmeleri turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahiptir. Turizm hareketlerine katılan bireylere, birincil olarak güvenli barınma imkânı sunan konaklama işletmeleri kendi içerisinde otel, motel, tatil köyü, pansiyon, dağ oteli gibi çeşitlere ayrılmaktadır. Konaklama işletmeleri turizm faaliyetlerinde durağan kısmı oluşturmakta olup, bu kısımda en önemli grubu oteller oluşturmaktadır (Okuyucu ve Akgış, 2016: 255). Başka bir ifadeyle turizm işletmeleri denildiğinde akla gelen ilk gelen unsur oteller olmaktadır. Buradan hareketle otellerin turizmin en belirgin ve sembolik ifadesi olduğu söylenebilir (Shoval ve Cohen-Hattab, 2001: 910). Konaklama işletmesi ile otel işletmesi kavramı sık sık karıştırılmaktadır. Oteller; makro düzeyde ve esasen ağırlama hizmet sektörü olan konaklama sektörünün, mikro alt grubunu oluşturmaktadır (Savaşkan ve Çavuş, 2020: 2).

Otel kelimesi modern anlamda ilk olarak Fransa'da daha sonra 1760 yılında İngiltere'de kullanılmıştır (İbiş ve Batman, 2015: 68). Otel işletmeleri başta olmak üzere konaklama işletmelerinin genel özellikleri şu şeklide sıralanabilir (Batman ve Soybalı, 2009: 94):

- Konaklama işletmeleri zaman satar. Herhangi bir otel odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılamayan her bir oda işletmenin kaybı olmaktadır. Buradan diğer bir özellik ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde odalar stoklanamaz, diğer bir ifadeyle hazırlandığı anda satılması gerekmektedir.
- Konaklama işletmeleri insan emeğine dayanır. Her ne kadar otomasyondan faydalanılsa da gerek hizmet sunumunda gerekse faaliyetlerin yerine getirilmesinde yüksek oranda insan gücüne bağımlıdır.
- Konaklama işletmelerinde hizmetlerin aksamaması, personel ve departmanlar arasındaki yakın iş birliğine ve karşılıklı yardıma dayalıdır.

Konaklama işletmeleri birbirine bağımlı departmanlardan oluştuğu için çalışanlar arasında uyum ve koordinasyon gerekli olmaktadır.

- Konaklama işletmeleri; teknoloji, moda ve zevke bağlı olarak zaman içerisinde değişime ayak uyduran dinamik yapıya sahiptir. Aynı zamanda yılın her günü 24 saat hizmet verdikleri için konaklama işletmeleri daima aktif durumdadır.
- Turizm endüstrisi ekonomik ve politik koşullardan hemen etkilendiği için talebin önceden kestirilmesi zordur. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde talepte dalgalanmaların yaşandığını ve risk faktörünün yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

En eski konaklama birimleri, özel konutların bir parçası olan misafir odalarıydı ve seyahat edenler bu misafir odalarında ailenin bir parçası gibi misafir edilirdi. İlerleyen dönemlerde önce posta arabaları ve ardından demiryolları, buharlı gemiler, otomobil ile uçakların gelişim göstermesiyle konaklama birimlerine olan ihtiyaç artmıştır. Demiryollarının gelişmesi şehir merkezlerinde otellerin, otomobil ve motorlu kara taşıtları motellerin, uçaklar ise havaalanları içinde ya da yakın çevresinde konaklama işletmelerinin gelişmesine yol açmıştır (Goeldner ve Ritchie, 2009: 57).

Otelciliğin ilk örnekleri olarak sayılan *Posting House*'ların yaklaşık M.Ö. 200 – M.S. 500 yıllarında Eski Roma döneminde geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir. Roma İmparatorluğu döneminde seyahat eden öğrenciler, sanatçılar, tüccar ve gezginlerin konaklama ihtiyaçlarına yönelik *hanlar* kurulmuştur. Orta çağ döneminde İngiltere'de seyahatlerin artmasına bağlı hancılık gelişim göstermiştir. Bu dönemde ortaya çıkan İngiliz hanları, geleneksel birahanelerin devamı şeklinde olup Avrupa otelciliğini öncüsü durumuna gelmiştir (İbiş ve Batman, 2015: 68-69; Harman ve Öter, 2019: 212).

Avrupa ve Amerika kıtalarında ilk konaklama tesisi örnekleri 1600'lü yıllardan sonra görülmeye başlamıştır. Avrupa'da 1788 yılında *Hotel de Henry IV*, 1794 yılında ise New York'ta *City Hotel* hizmete açılmıştır. City Hotel'in açılmasıyla birlikte otelcilik anlayışı Amerika'da yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle 17. yüzyılda, Amerika'da tavernalar eğlence ihtiyacını yanında konaklama ihtiyacını karşılayan tesisler olmuşlardır. 1634 yılında Samuel Coles isminde bir girişimcinin işlettiği

tavernanın, müşterilerine konaklama hizmeti sunduğu belirtilmektedir (Harman ve Öter, 2019: 212-213).

1887 yılında Londra'nın Trafalgar Meydanı'nda *Hotel Victoria*, 1896'da *Hotel Cecil* hizmete açılmıştır. 16. ve 18. yüzyıllar arasında Amerika'da görülen ilk hanlar İngiltere'deki hanlara benzer nitelikte inşa edilmiştir (Batman ve Soybalı, 2009: 95). Seyahat edenlere hizmet sunan bu konaklama işletmeleri batıda han, doğuda kervansaray adıyla anılmaktadır (Dinçer ve Dinçer, 1989: 45). Batıdaki hanların aksine doğudaki kervansaraylar ücretsiz konaklama sağlayan hayır kurumları olarak hizmet vermiştir (Kaymaz, 2012: 51).

Türkiye'de konaklama işletmelerinin geçmişi eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Çağdaş ve modern anlamda olmasa da konaklama işletmelerinin ilk örneklerinin Selçuklu döneminde inşa edilen kervansaraylar olduğu belirtilmektedir. İlk kervansaray 1019-1020 yılları arasındaki dönemde Gazneli Mahmut tarafından yapılmıştır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2009: 120; Harman ve Öter, 2019: 213). Konaklama işletmelerinin ilk çağdaş örnekleri ise "Orient Express" in İstanbul'a yönelik tren seferleri sırasında görülmektedir. İstanbul'a düzenlenen bu tren seferleriyle aynı zamanda pek çok konaklama işletmesinin açıldığı bilinmektedir. En bilineni 1892'de Wagon-List şirketi tarafından inşa edilmiş ve Beyoğlu'nda hizmet vermeye başlayan "Pera Palas" olan konaklama işletmeleri arasında *Grand Hotel Français*, *The Prince of Wales*, *Hotel de Breslau*, *Hotel d'Angleterre*, *Hotel de Rome* sayılabilir. Cumhuriyet Dönemi'nde ilk otel, Atatürk'ün emriyle yaptırılan *Ankara Palas*'tır. *Park Otel*, *Murat Otel*, *Tokatlıyan Otel*, *Avrupa Otel* ve *Emparyal Otel* ise öne çıkan diğer tesisler olmuştur. 1897 yılında İstanbul İstiklal Caddesi'nde Mıgırđıç Tokatlıyan isminde bir Ermeni tarafından kurulan Tokatlıyan Otel 1954'te yanarak yıkılınca yerine *Büyük Tarabya Otel* yapılmıştır (Savaşkan ve Çavuş, 2020: 4-5). Modern Türk turizmine hizmet eden ilk otel, Hilton şirketi ve Türk hükümeti arasındaki anlaşmayla 1955 yılında kurulan *İstanbul Hilton Otel*'dir (Kaymaz, 2012: 51).

Konaklama işletmelerinde zaman içinde yaşanan söz konusu bu gelişimlerle birlikte, seyahat eden turistlere öncelikle geceleme yapabilmeleri dolayısıyla turizm hareketlerinin gerçekleşebilmesi için ön koşul olan konaklama işletmeleri ve turizm hareketlerinin birbirini besleyen ve geliştiren iki unsur olduğu söylenebilir. İnsan

hareketliliğinin yoğunluğu konaklama işletmelerine olan ihtiyacı dolayısıyla tesis sayısını artırırken, yeni tesislerin varlığı da insanların daha fazla seyahat edebilmelerine imkân tanıyarak teşvik etmektedir.

Türkiye’de turizm hareketlerinin geçmişine bakıldığında doksanlı yıllarda ülke genelinde 5.3 milyon ziyaretçi sayısı 2000’li yıllarda 10 milyonu geçmiştir. 2010 sonrası 30 milyonu aşkın ziyaretçi sayısı ile Türkiye, pazarda önemli bir yer elde etmiştir. Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED)’nun 2019 yılındaki raporuna göre 2020 yılı sonrası dönemlerde Türkiye’nin, turizm dünya sıralamasında ilk 5 ülke arasında olacağı tahmin edilmektedir. 2023 yılı için 50 milyon turist ve 50 milyar ABD doları turizm geliri hedeflenmektedir (TÜROFED Turizm Raporu, 2019: 13). Ancak 2019 yılı sonunda tüm dünyada ortaya çıkan koronavirüs salgını nedeniyle dünya çapında seyahatlerin kısıtlanması hatta bazı dönemler seyahatlerin yasaklanması turizm hareketlerinde düşüş yaşanmasına yol açmıştır. 2022 yılı itibarıyla devam eden salgın nedeniyle Türkiye, 2023 yılı için hedeflenen turist sayısının ve turizm gelirlerinin altında kalabilir.

2019 yılında Türkiye’ye 51 milyon üzeri gelen turist sayısı sonrasında, söz konusu salgın turizm hareketlerini her ne kadar yavaşlatmış olsa da 2020 yılında 15 milyondan, 2021 yılında ise 30 milyondan fazla turist Türkiye’yi ziyaret etmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021). Buradan hareketle turizm ve ayrılmaz unsuru olan konaklama sektörünün Türkiye’de önemli döviz geliri sağlayan, dış ödemeler dengesine olumlu katkı sağlayan önemli faaliyet kolu ve endüstrisi olduğu ifade edilebilir.

Kısaca konaklama sektörü, turizmin devamlılığını desteklediği gibi bu sayede turizm; döviz girdisi çarpan etkisi, dış ödemeler dengesi ve ulusal ekonomiye katkısı, bölgeler arası kalkınma, istihdam, uluslararası kültürel ve toplumsal alışverişi, kaynaştırıcı etkisi ile uluslararası ilişkilerde yumuşak gücün ve ekonominin vazgeçilmez temel taşlarından birisi olmaktadır (Çımat ve Bahar, 2003: 2)

## **1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Han ve kervansarayların hizmet vermesiyle temelleri atılan konaklama işletmeciliğinin, zamanla değişen ve gelişen ekonomik ve teknolojik koşullar altında değişen insan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek değişik konseptlerde hizmet sunmaya devam ettiği görülmektedir. Özellikle rekabetin ve küreselleşmenin

yoğunlaşmasıyla birlikte konaklama işletmeleri hizmet anlayışlarında da değişikliğe giderek klasik konaklama, yeme-içme ve eğlence hizmetlerinin yanı sıra sağlık, kongre ve iş, golf ve daha birçok faaliyeti bünyelerine katarak ürün ve hizmet yelpazelerini genişletmişlerdir (Akıncı, 2010: 12). Böylelikle, farklılaşma çabaları sonucunda her türlü turist tipine uygun yapıda işletmeyi pazarda bulmak mümkün hale gelmiştir. Buradan anlaşılabilceği gibi konaklama işletmelerinin tek tip olmamasından dolayı standart sınıflandırmasının zor olduğunu, bu nedenle konaklama işletmelerinin birçok farklı bakış açısı ve yaklaşıma göre farklı türlerde sınıflandırıldığını söylemek mümkündür.

Öztekin ve İlhan (1994: 14), konaklama işletmelerini; *yönetim tipine göre* (ticari amaçlı – sosyal amaçlı), *kullanım tipine göre* (herkese açık – belirli müşteri grubuna ayrılmış), *faaliyet sürelerine göre* (tüm yıl – mevsimlik), *konfor ve fiyata göre* (lüks – ekonomik), *yapı tipine göre* (sabit – mobil) ve *belgelendirme şekline göre* (turistik işletme belgeli – belediye belgeli) 6 kategoride sınıflandırmışlardır.

Başka bir bakış açısıyla Shengelbayeva, M. (2009: 32), konaklama işletmelerini 7 farklı kritere göre sınıflandırmıştır:

**Tablo 1:** Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kriterler	Tesis Örnekleri
Tesis Kuruluş Yeri	Şehir oteli, tatil bölgesi oteli, havaalanı oteli, karayolu kavşak otel
Tesisin Faaliyet Süresi	Tüm yıl açık ya da mevsimlik
Hukuki Durum	Turizm işletme belgeli ya da belediye belgeli
Mülkiyet Durumu	Zincir oteller veya bağımsız otel
Tesisin Fiyat Düzeyi	Ekonomik otel, orta düzey fiyatlı otel, lüks otel
Tesis Kuruluş Amacı	Termal otel, kongre oteli, sayfiye otel, dağ ve spor amaçlı otel
Tesis Ölçeği	Büyük, orta ya da küçük ölçekli

**Kaynak:** Shengelbayeva, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kiriş (Antalya) Örneği. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss. 32.



Evinden uzaklaşan insanlara konaklama ve yan hizmetler sunan konaklama işletmeleri, oteller, moteller, tatil köyleri, devre mülkler ve pansiyonları da kapsamaktadır (Aktaş Polat ve Polat, 2016: 128).

Konaklama hizmetlerini, ağırlama sektörünün bir parçası olarak ele alan Akıncı (2010: 13), konaklama hizmetlerini; şehir otelleri, moteller, tatil köyleri, kamp alanları, pansiyon, hostel, butik otel, kongre otelleri, gazinolar, konferans merkezleri, spor ve avcılık işletmeleri, termal oteller, sağlık işletmeleri, yolcu gemileri ve devre mülk işletmeler olarak sınıflandırmıştır.

Hassanien, Dale ve Clarke (2010: 22) ise tesis türlerine göre konaklama işletmelerini Tablo 2'deki gibi sınıflandırmıştır:

**Tablo 2:** Konaklama İşletmesi Türleri ve Örnekleri

Tesis Türü	Tesis Örneği
Otel	Şehir Otelleri, Kıyı Otelleri, Kumarhane Otelleri, Havaalanı Otelleri, Demiryolu Otelleri vb.
Motel	Otoban Güzergahında Bulunan Moteller
Sıra Dışı Konaklama Tesisleri	Ağaç Evleri, İglolar (Eskimo Kulübesi) vb.
Kampingerler	Yaban Hayatı Kamp Alanları, Deniz Kıyısı Kamp Alanları, Çadır Alanları vb.
Etkinlik Merkezleri	Kongre Merkezleri
İkincil Konutlar / Devre Mülkler	Kiralık Yazlıklar, Yayla Evleri, Yazlık Devre Mülkler vb.
Mobil Konaklama	Karavanlar, Yüzer Evler, Yatlar
Gençlik Hostelleri	Düşük Bütçeli Konaklama Tesisleri, Hosteller
Misafirhaneler	Kamu Kurumlarına Ait Konuk Evleri, Misafirhaneler
Kendin Pişir Kendi Ye Konaklama	Misafirlerine Kendi Yiyeceklerini Hazırlayabileceği İmkanlar da Sunan Tesisler

**Kaynak:** Hassanien, A., Dale, C. ve Clarke, A. (2010). *Hospitality Business Development*. Butterworth-Heinemann: UK. pp. 22.

Söz konusu sınıflandırma örneklerinden anlaşılacağı gibi araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarına göre ele alınan konaklama işletmelerinin

sınıflandırılmasında ortak bir kanı bulunmamaktadır. Kuruluş yerleri, sundukları hizmet, büyüklükleri, hukuki statüleri, fiyatları gibi daha farklı birçok kritere göre sınıflandırıldıkları görülmektedir.

Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'e göre turizm tesis türleri; konaklama tesisleri, gastronomi tesisleri, sağlık tesisleri, spor tesisleri, kongre ve rekreasyon tesisleri, kırsal turizm tesisleri, bileşik tesisler ve diğer tesisler olarak 8 farklı kategoride açıklanmıştır. Yine aynı yönetmelik çerçevesinde, konaklama tesisleri bölümü altında konaklama işletmeleri: konaklama tesisleri, sağlık tesisleri, kongre ve rekreasyon tesisleri, kırsal turizm tesisleri ve bileşik tesisler olmak üzere ayrı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Otel işletmeleri ise kendi içerisinde yıldız sistemine göre 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2019). Dünya genelinde incelendiğinde otellerin sınıflandırılmasına yönelik kabul görmüş bir standart bulunmamakla beraber, Amerikan Otomobil Birliği (American Automobile Associations), otel ve restoranların sınıflandırmasını Türkiye'deki yıldız sistemine benzer bir sistem olan elmas sistemine göre 3 elmas ile 5 elmas arasında ve approved (onaylanmış) statüde olmak üzere toplamda 4 kategoride sınıflandırmaktadır (American Automobile Associations, 2017).

01.06.2019 tarihli Resmî Gazete'de yayınlanan Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik kapsamında konaklama tesislerinin sınıflandırılması Tablo 3'teki gibidir:

**Tablo 3:** Turizm Konaklama Tesislerinin Sınıflandırılması

<b>Konaklama Tesisleri</b>	<b>Oteller</b>
	<i>Bir yıldızlı oteller</i>
	<i>İki yıldızlı oteller</i>
	<i>Üç yıldızlı oteller</i>
	<i>Dört yıldızlı oteller</i>
	<i>Beş yıldızlı oteller</i>
	<b>Tatil Köyleri</b>
	<i>Dört yıldızlı tatil köyleri</i>
	<i>Beş yıldızlı tatil köyleri</i>
	<b>Butik Oteller</b>
<b>Özel Konaklama Tesisleri</b>	
<b>Moteller</b>	
<b>Pansiyonlar</b>	
<b>Apart Oteller</b>	

---

	<b>Termal tesisler</b>
<b>Sağlık Tesisleri</b>	Sağlıklı yaşam tesisleri <i>Dört yıldızlı otel</i> <i>Beş yıldızlı otel</i>
<b>Kongre ve rekreasyon tesisleri</b>	<b>Eğlence merkezi</b> (Bünyesinde konaklama tesisi bulunursa en az beş yüz yataklı beş yıldızlı otel olarak düzenlenmeli)
<b>Kırsal turizm tesisleri</b>	<b>Kırsal turizm tesisleri</b> Çiftlik evi Köy evi Yayla evi Dağ evi
	<b>Kampinger ve konaklama amaçlı mesire yerleri</b>
<b>Bileşik tesisler</b>	<b>Turizm kompleksleri</b> <i>Beş yıldızlı otel</i> <i>Beş yıldızlı tatil köyü</i>
	<b>Tatil merkezleri</b>

---

**Kaynak:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Resmî Gazete (2022). Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601-16.pdf> adresinden erişildi (Erişim Tarihi: 13.02.2022).

**Not:** Tablo 3'te, Resmî Gazetede yayınlanan tesis türleri kısım altında, konaklama tesisleri bölümünde yer alan tesislerden “*yalnızca geceleme*” yapılabilenlere yer verilmiştir.

### 1.3. Konaklama İşletmeleri ve Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bir kişinin çaba göstermesi için uyarılarak harekete geçirilmesi ve hedefe ulaşana kadar sürdürdüğü süreç olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre motivasyon, bireyin belirli bir hedefe yönelik gösterdiği çabanın yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini kapsayan bir süreçtir (Tefera ve Mutambara, 2016: 3).

İnsanları belirli davranışlarda bulunmaya yönelten faktöre davranış dürtüsü veya motivasyon denilmektedir. İnsanların belirli bir davranışa yönelmeleri için bir gereksinme duymalıdır. İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekmektedir. Buradan hareketle genel olarak motivasyon, insanları harekete yönelten ve davranışı devam ettirmelerini sağlayan itici bir güç olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise motivasyon, iş görenlerin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini gönüllü olarak yapmalarını sağlayan güçlerin tümüdür (Türkkan, 2010: 10).

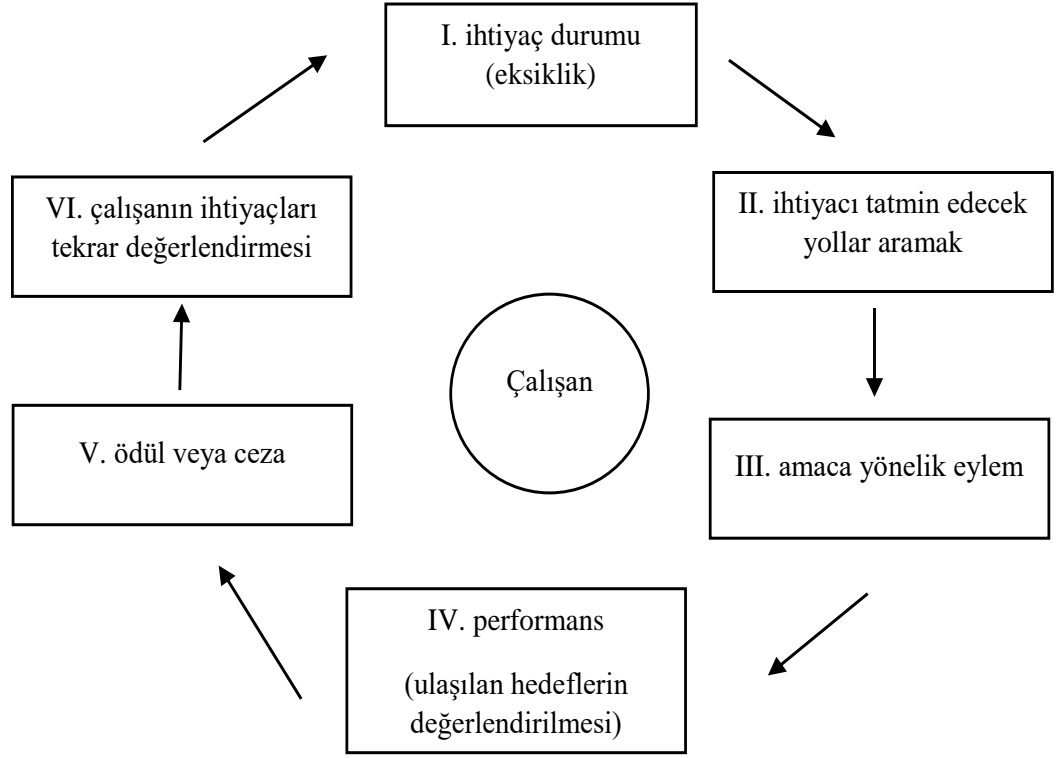
Motivasyon (Güdü-Motive) kelimesi, davranışı amaca doğru harekete geçiren “Movere” sözcüğünden gelmektedir. Motivasyon süreci dört aşamada gerçekleşmektedir (Özen Kutanis, 2009: 85):

İhtiyaçlar → Uyarılma → Davranış → Doyum Noktası

Fizyolojik ve psikolojik dengede bozulma kişide eksiklik hissine yol açar, bu eksiklik hissi gereksinmeye, gereksinme de kişiyi uyararak amaçlara yol açar. Hedefler, gereksinimlerin karşılanmasına yönelik davranışa götürür ve doyum noktasına ulaşır (Özen Kutanis, 2009: 86).

Motivasyonun, duygular gibi soyut bir kavram olmasından ötürü bilimsel ve pratik tek bir tanımının olmadığı görülmektedir (Sidikova, 2011: 21). Motivasyon, insan davranışını belirleyen ve davranışa yönelten bir enerji olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan hareketle motivasyonun amaca yönelmede etkili bir unsur ve kişileri belirli yönlerde davranışa yönelten enerji olarak iki özelliğinin ön plana çıktığı ifade edilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 177).

Motivasyon kavramını örgütsel düzeyde tanımlamak gerekirse örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde istek oluşturmanın bir yolu olarak kısaca ifade etmek mümkündür. Kişinin tatmin olmasıyla örgütün hedeflerine ulaşmak anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel hedeflere ulaşmak için öncelikle çalışanın bireysel gereksinim ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Haque, Haque ve Islam, 2014: 62). Belirli bir zamanda kişinin hissettiği eksiklik olarak ortaya çıkan bu ihtiyaçlar yeme içme gibi fizyolojik, özsaygı gibi psikolojik ya da sosyal ilişkilerde uyumlu olmak gibi sosyolojik olabilir. Kendini rahat hissetmeyen, eksiklik duygusu yaşayan ve kendini tatmin edememiş birey işinde de tam performans göstermekte zorlanır. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışsal olarak verilen tepkilerin tetikleyicisidir. Belirli bir eksikliği yarattığı gerilimi azaltmanın yollarını aramak kişiyi motive eder ve çeker. İstenilen sonuç elde edildiği takdirde ihtiyaçlar azalır. Kısaca, iş görenin ihtiyaçlarını azaltmak için yollar araması ve amaca yönelik davranış sergilemesi sonucu davranışı, yönetici tarafından değerlendirilir (ödül/ceza) ve son olarak ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilerek süreç yeniden başlar (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 1990: 113-114). Söz konusu motivasyon süreci Şekil 1’deki gibi gösterilebilir (Şekil 1):



**Şekil 1:** Genel Model Olarak Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Ivancevich, Konopaske ve Matteson (1990). Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, Tenth Edition, USA, pp:114.

Motivasyon, kişinin içindeki gönüllü, istekli davranışın yönünü, şiddetini ve sürekliliğini etkileyen güçlerdir (Sujan, 1986: 41). Burada bahsedilen üç anahtar kelime, bireyin bir hedefe ulaşmak için gösterdiği çabanın yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını (ısrarını) ifade etmektedir. Yön, kişinin çabasının bir amaca yönelik olması gerektiğini vurgular. Şiddeti ya da yoğunluğu, kişinin ne kadar çok çabaladığıyla ilgilidir. Yoğunluk, çaba ile eş anlamlıdır. İki kişi davranışlarını aynı yöne odaklasalar da biri diğerinden fazla çaba ve yoğunluk gösterdiği için daha iyi performans gösterebilir. Son olarak süreklilik veya ısrar ise kişinin ne kadar süre çaba göstereceğini belirtmektedir. Buradan hareketle kısaca ifade edilen durum, motivasyonu yüksek olan birey amacına ulaşana kadar geçen sürede işinin başında olmaya devam edecektir

şeklinde ifade edilebilir (Robbins, Judge, Odendaal ve Roodt, 2009: 144; Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 1990: 113).

Yapılan tanımlamalar sonucunda motivasyonun psikolojik anlamda kişinin ruhsal durumunu; örgütsel anlamda ise yöneticilerin çalışanlarını istenen davranışa yönlendirmesi durumunu ifade ettiği görülmektedir. İnsanlar genellikle kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda daha çok çaba gösterir ve istekli davranırlar. Ancak aynı durum örgütsel açıdan düşünüldüğünde insanların aynı düzeyde istek ve çabayı göstermedikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, örgütsel amaçların kimi zaman zorla yaptırılması buna karşın kendi ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda ise içten, gönüllü olarak hareket etmeleridir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarını istenen davranışa yönlendirmeleri gerekmele birlikte esasında örgütsel amaçların benimsetilmesi daha çok önemlidir (Güzel, 2010: 3417). Bireyler örgütü ve amaçlarını benimserlerse, örgütsel açıdan gönüllü çaba gösterecek ve iş motivasyonları da daha yüksek olacaktır.

İş yerinde çalışanın motivasyonu; başarı duygusu, terfi ve kişisel gelişim fırsatları, maaş, işten zevk alma ve iş sorumlulukları gibi birçok faktör tarafından şekillenebilir (Rahman, Dey, Uzzaman ve Rahman, 2017: 190). Bu bağlamda örgütsel hedeflerin daha iyi gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara ödüller ve teşvikler uygulanabilir. Diğer yandan örgüt kültürü ve örgütsel değer, liderlik ve yönetim tutumu, kişinin iş ve takım arkadaşları da motivasyon düzeyini etkileyen önemli etkenlerdir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11).

#### **1.4. Motivasyonun Önemi ve Yararları**

Bir sorunu çözmek, bir ürün vermek, bir ihtiyaca ya da amaca yönelik motive olma durumu insana özgü bir özelliktir. Diğer canlılarda bilinçli olmaktan ziyade içgüdüselidir (Toker, 2006: 42). Herhangi bir eksiklik ya da ihtiyaç hissedildiğinde kişide bu durumu gidermek için amaca yönelik bir davranış gerçekleşecektir. Amaca ulaşarak ihtiyacın giderilmesiyle güdüleme mekanizması tamamlanacak ve bu şekilde süreç yeni ihtiyaçlarda tekrarlanacaktır (Yapar, 2005: 6).

Motivasyon, davranışa yönelik karar verirken belirli davranış alternatifleri arasında kişiyi seçimlerinde yönlendiren bir güçtür. Kişiler motivasyon gücü en yüksek olan seçeneği seçerler. Diğer bir ifadeyle, kişiler en çok hangi davranışa motive olur, yüksek motivasyon gücü hissederlerse o davranışa yönelirler. Bir davranışa motive eden

güç; beklenti, araçsallık (aracılık görevi) ve değerlilik olmak üzere üç farklı algının işlevinden doğmaktadır. Beklenti, kişinin çabasının sonucunun istenilen yönde bir performansa yol açacağına ve beklentiye karşılayacağına dair algılanan olasılıktır. Araçsallık, iyi performansın istenen sonuçlara yol açacağına dair algılanan olasılıktır. Değerlilik ise bireyin kişisel olarak ödüllere verdiği öznel, kişisel değerlemesi, ödüle yönelik değer algısını ifade eder. Tüm bu üç algı kişiyi davranışa yönelik belirli bir düzeyde motive eder (Chun-Fang, Shawn Jang, Canter ve Prince, 2008: 328). Raghuvanshi (2002: 374) ise örgüt ortamında çalışanların işe yönelik motivasyonlarının kişisel ihtiyaçlar, içsel ve dışsal motivasyon ile temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç temel ilke tarafından yönetildiğini ileri sürmektedir.

Bireylerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyen unsurlar kişisel olmakla beraber bu unsurlar zamanla sosyal çevre ve kültürün de etkisiyle yön değiştirebilir, gücünü şiddetlendirebilir ya da kaybedebilir. Kişiler eğer istek ve gereksinimlerini tatmin edemezlerse içsel huzurlarında dengesizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bireyler istek ve gereksinimlerini tatmin edebilmek için belirli amaca yönelik davranışta bulunur. İstek ve ihtiyaçlar dışında çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlık ve tutumlar da davranışları etkileyen ve yön veren diğer etkenler olmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 178).

Motivasyonun belirgin özelliği kişiye özgü olması, en önemli rolü de davranışları şekillendirmesidir (Mercanlıoğlu, 2012: 48). Örgütsel açıdan ele alındığında, kişileri davranışa yönelten unsurların içerisinde yönetimin tutumu ve özendirme araçları gibi faktörler de dahil olmaktadır. Bu noktada yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin olan bireyin iş yapma isteği de böylelikle artacaktır. Bireyin amacına ulaşmasına yönelik yardımcı olan bu araçlar, aynı zamanda bireyin örgütsel amaçları da benimsemesine ve iş faaliyetlerinde yoğunlaşmasına katkı sağlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 178). Bunun için çalışma ortamında yöneticilerin, iş yerinde çalışanların neden farklı davrandıklarını anlamaları ve çalışanların davranışlarını iş yeri menfaatine yönelik nasıl manipüle edeceklerini bilmeleri, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların en yüksek düzeyde çaba göstermelerini sağlayabilmeleri açısından faydalı ve önemlidir. Çalışanların doğru motive edilebilmesi için yönetim tarafından uygun personel eğitimi, teşvikler, performans analiz ve kontrolleri ile tatmin edici ücret politikaları geliştirilebilir

(Rahman, Dey, Uzzaman ve Rahman, 2017: 190; Salanova ve Kirmanen, 2010: 10). Ancak bu noktada iş gören performansını etkileyen tek unsur motivasyon olmamaktadır. En az motivasyon kadar kişinin yeteneği, kişilik özellikleri, iç güdü gibi unsurlar da iş gören performansını etkileyen unsurlardır (Mercanlıoğlu, 2012: 48).

Buradan hareketle temelde bireylerin performanslarının, motivasyonla desteklenmiş yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu durumun formülize edilmiş ilkesi şu şekilde ifade edilmektedir (Aswathappa, 2005: 348):

$$\text{Performans} = f(\text{yetenek} \times \text{motivasyon})$$

Formülde söz konusu olan yetenek, kişinin belirli bir görevi yerine getirme ve tamamlama becerisi ile yeterliliğidir. Ancak yetenek tek başına yeterli olmamakta, kişinin görevi başarıma isteğinin de bulunması gereklidir. Eğer bir örgütte çalışanlar verilen görevleri yerine getirmek için yetenek ve isteğe sahip olurlarsa örgütsel başarı elde edilebilir (Aswathappa, 2005: 348).

Çalışanların performanslarının kişisel yeteneklerinin motivasyonla desteklenmesine göre şekillenmesi dolayısıyla örgütlerde de kişilerin davranışları ve altında yatan nedenler, davranışa yönelten ihtiyaç ve güdüler kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bu nedenle insanların belli yönlerde davranmalarının nedenleri farklı doyum ve motivasyon düzeylerine sahip olmalarıyla ilişkilidir. Örneğin, mesaisi biten bir çalışanın iş yerinden hemen çıkıp gitmesi ile bir başka çalışanın herkes gitse de çalışmaya birkaç saat daha devam etmesi veya bir kişinin yalnız başına çalışmaktan hoşlanması ancak bir başkasının masa başında bütün gün çalışmak yerine başka insanlarla iletişim halinde olabileceği bir işte çalışmak istemesi verilebilir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel başarısızlığın nedenlerinden birinin kişilerin tatmin edilmemiş istek ve ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir. İşini severek yapan ve işinden zevk alan birisinin davranış ve işteki başarısıyla sıkıcı bir işte hoşlanmadan çalışan birinin davranış ve başarısı farklı olacaktır ve bu durum örgütsel başarıyı ya da başarısızlığı getirecektir. Bu nedenle iş görenleri motive eden nedenler belirlenmeli ve böylelikle iş görenin görevini tam anlamıyla yerine getirmesi mümkün hale getirilmelidir (Yapar, 2005: 7-10). Ayrıca araştırmalar, motive olmuş çalışanların daha üretken ve yaratıcı olduğunu ve motivasyonu düşük çalışanların işlerinde isteksiz ve verimsiz olduklarını göstermiştir (Sidikova, 2011: 21). Bu doğrultuda bir davranışı gerçekleştirmek için motive olmak,



bireyin performansında ve performansında başarılı bir sonuca ulaşip ulaşamamasında kritik bir öneme sahiptir (DiClemente, Nidecker ve Bellack, 2008: 26).

Ancak çalışanları motive eden nedenleri belirlemek ve onları motive etmek kolay değildir. Çünkü, insanların kendi amaç ve ihtiyaçları için motive olmaları doğal bir durum olurken örgütsel amaçlar için motive olmaları daha çok yapay bir durumdur. Bu nedenle çalışan ile örgüt amaçlarının bütünleşmesi, çalışanın örgütü benimsemesi ve çalışan-örgüt bütünleşmesi sağlanması önemli olmakla beraber yönetim açısından ayrı kişilik özelliklerine sahip birçok farklı kişiyi gerek işe gerekse örgüte bağlama ve örgüt amaçları çerçevesinde yönlendirme durumu söz konusu olmaktadır (Toker, 2006: 42-43).

Özellikle emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe ve dolayısıyla konaklama işletmelerinde hizmet ve ürün sunumu ile üretiminde insan unsurunun ön planda olduğu, insan gücünün ikame edilemediği alanlarda başarı ve rekabet üstünlüğü, bilgili, becerikli ve motive olmuş kalifiyeli çalışanlara bağlı olmaktadır (Toker, 2006: 46-47). Çalışanların konaklama işletmeleri misafirlerine karşı güler yüzlü, saygılı, nezaketli, anlayışlı ve samimi davranışlarla verdikleri hizmet müşteri memnuniyeti üzerinde daha kalıcı etkiye sahiptir. Dolayısıyla iş tatmini düşük olan bir çalışanın misafirlere doğru hizmet vermesi zor olacaktır. Bu nedenle iş motivasyonu yüksek çalışanların varlığı konaklama sektöründe diğer sektörlerle göre daha çok önem taşımaktadır (Çetinkaya, 2011: 149-150).

Çalışan devir hızının yüksek olduğu sektörlerden biri olan konaklama işletmeleri için hem insan kaynağının bulunması hem de eğitilmesi uzun zaman alan bir süreçtir. Bu nedenle çalışanları örgütte tutabilecek unsurlardan birisi iş motivasyonu olmaktadır (Gökkaya ve Türker, 2018: 13).

## **1.5. Motivasyon Türleri**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dikkat çeken bir konu haline gelen motivasyon, endüstriyel psikoloji, iş yerinde kişiler arası ilişkiler ve çalışan memnuniyeti gibi konularda insanların performansını ve üretkenliğini artırmaya nasıl teşvik edileceklerine odaklanmıştır. Bu anlamda yönetimin ve yöneticilerin iş yerinde verimliliği sağlamak ve çalışanların başarısına yardımcı olmak için görevlerinden birisi çalışanlarla iletişim kurmak ve onları motive etmektir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333). Bir işletmenin

en değerli ve aynı zamanda en değişken varlığı yetkin, üretken, yüksek motive edilmiş bir işgücüne sahip olmasıdır (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016: 256). Bu noktada yeni fikirlere açık, çalışanlarını dinleyen, işle ilgili sorunlara çözüm odaklı ve yol gösterici, geri bildirimlerde bulunan yöneticiler, motivasyonda yönlendirici algı olan araçsallığın motivasyon üzerindeki düzenleyici etkisini ücret artışı, ikramiye, kariyer fırsatı ve başarı duygusu hissettirme gibi araçlarla göstermiş olurlar. Böylelikle değerlilik algısında, diğer bir ifadeyle çalışanları istenen sonuçlara ulaşmak için çok çalışmaya motive etmede etkili olacaktır (Chun-Fang, Shawn Jang, Canter ve Prince, 2008: 329).

Motivasyon, kişilerin beklenti, ihtiyaç ve performansları hakkında bilgi veren, aynı zamanda tatmin, moral, tercih, irade gibi kavramlarla ilişkili ve davranışları açıklamaya yardımcı psikolojik süreçlerden birisi olarak ortaya çıkan bir kavramdır (Gökkaya ve Türker, 2018: 13). Çalışanların statüsü, özellikleri ve örgüt yapısına göre şekillenen (Alkış ve Öztürk, 2009: 214) motivasyon içsel veya dışsal olabilir (Ross and Boles, 1994: 159).

### **1.5.1. Dışsal Motivasyon**

Dışsal motivasyon, üçüncü kişilerin bireyi motive edici davranışları şeklinde tanımlanabilir. Dışsal motivasyonda kişiye övgü yapılması, ücret artışı gibi yönetim tarafından gerçekleştirilen teşvikler örnek olarak verilebilir. Bu açıdan dışsal motivasyon etkilidir ancak etkisi kısa sürelidir. Dışsal motivasyona kıyasla içsel motivasyon içselleştirildikleri için dışarıdan empoze edilmesi daha zordur bu nedenle de etkisi daha uzun süreli olabilmektedir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11). Başka bir ifadeyle dışsal motivasyon; ücretler ve terfi gibi dışsal olarak aracılık edilen ödüller olarak tanımlanmaktadır (Ross and Boles, 1994: 159). Motivasyonun kişiye özgü içsel bir süreç olduğu göz önünde bulundurulursa örgüt içerisinde motivasyonun artırılması için yöneticiler söz konusu bu aracı unsurları daha kişiselleştirilmiş stratejiler şeklinde kullanmaya yönelik davranış göstermesi daha doğru olacaktır (Green ve Butkus, 1999: 10).

Genel kanı olarak insanların çalışmayı sevmediği ve bu nedenle çalışanların çaba göstermesi için motive edilmesi, yönetici ve/veya işverenlerin dış müdahalelerde bulunarak teşvikler sağlaması gerektiği öne sürülmektedir. Bu konuda çalışanların

çabalarını artırmak için performansa göre ücret, yüksek çabaya göre ödüllendirme veya tam tersi durumda işten çıkarma gibi yaptırımlarla çalışanlar daha çok çalışmaya teşvik edilebilir (Delfgaauw ve Dur, 2007: 605). Diğer bir ifadeyle insanlar çalışmayı sevmedikleri için çalışanları motive eden dışsal etmenlerin başında ekonomik kaygı geldiği iddia edilmektedir. Çalışanlardan daha fazla üretim yapılması isteniyorsa daha fazla parasal teşvik yapılması gerekmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009: 215). Dolayısıyla dışsal olarak motive edilmiş davranışların araçsal olduğu, kişinin performansına bağlı dışsal ödüller veya sonuçlar için gerçekleştirildiği söylenebilir (Rigby, Deci, Patrick ve Ryan, 1992: 168).

Ayrıca örgütsel iklim, çalışanların örgüt içerisinde mevcut ödüller ve fırsatlar hakkındaki inançları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla örgütsel iklim çalışanların iş motivasyonuna ve iş tatminine etki eden dışsal etkenlerden birisi olmaktadır (Tyagi, 1982: 240). Motive olmuş çalışan örgüt performansını artırır, her daim bir şeyler yapmanın yeni yollarını aramaya istekli, üretken, kalite odaklı ve amaca yönelik hareket eder. Örgüt yönetiminin çalışanlardan örgüt amacına yönelik bazı beklentileri vardır. Buna karşılık çalışanların da aynı şekilde örgütten fayda sağlamaya ve bazı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik beklentisi bulunur. Kendisini güvende hisseden ve beklentilerinin karşılanacağına ilişkin hissiyat taşıyan bireyler kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerini bütünleştirerek elde edecekleri motivasyonla çalışırlarsa bireysel performansları en iyi sonucu meydana getirecektir. Dolayısıyla çalışanlarını dışsal motive araçlarıyla motive etmek ve içsel motivasyonla bütünleşmesini sağlayabilmek örgütler açısından önem taşır (Tefera ve Mutambara, 2016: 3).

Örgütsel açıdan yöneticilerin çalışanlarının motive olabilmesi için ele alması gereken üç unsur bulunmaktadır. Bunlar (Green ve Butkus, 1999: 10):

Yapabilir miyim? sorusudur. Çalışanlar kendilerinden isteneni yapabileceklerine inanmadıkça motive olmayacaklardır.

İkinci önemli husus sonuçlar performansına bağlı olacak mı? düşüncesidir. Çalışanlar, beklendiği gibi performans gösterdikleri zaman kendilerine sunulan sonuçları (ödül vb.) gerçekten elde edeceklerini düşünmezlerse motive olmayacaklardır.

Diğer önemli nokta ise sonuçlar beni tatmin edecek mi? sorusudur. Çalışanlar kendilerine vaat edilen ödüllerin gerçekten kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayacaklarına yönelik inançta olmazlarsa motive olmayacaklardır.

Dolayısıyla dışsal motivasyonun üçüncü kişiler tarafından bireyi motive eden güçler olduğu düşünüldüğünde, çalışanların motive olabilmesi için yöneticilerin çalışan gözünden olayı ele alarak bireysel stratejilerle çalışanların motivasyonunu desteklemeleri daha doğru sonuçlara yol açacaktır.

### **1.5.2. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, bir işi içsel olarak iyi yapma isteğidir (Ross and Boles, 1994: 159). İçsel motivasyon, kişinin kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmasıyla kendini motive ettiği motivasyon süreci olarak ifade edilebilir. İçsel motivasyon kendi kendine oluşur ve örgütsel anlamda içsel motivasyon, kişiyi kendisini tatmin edeceğini düşündüğü bir işi araması ve çalışması şeklinde belirtilebilir. İçsel motivasyonu etkileyen faktörler arasında kişilerin kendi becerilerini kullanma ve hareket etme özgürlüğü ile kendini geliştirebilme cesareti, sorumluluk ve terfi imkânı sayılabilir (Salanova ve Kirmanen, 2010: 11).

İnsanların başarı, güç ve aidiyet ihtiyacı tarafından uyarıldığı ve bu içsel dürtünün her bireyde değişik yoğunlukta ve düzeyde görüldüğü ileri sürülmektedir (George, 2002: 2). Ertan ve Kaya (2012: 162) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada içsel motivasyon unsurlarının başarı, sorumluluk, yetki, işin değeri ve saygınlığı, takdir görme, itibar ve karar alma yetisi gibi motivasyon faktörlerini kapsadığını, dışsal motivasyon unsurlarının ise daha çok yönetimin uygulamaları olan çalışanların izin talepleri, araç-gereçler, terfi imkanı, ödüllendirme ve ücret, örgütsel bağlılık, yöneticilerle ilişkiler ve sorun çözmede yardımcı olma düzeyleri, örgüt imajı, mesai arkadaşları ve fiziki şartlar gibi unsurlar olduğunu belirtmiş ve içsel motivasyonun dışsal motivasyondan yüksek düzeyde olduğunu bulgulamışlardır.

İçsel motivasyon önemli bir motivasyon türü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir (Ryan ve Deci, 2000a: 71). İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, sadece bir eylemi gerçekleştirmek için ya da gerçekleştirecekleri eylemi en iyi şekilde yapabilmek için ve bazen de davranışlarına eşlik eden spontane zevk, heyecan ve tatmin deneyimlerine sahip olmak için motive olur (Deci, Ryan ve Williams, 1996: 167). İçsel

olarak motive edilmiş davranış kendi kaderini tayin etme eğilimine sahiptir. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında davranışlarında tamamen özerk ve iradeli hisseder (Rigby, Deci, Patrick ve Ryan, 1992: 168). İçsel motivasyonla dışsal motivasyon arasındaki temel fark da bu noktada ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendi çıkarı veya doğal olarak ilgisini çeken, hoşlandığı şeyleri yapmasıyla kişisel tatmin duygusundan kaynaklanmaktadır. İçsel olarak motive edildiğinde insanlar faaliyetlerinde kendilerinden kaynaklanan olumlu duygular nedeniyle davranışta bulunur. Eylemleriyle ilgili olurlar ve merak gösterirler, zorluların üstesinden gelmek için çabalar. İçsel motivasyonda insanlar, kendi çıkarları doğrultusunda tatmin olabilmek için harekete geçerken; dışsal motivasyonda eylemlerinin sonucunda ödül kazanmak ya da cezadan kaçınma güdüsüyle davranış sergiler (Wong ve Ladkin, 2008: 427; Ryan ve Deci, 2000b: 55; Deci ve Ryan, 2008: 15).

Dawson (1986)'a göre motivasyon, birçok farklı unsurdan etkilenen ve çoğu zaman çatışan ihtiyaçlar tarafından yönlendirilen karmaşık, kişisel ve içsel bir kavramdır (Dartey-Baah ve Harlley, 2010: 4). Araçsal nedenlerden ziyade spontane gelişen içsel motive davranışları bireye uyumlu faydalar sağlayan olumlu deneyimler elde etmek için yapıyor görünümündedir (Ryan ve Deci, 2000b: 56).

İçsel motivasyon eksikliğinde dışsal motivasyonun gerçekleşmesi de zordur. Öyle ki içsel motivasyonun yokluğunda performansa bağlı dışsal ödüller motive edici olamayabilir. Ancak buna karşında içsel ve dışsal motivasyona yönelik çelişkili düşünceler yer almaktadır. İçsel motivasyonun eksikliğinde dışsal motivasyonun gerçekleşemeyeceği yönündeki düşüncenin yanı sıra performansa bağlı ödüllendirmeye bağlı bir dışsal motivasyon alışkanlığının içsel motivasyonu azaltacağı ve içsel motivasyon ile performansa bağlı ödüllendirme şeklinde dışsal motivasyonun birbiriyle herhangi bir bağlantısının bulunmadığı da öne sürülmektedir. Bu durum kimi zaman örgüt içerisinde yöneticilerin nasıl bir yol izleyeceği konusunda ikilemde kalmalarına yol açmakta ve yöneticileri performansları ödüllendirmeye bağlamak ya da bağlamamak konusunda çelişkiye düşürebilmektedir (Dermer, 1975: 125-126).

İçsel motivasyonun düzeyi ve kontrolü kişinin kendisine bağlı gelişim göstermektedir. Birey içsel motivasyonu doğrultusunda kendisini tatmin edebildiği

sürece performans ve mutluluk düzeyi de artmaktadır. Bu doğrultuda içsel motivasyonun kişinin bilinçli başarısı olduğu da öne sürülmektedir (Ödeş, 2022: 17).

## **1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Motivasyon ve performans birbiriyle ilişkilidir. Motivasyonu düşük olan çalışandan yüksek performans göstermesi beklenemez. Örgüt yöneticileri, çalışan performanslarını maksimize etmek için çalışanların çalışma kapasitelerini ve verimlerini artıracak yollar belirleyeceklerdir. Böylelikle çalışan ihtiyaçları karşılanarak örgütsel amaçlar da sağlanmış olacaktır (Yumuşak, 2008: 246).

Her insanın ihtiyaçları, istekleri, beklenti ve kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Çalışma şartları da aynı şekilde fiziki ortam, sosyal imkanlar, yönetim tarzı, çalışma takımları açısından farklılık gösterir. Tüm bu değişkenler çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir (Karakaya ve Alper Ay, 2007: 55).

### **1.6.1. İyileştirilmiş Ücretler**

İnsanları özellikle iş yaşamında motive eden en önemli etken ekonomik gelir elde etme güdüsüdür. Daha fazla gelir elde edebilme imkânı için güçlü bir motivasyon kaynağı olan ücret, aynı zamanda kişinin sosyal statü sahibi olmasını sağlayan araçlardan birisidir. Ücretin miktarı kadar çalışanların ücret algısı da motivasyonu etkileyebilmektedir. Eğer, kişi diğer çalışanlarla kıyasladığında yeterli düzeyde ücret almadığını, adil bir ücret politikası olmadığını düşünürse çalışmaya yönelik motivasyonu azalacaktır (Ödeş, 2022: 20-21).

Ücret unsuru, örgütler tarafından farklı şekillerde motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Örgütün amacı doğrultusunda çalışanları motive edebilmek için örgütlerce ücret artışı, prim uygulamalarının yanı sıra ulaşım ve yemek olanakları, cep telefonu, bilgisayar, araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası gibi çeşitli ekonomik ödüller gibi çeşitli yöntemler çalışanlara uygulanmaktadır. Maaş karşılığı olan ücretin yanında bu gibi uygulamalar da ücret paketinin birer unsuru olarak çalışanları motive eden faktörlerdir (Birkan, 2009: 7-8).

Genel kaniya göre ücret, çalışanların işletmeye girme nedeni olmasının yanı sıra örgüte bağlanmalarında da güçlü bir motivasyon aracıdır. Çalışanın aldığı ücret ne kadar yüksek olursa geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür ve bu durum çalışan

için çok güçlü bir motivedir. Düzenli ve sabit gelirin dışında prim sistemi gibi gelire ek düzenlemeler de çalışanların daha verimli çalışmasına özendirici olabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın en önemli motive olduğu araç, ücrettir (Aslantürk, 2014: 47-48).

### **1.6.2. Rahat Bir Çalışma Ortamı**

Çalışanların çalıştıkları örgütte, örgütün fiziksel ortamı çalışma düzeyleri ve motivasyonlarında etkilidir. Çalışanlar kişisel kaynakları ve yeteneklerini tam kullanabildikleri zaman morallerinin yükseldiği ve örgütsel hedeflere ulaşmak için motive oldukları belirtilmektedir (Tefera ve Mutambara, 2016: 3). Dolayısıyla rahat bir çalışma ortamı ve örgütsel iklim çalışanların kaynakları kullanma, yeteneklerini ortaya koyma konusunda motive olmalarına olanak tanıyacak ve örgütsel amaçlara yoğunlaşmalarına katkı sağlayacaktır.

Buradan hareketle, örgüt içerisinde çalışanların verimliliklerinin yüksek tutulması ve işletme amaçlarına konsantre olabilmelerini sağlamak için performanslarını engelleyebilecek durumları ortadan kaldırarak (Oraman, 2011: 3361-3362) rahat bir çalışma ortamı sunmak önem arz etmekle birlikte bunu sağlamak örgütsel açıdan yöneticilerin görevleri arasında sayılabilir.

Çalışma ortamının aydınlatma ve sıcaklık düzeyi, havalandırılması, teknik koşullarının durumu motivasyonu etkileyen unsurlardır. Çalışma ortamında rahat hisseden, işi için gerekli ortamın ve gerekli ekipmanların niteliğinin yeterli olması kişilerin işine odaklanmasına, çalışma verimlerinin istenilen düzeyde olmasına katkı sağlar. Çalışma ortamının iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin de artması anlamına gelerek örgütün lehine sonuçlar meydana getirmektedir (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 80).

### **1.6.3. Ödül ve Takdir**

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında ödüllendirilme ve takdir edilme durumları motivasyon düzeylerinde belirleyici olmaktadır. Yaptığı iş karşılığında hak ettiği karşılığı aldığını düşünen kişinin motivasyonunun artması olası bir sonuçtur. Öyle ki çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir görmesinin içsel ve dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Ödüllendirme sisteminin motivasyonda etkileyici unsur olmasıyla beraber adil olup olmama durumu da önem taşımaktadır. Bu noktada hangi çalışanın ne ölçüde ödüllendirileceğinin tespit edilmesi, çalışanlar yaptıkları iş karşılığı

ödüllendirilirken verimlilik düzeylerinin de takip edilmesi gereklidir. Çalışanların iş performanslarının analiz edilmesi, onlara verilecek olan ödül, prim, ücret, komisyon gibi maddi çıktılarının ne düzeyde olması gerektiği konusunda rol oynayacaktır (Ödeş, 2022: 21).

İnsanlar buldukları çevre tarafından takdir edilmeyi ve olumlu algılanmayı bekler. Olumlu geri dönüşler alındığında daha iyisini yapabilmek için çabalarını artırır. Özellikle iş yaşamında işveren veya yöneticilerinin takdirini yazılı ya da sözlü olarak alan çalışanların motivasyonları artacak ve diğer çalışanları da aynı başarıyı elde edebilmeleri için motive edecektir (Künarcı, 2016: 22).

#### **1.6.4. Sorumluluk ve Yetkiler**

Yetki kavramı, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli işlerin yapılmasını başkalarından isteme, örgütteki işleyişin etkin biçimde yapılabilmesini organize ederek kişileri ve prosedürleri yönetebilme hakkı olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğunun bulunması, örgütteki işlerin ve gerekliliklerin yerine getirilmesi işidir. Bu açıdan yetki devredilebilen sorumluluk ise paylaşılan ancak devredilemeyen olgulardır. Örgütte üst kademe görevlerin yetki devriyle astlara devredilmesi durumunda hem çalışanın gözünde örgütün değer artmakta hem de çalışan, örgütün ve yöneticilerin kendisine değer verdiğini düşünerek başarılı olabilmek için daha fazla motive olacaktır (Birkan, 2009: 11).

Çalışanlara yetki ve sorumluluklar dağıtılırken kişilerin bilgi, beceri ve özelliklerinin değerlendirilmesi, kapasitesinin altında ya da üstünde bir iş ve görev verilmemesi gerekir. Aksi durumda kişinin özelliklerinde körelme, işi gereği gibi yerine getirememesinden ötürü kendine güvenini kaybetmesine neden olur. Kişilere kendilerini geliştirebilmeleri için sınırlarını zorlayacakları görevler ise gerekli düzenlemelerle verilmeli, değişik kollarında kendilerini geliştirme olanağı sunulmalı ancak kişinin çok zorlandığı görüldüğünde durum tekrar değerlendirilerek düzeltmeye gidilmelidir. Zaman zaman kişiye farklı sorumluluklar ya da fazla görev verildiğinde kendi kapasitelerini geliştirme şansı ile kendilerini keşfederek özgüvenleri ve motivasyonları artacaktır (Künarcı, 2016: 26).



### **1.6.5. Eğitim**

Çalışanlara yeni beceriler kazandırmak, bilgi ve niteliklerini iyileştirmek ve genişletmek, mesleki yeterliliklerini pekiştirmek ve güncel, yeni uygulamalar, prosedürler, ürün ve hizmetler gibi örgüte ilişkin kazanımlar verilen bir süreç olan eğitim, örgütlerde kullanılan motivasyon araçlarından birisidir. Mesleki açıdan kendini daha çok geliştiren kişinin iş ortamında kendine olan güveni artacaktır. Bu durum çalışanların motivasyonuna da olumlu etki edecektir. Bu nedenle çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olabilecek eğitim programları ile motivasyon programları paralel şekilde uygulanması faydalı olacaktır. Çalışanlara uygulanan eğitim ve motivasyon programları, örgütler açısından kendilerine bir yatırım olarak görülmelidir. Sonuç itibarıyla kendi personelinin gelişimine katkı sağlayan eğitim programlarıyla yine örgütün kendisi, personelinin performansı sonucu çıktısını alacaktır. Diğer bir ifadeyle örgüt, personeline yapacağı yatırımla dolaylı olarak kendi geleceğine yatırım yapmış olacaktır (Yumuşak, 2008: 245-246).

Öncelikle yeni işe başlayanlara işin işleyişi ve çalışma ortamıyla ilgili her türlü bilginin eksiksiz verilmesi, işe oryantasyonlarının daha rahat olabilmesi, diğer bir ifadeyle işe alışma ve uyumlarının sağlanması açısından önemlidir. İlerleyen dönemlerde de tüm çalışanların eğitim konusunda desteklenmesi, değişiklikleri ve gelişimleri takip edebilmeleri, öğrenebilmeleri ve böylelikle başarılı olabilmeleri için gereklidir (Künarcı, 2016: 22-23).

### **1.6.6. Kariyer Gelişimi**

Örgütlerde kariyer yapabilme olanağının olup olmaması çoğu zaman bireylerin iş değiştirme, işten ayrılma nedenlerinden birisi olmaktadır (Birkan, 2009: 9). Çalışan örgütte kariyer olanaklarının zayıf olması, diğer bir ifadeyle kariyer platosu olarak tanımlanan mesleki durgunluk veya kariyer duraklaması durumunun var olmasıyla çalışanın kariyer yaparak yükselme imkanlarının azaldığı ya da hiç bulunmaması durumunda veya da cam tavan sendromu olarak ifade edilen kadınların ya da azınlıkların nitelikleri ve becerileri önemsenmeden kariyer basamaklarında ilerlemede yetersiz oldukları önyargısından oluşan negatif bakış açısıyla (Coşar ve Ünüvar, 2019: 269-270) bireylerin motivasyonu azalarak daha iyi kariyer yapabileceği, terfi imkânı olan başka bir iş arayışına girebilir.

Motivasyonun özünde çalışanın performansını yükseltmek adına uygun koşulların ve çalışma ortamının oluşturulması çabasının bulunduğu (Şahin Perçin ve Özgül Katlav, 2017: 100) düşünüldüğünde kariyer gelişimine katkı sağlayan ve terfi sunan örgütlerin çalışanlarını daha iyi performans göstermeleri konusunda motive edeceği olası bir sonuçtur.

Bu anlamda kariyer gelişimi sağlamak ve çalışanın kişisel yeterlilik duygusunu artırabilmek için işi başarabilme motivasyonunun yükseltilmesine odaklanılan personel güçlendirme uygulaması da bu konuda çalışana destek veren, kariyer gelişimine katkı sunan bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın kendini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işle ilgili kararlar verebilmesi örgütün neler yapması gerektiğini ortaya koyan ve yetki dağılımı temelinde çalışanına yönetsel anlamda sorumluluk vererek güç ve destek sağlayan personel güçlendirme (Şahin Perçin ve Özgül Katlav, 2017: 97-100), aynı zamanda kişileri daha iyi performans gösterebilmeleri konusunda motive ederek kişisel ve örgütsel başarıyı da beraberinde getirebilecek ve kariyer gelişimini destekleyecek unsur olabilmektedir.

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışmanın ikinci kısmında işe bağlılık kavramının, literatürdeki çalışmalardan hareketle kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Öncelikle işe bağlılık kavramı ve önemi açıklanmış daha sonrasında işe bağlılık kavramının boyutları ile işe bağlılığı etkileyen faktörler hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

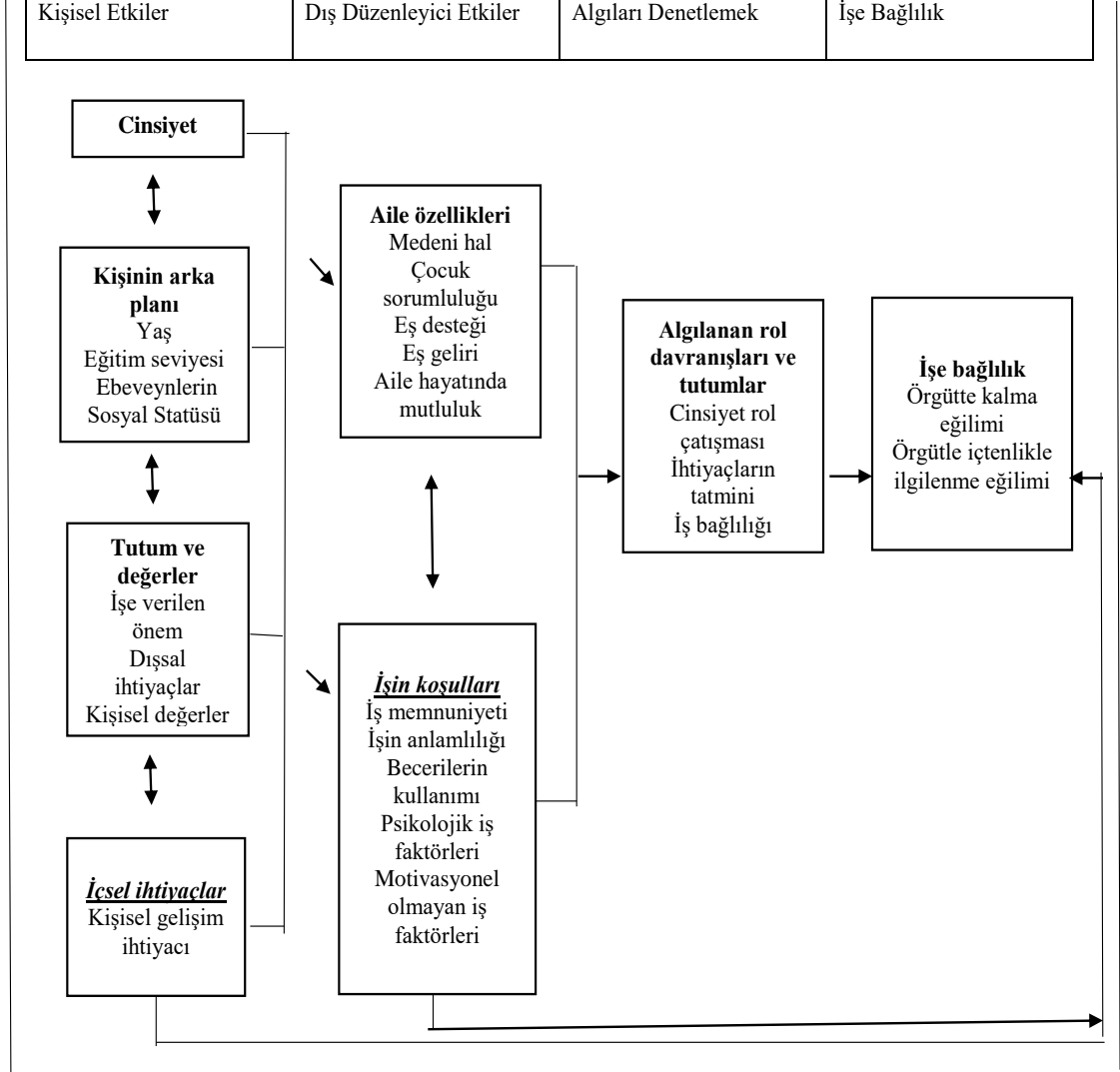
#### 2.1. İşe Bağlılık Kavramı ve Önemi

İnsanların, genellikle ekonomik gerekliklerden ötürü veya çalışmayı sevmeleri ya da aile, sosyal çevre vb. dış çevreleri tarafından kendilerinden çalışmalarını beklediği için çalıştıkları ifade edilmektedir (Chusmir, 1982: 596). Her ne sebeple olursa olsun insanların iş hayatında aktif olmaları ve insanların ister çalışıyor ister çalışmıyor olsun hayatlarının devamlılığı için ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Bunun için ürün ve hizmet üreten ve piyasaya sunan örgütlerin de varlığı ve sürekliliği olmazsa olmazdır. Buradan hareketle insanların ve örgütlerin karşılıklı bir bağının bulunduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgütler bu döngünün devam edebilmesi için çalışanlarının örgüte bağlı hissetmelerini ve örgütü benimsemelerini istemekte, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını beklemektedir.

Buradan hareketle işe bağlılık kavramı öz bir ifadeyle, örgütün menfaatlerinin veya kişinin gözünde işin değerinin ve öneminin içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Lodahl ve Kejner, 1965: 24). Dolayısıyla işe bağlılık, örgütsel bağlılığı ve örgüt hedeflerine bağlılığı ifade eder. Çalışanlar, örgüte duygusal ve normatif olarak bağlıdırlar. Örgütle özdeşleşmiş, örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyarlar. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütten ayrılma olasılığı da düşük olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-2). Bu açıdan yönetici ve işverenler, kendisini işine ve örgüte adanmış, işten ayrılma niyeti düşük, iş performansı yüksek çalışanları tercih ederler (Bashaw ve Grant, 1994: 41).

İşe bağlılıkta, çalışanlar için etken olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Cinsiyet rol çatışması, ihtiyaçların karşılanması ve işe bağlılık doğrudan etki ederken içsel ihtiyaçlar ve iş koşulları dolaylı etki eden unsurlardır. Diğer faktörler ise işe bağlılık sürecinde

aracı düzenleyici rol oynarlar (Chusmir, 1982: 597). İşe bağlılık süreci Şekil 2'deki gibi ifade edilebilir:



**Şekil 2.** İşe Bağlılık Süreci

**Kaynak:** Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7(4), pp.597.

Morrow (1983: 489), örgütsel bağlılığı; iş, örgütsel, kariyer, kişisel değerler, sendikalaşma ve bu beş faktörün birleşiminden oluşan altı farklı türünü belirlemiştir. Kariyer bağlılığı, kişisel kariyer hedeflerinin gelişimi ve bireyin bu hedeflere bağlılığı,

bu hedeflerle özdeşleşmesiyle karakterize edilir. İş bağlılığı, kişinin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme derecesi ve işine yönelik sahip olduğu içsel motivasyon düzeyiyle ilişkiliyken (Lawler ve Hall, 1970: 306); örgütsel bağlılık da iş bağlılığına benzer bir yapıya sahip olup çalışanın örgütü psikolojik olarak özümsemesini kapsar. Bu yönüyle işe bağlılık ve örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkilidir (Blau ve Boal, 1987: 289). Kariyer bağlılığı ise çalışanların değişen bağlılıkları, eğitim düzeyleri gibi etkenler tarafından şekillenir. Kariyer bağlılığı kişinin yeteneklerinin gelişimi için önemlidir çünkü, kişi kariyerine devam edebilmek için uzmanlık becerilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaya devam eder (Noordin, Williams ve Zimmer, 2002: 35-36). Kişisel değerler, özverili çalışmaya bağlı mesleki başarı kaygısından kaynaklanırken; birlik olma anlamına gelen sendikalaşma faktörü ise bir birliğe bağlı kalma konusunda güçlü bir istek duyma, örgütteki toplam emeğe duyulan inanç düzeyidir (Morrow, 1983: 488).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere işe bağlılık işe olan sadakati, güveni, gönüllü çalışmayı ifade ederken işle birlikte örgüte de dolayısıyla bağlanmış olmayı ifade etmektedir. İşine, görevlerine ve örgüte bağlı bireyi kast eden bir ifade olan işe bağlılık literatürde (Lodahl ve Kejner, 1965; Lawler ve Hall, 1970; Buchanan, 1974; Kanungo, 1982; Kahn, 1990; Knoop, 1995; Bakker ve Demerouti, 2008; Shuck ve Wollard, 2010) farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin; Ramsey, Lassk ve Marshall (1995: 66) işe bağlılığın, kişinin işini önemli olarak algılama derecesi ve ihtiyaçları karşılamak için kaynak olması nedeniyle kişinin yaşamında merkezi konumda yer alması olarak kavramsallaştırıldığını ifade ederken, Vroom (1962: 161) ise bireyin işinde kendini ifade etme ve gerçekleştirme arayışının kapsamı olarak işteki tatmin ve tatminsizliğinin kişinin egosu çerçevesinde işine katılım derecesi şeklinde ifade etmiştir.

Bağlılık, çalışanların örgüte bağlılığıyla ilgili bir tutup olup bireylerin örgütsel kararlara katılımı, diğer çalışma arkadaşlarına kayıtsız kalmaması, örgütsel mutluluk ve başarısıyla kendini gösteren sürekliliği olan bir süreçtir (Kashefi vd., 2013: 502). Bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü olarak tanımlanan iş ve örgütsel bağlılıkla ilişkili üç faktörden söz edilebilir. Bunlar (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226; Reichers, 1985: 468):

Örgütün amaçlarını benimseme ile değerlerine güçlü bir inanç,

Örgütün amaçları için istekli çaba sarf etme ve

Örgüte üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek.

Genellikle iş ve örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmaya isteklidirler (Kashefi vd., 2013: 502). Bu nedenle işe bağlılık, çalışanların işten ayrılma, işe devamsızlık, işte zamanlılık, iş tatmini ve iş performansları gibi çeşitli konularla ilintilidir (Singh ve Gupta, 2015: 4) ve işe bağlılığın yüksek olması ile işten ayrılma, işe devamsızlık gibi olumsuz tutumlar ters yönde ilişki içerisindedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 604).

## 2.2. İşe Bağlılığın Boyutları

Çalışanların örgütte kalmalarında etkili olan çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bazıları işlerini ve iş yerlerini sevdikleri için çalışmaya devam etmek isterken kimi çalışan sadece mecbur hissettikleri, bir takım ihtiyaç ve zorunluluklardan dolayı çalışmaktadır. Kimi zaman ise çalışanlar kendilerini örgüte karşı sorumlu hisseder ve yükümlülüklerinden dolayı da çalışmaya devam etmelerini ahlaki, etik açıdan doğru olduğuna inandığı için örgüte kendilerini bağlı hissederler.

Söz konusu olan düşüncelerin ortak noktası ise bir şekilde çalışanların örgütte kalmaları ve kendilerini örgüte bir nedenle bağlı hissetmelerinde etkili olmasıdır (Falkenburg ve Schyns, 2007: 710). Buradan hareketle çalışanların işe bağlılıkta hangi düşünce ve duygunun etkili olduğuna yönelik işe bağlılık kavramı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmaktadır (Grego-Planer, 2019: 6; Meyer ve Allen, 1991: 67; Benkhoff, 1997: 115).

Ayrıca işe bağlılık farklı araştırmacılar (Grego-Planer, 2019: 6; Meyer ve Allen, 1991: 67; Benkhoff, 1997: 115; Kelman, 1958: 53; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Schaufeli, Salanova, González-romá ve Bakker, 2002: 74-75; Alarcon ve Edwards, 2011) tarafından farklı boyutlarda sınıflandırılmıştır. Örneğin, Kelman (1958: 53) uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alırken; O'Reilly ve Chatman (1986: 493) ise uygunluk, katılım ve içselleştirme olarak sınıflandırmışlardır. Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002: 74-75) ve Alarcon ve Edwards (2011: 295) çalışmalarında; enerji, özveri ve özümseme şeklinde sınıflandırmaya gitmişlerdir. Grego-Planer (2019: 6), Benkhoff (1997: 115) ve Meyer ve Allen (1991: 67) ise duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırma yapmışlardır.

Kelman (1958: 53)'a göre uyum; kişinin belirli ödüller kazanmak, onay almak, tepki almaktan ve cezadan kaçmak için örgütü benimsediği zaman ortaya çıkan tutumu olurken özdeşleşme boyutu kişinin tatmin edici ilişkiler kurabilmesi veya sürdürebilmesi için örgütü kabullenmesi diğer bir ifadeyle grubun bir parçası olmaktan gurur duyması, örgüt değerlerini ve başarılarını benimsemese de saygı duyabildiği durumlarda ortaya çıkabilen tutumdur. İçselleştirme boyutu ise kişinin kendi tutum ve değerleriyle örgütün değerlerinin aynı olması durumunda kişinin örgütü kabullenmesi durumudur.

O'Reilly ve Chatman (1986: 493)'a göre uygunluk, katılım ve içselleştirme boyutları ise Kelman (1958)'a benzemekte olup; belirli dışsal ödüller için araçsal katılımın olduğu uyum boyutu, bir ilişki isteğine dayalı katılım boyutu ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı içselleştirme boyutları şeklinde sınıflandırma yapılmıştır.

Schaufeli, Salanova, González-romá ve Bakker (2002: 74-75), enerji-canlılık, özveri ve özümseme ile karakterize etmişlerdir. Canlılık, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında direnci ifade eder. Özveri; ilham, gurur, heyecan ve meydan okuma duygularıyla karakterize edilmektedir. Son boyut olan özümseme ise kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini işine vermesi, bu şekilde zamanın hızla akması ve kişinin işten ayrılmakta güçlük çekmesi olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında ise literatürde çoğu araştırmacı (Grego-Planer, 2019: 6; Meyer ve Allen, 1991: 67; Benkhoff, 1997: 115; Uyguç ve Çımrın, 2004: 92-93; Dunham, Grube ve Castañeda, 1994: 370; Bozkurt ve Yurt, 2013: 124-126; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 20-22; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014: 46; Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 282-283; Coleman, Irving ve Cooper, 1999: 996) tarafından kabul görmüş olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde olan sınıflandırma türü benimsenmiş olup, aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanların örgütle duygusal özdeşleşme yoluyla örgüte bağlı kalmayı tercih etmelerine yönelik kendi kişisel tercihlerini ifade eder. Öz bir ifadeyle örgüte üye olmaktan duyulan mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019: 83). Duygusal bağlılık, doğası gereği duygusaldır. Çalışan örgüte duygusal olarak bağlanır

ve kendi amaçlarıyla örgütün amaçları arasında uyum yakalar. Çalışanın amaçlarıyla örgütün amaçları örtüşür ve çalışan tarafından örgüt amaçları da özümsemiş olur (Huselid ve Day, 1991: 381).

Duygusal anlamda bağlılık, bireyin örgütün bir parçası olma isteğinin derecesini yansıtan, çalışanın örgüte olan duygusal bağı anlamına gelmektedir. Çalışan, iş gördüğü örgütle özdeşleşmek ve aynı zamanda örgüt işlerinde katılımcı olmak ister. Örgüte yönelik duygusal bağı bulunan çalışanlar, örgütte zorla değil kendi istekleriyle, gönüllülükle çalışırlar. Duygusal bağ boyutu örgüte yönelik olumlu duygularla yakından ilişkilidir (Grego-Planer, 2019: 6). Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanların örgüte ilişkin duygusal ilgisini, örgütle birlik ve beraberlik hislerini ve kişilerin örgüt içerisindeki aktif varlıklarını ifade eder (Kashefi vd., 2013: 502).

### **2.2.2. Devam Bağlılığı**

Sürekli bağlılık ya da rasyonel bağlılık olarak da ifade edilen devam bağlılığı, örgütte kalma veya örgütten ayrılma ile ilgili faydaya ve maliyete dayalı çıkarımla ilgilidir (Kashefi vd., 2013: 502). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti nedeniyle işte kalma niyeti olarak tanımlanır. Esas olarak işten ayrılmanın getireceği maliyet yükünden kaçınmak için çalışanlar işte kalmaya devam ederler (Singh ve Gupta, 2015: 4-5). Bunun yanı sıra kişinin alternatif bir iş imkanının bulunmaması durumunda işsiz kalmamak ya da yeni bir iş bulup girme sürecinin ne kadar zaman alacağını belirsiz olması ve bu süreçte maddi giderlerin bulunacağı göz önüne alındığında kişide örgüte karşı devam bağlılığı gelişecektir (Wasti, 2002: 526). Bireyin aldığı ödüller veya primler gibi destekleyici kazanımlar da elde ediyorsa yine işten ayrıldığında yaşayacağı maddi kayıpları ve avantajları göz önünde bulundurarak rasyonel bir değerlendirme yapar ve işte kalmasını daha avantajlı bulursa devam bağlılığı sergilemesi olasıdır (Silva, Castro, Dos-Santos ve Neto, 2018: 406).

Öz bir ifadeyle kişi, örgütten ayrılma durumunda maliyet açısından kendisine getirecek olan etkinin farkındadır. Örgütten ayrılmayı düşünen kişinin işine ve çalışmaya devam etmesindeki birincil faktörü işe, dolayısıyla elde edeceği gelire ihtiyaç duymasındır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İnsanlar hayatlarına devam edebilmek için maddi kazanca ihtiyaç duyarlar. Devam bağlılığına dayanan çalışma güdüsünün temelini de bu ihtiyaç oluşturmakta olup bu nedenle kişiler işte kalma eğilimi gösterirler.



Duygusal bağıllık ve devam bağıllığı arasındaki fark duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar gönüllü olarak, istedikleri için örgütte kalmaları, devam bağıllığı yüksek çalışanların ise mecbur oldukları için kalmalarıdır (Falkenburg ve Schyns, 2007: 710).

### **2.2.3. Normatif Bağıllık**

Normatif bağıllık çalışanların örgütte kalma yükümlülüğünü ifade eder. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmelerinin uygun ve doğru olduğunu düşündükleri sürece örgütte kalacaklardır (Kashefi vd., 2013: 502). Normatif bağıllık çalışanın yükümlülük duygusundan kaynaklanan bağıllık duygusunu ifade etmektedir (Al-Jabari ve Ghazzawi, 2019: 86). Örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusunu, sadakat ve görev değerini yansıtır (Messner, 2013: 79).

Zorunluluklardan dolayı örgüte sadık ve bağlı olma eğiliminden kaynaklanan normatif bağıllığı çalışanlar diğer taraftan ahlaki ve doğru olduğuna inandıkları için de gösterirler. Kişi çalıştığı örgüte karşı kendisini sorumlu ve yükümlü hissederek kendisinin örgütte kalması gerektiği inancına dayanır. Kısaca, duygusal bağıllığa sahip olanlar istedikleri için örgütte kalmayı, devam bağıllığına sahip olanlar ihtiyaçlardan ötürü kalmaları gerektiğini, normatif bağıllığa sahip olanlar ise ahlaki ve doğru buldukları için örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

### **2.3. İşe Bağıllığı Etkileyen Faktörler**

İşe bağıllık, kişinin çalıştığı örgüt, kişinin yapısı ve özellikleri ile kişinin çevresel etkileşimine göre şekillenebilir ve bu faktörlerden etkilenebilir (Wollard ve Shuck, 2011: 432-433). Rabinowitz ve Hall (1977: 284), işe bağıllığın hem bireysel hem de işle ilgili faktörlerden etkilendiği görüşündedir. İşe bağıllığı etkileyen kişinin kendisinden kaynaklanan işe bağıllığa doğrudan etkisi olan ve işe bağıllığın gelişmesinde çalışan tarafından gerçekleşen koşullar ile kişisel özellikler olarak tanımlanmıştır. Örgütsel faktörler ise işe bağıllıkta örgütün yapısıyla ve sistemiyle bağlantılı, örgütte uygulanan stratejiler ve örgüt koşulları olarak tanımlanmaktadır (Wollard ve Shuck, 2011: 433).

Buradan hareketle çalışma kapsamında işe bağıllığı etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

### 2.3.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşe bağlılıkta örgütsel birtakım faktörlerin etkili olduğu belirtilmiş ve örgütsel açıdan işin özellikleri, kararlara katılım, lider davranışı gibi çeşitli örgütsel özellikler çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca kişi çalıştığı örgütte devam ettikçe geçirdiği sürede işle ve örgütle ilgili görüşlerini anlamlandırmaya ve genişletmeye devam eder. Bu bağlamda iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, ücret, sosyal haklar, çalışma koşulları, örgüt politikaları gibi birçok unsuru gözden geçirir ve değerlendirir (Wagner, Ferris, Fandt ve Wayne, 1987: 63-64). Dolayısıyla örgütün çalışan gözünden değeri ve örgüte yönelik algısı kişiyi örgüte ya çeker (bağlar) ya da iter (uzaklaştırır) denilebilir. Çalışanın örgütü nasıl anlamlandırdığının, onun örgüte bağlılığında önemli faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel açıdan işe bağlılığın önemini artıran nedenler arasında çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işe bağlılığına yönelik olumlu davranış göstermelerinde etkili olması sayılabilir. Kişilerin örgütte daha mutlu olmaları onların ruhsal sağlıklarını ve örgüt içerisinde motivasyonlarını artırarak işten ayrılma niyetlerini ve işe devamsızlıklarını azaltarak daha yüksek performans ve kişisel inisiyatif göstermelerine imkân tanıyacak ve örgüt için olumlu sonuçlar oluşturabilecektir (Chughtai ve Buckley, 2008: 48-49).

İşine bağlı çalışanlar yüksek düzeyde enerjiye sahiptir ve işlerinde heveslidir. Aynı zamanda kendilerini tamamen işlerine odaklarlar (Bakker ve Demerouti, 2008: 210) ancak Mathieu ve Zajac (1990: 191), performans açısından verimli olmayan fakat çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanların, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması nedeniyle esasen örgütsel etkinliği ve verimi azaltabileceğini belirtmişlerdir. Ateşoğlu ve Erkal (2018) ise gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında kamu ve özel sektör gibi çalışılan sektör özelliğinin de işe bağlılığı etkilediğini bulgulamışlardır. Çalışma kapsamında kamu çalışanlarının işe bağlılık düzeylerinin özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Rainey (1983) ise kamu ve özel kuruluşların yöneticileri arasında işe bağlılık düzeylerinde bir farklılık tespit etmemiştir. Yapılan çalışmalarda farklılıklar muhtemelen çalışmanın yapıldığı ülke, kültür, çalışılan sektör ve yapılan iş gibi değişikliklerden ötürü

gerçekleşmekte olup buradan hareketle işe bağlılıkta etkili olduğu ifade edilen faktörler için kesin bir kanıyla etkilidir ya da etkisizdir demek doğru olmayacaktır.

Örgütsel kaynaklar, kişinin işe bağlılık düzeyini etkileyen önemli faktörlerdendir. Örgütteki çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin kişiyle olan tutum ve davranışları işe bağlılık üzerinde etkindir. Kişi, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden gelen sosyal destek, olumlu performans gibi geri bildirimler aldığı takdirde işe bağlılık düzeylerin olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca, beceri çeşitliliği, özerklik ve öğrenme fırsatları gibi iş kaynaklarının varlığı işe bağlılığı pozitif yönde etkileyebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 212). Brown ve Leigh (1996: 361), benzer bir yaklaşımla örgüt içerisinde yetenek çeşitliliği, görevin nitelikleri ve önemi, denetim ve özerklik gibi öncüllerin işe bağlılığı etkilediğini öne sürmüşlerdir.

Ayrıca örgüt devir hızı da çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve dolayısıyla işe bağlılıklarını etkileyen başka bir unsur olarak görülmektedir. Brockner, Grover ve Blonder (1988: 437) işten çıkarılan çalışanlardan sonra örgütte çeşitli stres nedenleriyle işte kalan çalışanların işe odaklanmalarında zorluklar olabilmektedir. Örgüt içerisinde çok sık çalışan değişikliği kişilerin, işine ve çalışma arkadaşlarına odaklanmalarında sorun yaşamalarına, dolayısıyla işteki performanslarına olumsuz etki edebilmektedir. Gerek işe odaklanma ve iş arkadaşlarına alışma konusunda zorluk yaşanması gerekse kişiler bir sonraki işten çıkarılan kişi olacak mıyim kaygısıyla işe bağlılığı düşebilir.

Örgütün benimsediği çalışma prosedürleri ve uygulamalar çalışanın işe adapte olması, alışması ve örgütü benimsemesi için öncüdür. Bu duruma örgütün uyguladığı esnek çalışma saatleri, teknoloji kullanımı, iş paylaşımı gibi çalışma biçimleri örnek olarak verilebilir. Birden fazla kişinin aynı işi paylaşması, böylelikle aynı iş için çalışanların birbiriyle iletişim halinde bulunmasını gerekli kılacak ve çalışanların arasındaki paylaşımı ve etkileşimi artırarak güçlendirecektir. Yapılan iş için birbirini kontrol eden ve destekleyen çalışanlar sayesinde işin eksiklikleri gözden kaçırılmamış olacak ve örgütsel başarıya yardımcı olacaktır. Bilgisayar, iletişim ve bilgi teknolojilerini işi kolaylaştıracak, iş süresini ve sürecini kısaltacak, kişilere fayda sağlayacak yönde uygulamaları uyarlamak örgütsel açıdan olumlu gelişim sağlayabilir. Esnek çalışma saatleri örgütlerin kendilerine göre belirleyecekleri farklı yöntemlerle

kullanılabilir. Türkiye’de çok fazla uygulanmasa da çalışanların dört gün çalışıp bir gün çalışmaması ve çalışılan diğer günlerde mesai saatlerinin 8’den 10’a çıkarılmasıyla üç tam gün hafta sonu tatili olacak şekilde uygulanabildiği gibi dört gün ofis bir gün evden çalışma şeklinde de değişik uygulamalar yapılabilir. Esnek çalışma saati uygulayan örgütlerde çalışanların örgüte yönelik sadak ve bağlılıklarının arttığı, moral ve motivasyonlarının yükseldiği ve işten ayrılmaların azaldığı belirlenmiştir (Özkalp, 2003: 21-23).

Ancak söz konusu tüm bu uygulamalar çalışanlara dayatma olarak değil işe uyum sağlamaları ve işe bağlılıklarını artırmak için yumuşak geçişlerle ve gönüllükle yapılırsa etkili olabilecektir. Her türlü uygulama ve faaliyetler gibi yukarıda bahsi geçen alternatif iş biçimlerinin çalışanlar arasında çatışmaya neden olmayacak ve sosyal ilişkileri zedelemeyecek yaklaşımla uygulanması fayda sağlayacaktır. Kişilerin becerilerine uygun teknoloji uygulamaları, iş arkadaşlarıyla iletişimini olumlu geliştirebilecek iş paylaşımları ve esnek çalışma saatleri gerek örgüt için gerekse kişi için uygun olabilecek biçimlerde uygulanmalıdır. Çalışanlara kolaylık sağlayacak, becerilerini ve sosyalleşmelerine fırsat tanıyacak bu gibi örgütsel faktörlerin, çalışanların işle ilgili tutumlarını ve işe bağlılığı da olumlu etkilemesi muhtemeldir.

### **2.3.2. İşe Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler**

Kişilerin bilişsel, duygusal ve fiziksel özellikleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle ihtiyaçları ve işe yönelik algı ile beklentileri de farklılık göstermektedir. Dolayısıyla işe bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi kişilerin bilişsel, duygusal ve fiziksel özellikleri olmaktadır (Bailey, Madden, Alfes ve Fletcher, 2015: 4). İnsanlar, örgüt içerisinde tek başlarına ya da diğer çalışanlarla birlikte fiziksel olarak iş görürler, bilişsel olarak uyanık olurlar ve çalışma esnasında yaratıcılıklarını, inançlarını, değerlerinin, duygu ve düşüncelerini dışa vururlar, empati yaparlar ve başkalarıyla kişisel bağlantı halinde bulunurlar (Kahn, 1990: 700). Aynı zamanda stresle başa çıkabilmede ve çevresinde olup biteni kontrol edebilme yeteneğinde kişisel değerlendirmeler ve özellikler ön plana çıkmaktadır. Çünkü, her bireyin olayları algılama ve değerlendirme, olaylardan etkilenme ve tepki verme biçimi farklıdır. Bunun nedeni bu değerlendirmelerin kişiden kişiye değişiklik göstermesi dolayısıyla göreceli ve öznel nitelik taşımasıdır. Dolayısıyla bireyin kişilik özellikleri, onun zorluklar ve

stres karşısında göstereceği direncin derecesini belirleyen faktör olmakla beraber işe yönelik stresini ve bağlılığını da belirleyen ve etkileyen faktör olmaktadır. Kişinin psiko-sosyal özellikleri, diğer bir ifadeyle psikolojik dayanıklılıkları stres ve zorluklar karşısında, şartları iyileştirme yeteneğinin bir parçası olarak (Hobfoll, Johnson, Ennis ve Jackson, 2003: 632) işe bağlılıkta önemli kişisel faktörler arasında görülebilir.

Bakker ve Demerouti (2008: 210)'i yapmış oldukları çalışmada psikolojik sağlamlığın kişinin enerjisini etkilediğini ve işine bağlı çalışanların esasında işine bağımlı işkoliklerin işlerine duydukları güçlü ve karşı konulmaz iç dürtülerinden ziyade çalışmayı eğlenceli buldukları için çok çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla psikolojik durumun, çalışanların işle ilgili tutumunu etkileyen kişisel faktörlerden birisi olduğunu söylemek mümkündür.

Kişisel özelliklerin, işe bağlılığı örgütsel faktörlerden daha fazla etkilediği ve işe bağlılığın, kişisel deneyimlere ve özelliklere bağlı olduğu belirtilmektedir. Öyle ki işe bağlılıkta kişinin kendi öznel değerlendirmesi sonucu işe devam etmesinde ahlaki ve doğru bulmasıyla ilişkili olan normatif bağlılık boyutunun diğer bir kişisel özellik olarak görülebilmektedir (Carmeli 2005: 458). Brockner, Grover ve Blonder (1988: 437), bu kapsamda iş ahlakı kavramının, normatif bağlılıkla bağdaştırılabilecek benzer bir unsur olarak işe bağlılığı etkileyen bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda iş ahlakı yüksek olan kişilerin, iş ahlakı düşük olanlardan daha fazla işleriyle ilgili olmalarının olası olduğunu ve işe katılımlarının daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir.

İşe bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi gibi kişiye özgü özellikler sayılabilir. Bu kapsamda özellikle kadınların aile ve ev ile ilgili sorumluluklarının görece daha fazla olduğu göz önüne alındığında örgütsel bağlılık düzeylerinin ve dolayısıyla işe bağlılıklarının erkeklere nispeten daha düşük olduğu ifade edilebilir (Marsden, Kalleberg ve Cook, 1993: 369). Aynı şekilde evli çalışanların daha fazla aile odaklı olmalarının onları örgütü de bir aile gibi görmeleri eğilimine yönelttiği ve işe bağlılığını bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde etkilediği belirtilmektedir (Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg, 2008: 223). Medeni durumun yanı sıra küçük çocuk sahibi olan bireylerin işe bağlılık düzeylerinin de farklılık gösterebildiği belirtilmektedir (Lorence, 1987: 124).

Bireylerin yaş durumu da işe bağlılığı etkileyen bir diğer faktör olarak ele alınmaktadır. Genç bireylerin eğlenceye ve hobiyeye yönelik daha fazla zaman ayırma istekleri nedeniyle çalışma alışkanlıkları ve işe bağlılıkları daha zayıf olabilir. Dolayısıyla genç bireylerin işe bağlılıklarının daha düşük olması olası olup, yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri, kendilerini tatmin edebilecekleri iş ortamını bulabilirlerse işe bağlılıkları yükselebilecektir. İleri yaştaki bireylerin ise çalışma güçleri ve hırslarının azalması durumunda yine işe yönelik tutum ve bağlılıkları bu durumdan etkilenebilmektedir (Çelik, 2018: 9).

Mesleki kıdemin işe bağlılıkta kişiyi tatmin ve psikolojik yönden etkileyebileceği ifade edilmektedir. Örneğin, aynı işte uzun süre çalışan kişi ruhsal açıdan işiyle özdeşleşecek ve işe olan bağlılığı artabilecektir. Kişinin işe yönelik deneyimi arttıkça işe olan bağlılığı da artacaktır. İşte bulunma süresi kısa olan çalışanlar, tecrübesi fazla olan çalışanlara kıyasla işlerini daha düşük oranda benimseyebilmektedir (Badem, 2017: 46). Bu doğrultuda mesleki kıdeme, diğer bir ifadeyle işte geçirilen zamanla kazanılan kıdeme ve buna bağlı değişen kariyer aşamasına göre işe yönelik tutumun değiştiği ifade edilmektedir (Wagner, Ferris, Fandt ve Wayne, 1987: 64-65; Rabinowitz ve Hall, 1981: 141-142). Söz gelimi kariyerinin deneme aşamasında, başlangıcında olan kişilerin henüz deneyim ve mesleki bir kıdem kazanımı elde etmiş olmamalarına da bağlı olarak (Hedges, 1983: 22) kendilerine daha uygun ve doğru işi bulmak için belirli bir kariyer aşamasında olan, kıdemli insanlara göre daha sık iş değiştirme eğiliminde olup işten ayrılma niyetleri daha fazladır (Slocum ve Cron, 1985: 141).

Ateşoğlu ve Erkal (2018)'ın yaptıkları çalışmaya göre eğitim seviyesi ve geliri yüksek olan kişilerin işe bağlılık düzeyleri de yüksek bulgulanmışken, Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg, (2008: 223) eğitim ve işe bağlılıkla ilgili negatif yönlü bir ilişki tespit etmişler ve daha az eğitim almış olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle gelir durumu, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem gibi kişisel özelliklerin işe bağlılığı etkilediği söylenebilir.

Yapılan bazı çalışmalarda yaş (Cheung, 2000; Durna ve Eren, 2005; McKelvey ve Sekaran, 1977), cinsiyet (Reitz ve Jewell, 1979; Saal, 1978; Elloy, Everett ve Flynn, 1995), mesleki kıdem (Badem, 2017; Hedges, 1983), medeni durum (Mosadeghrad,

Ferlie ve Rosenberg, 2008; Durna ve Eren, 2005), çocuk sahibi olma (Lorence, 1987; Moen ve Smith, 1986) ve eğitim (Rabinowitz ve Hall, 1977; Mannheim, 1975) gibi bir takım demografik özelliklerin işe bağlılığı etkilediğine yönelik bulgular tespit edilmiştir. Tam tersi olarak yaş (Brown, 1996), cinsiyet (Negiz, Oksay ve Akman, 2011), eğitim (Siegel ve Ruh, 1973), medeni durum (Saal, 1978), çocuk sahibi olma (Bielby ve Bielby, 1984) mesleki kıdem (Kanungo, 1982; Brown, 1996) gibi bazı demografik özellikler ile işe bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığına yönelik çalışmalar da mevcuttur. Buradan hareketle kişisel özelliklerin işe bağlılığı her zaman etkiler ya da etkilemez şeklinde kesin bir sonucun söylenebilmesinin mümkün olmadığı belirtilebilir. Bu durum çalışılan sektör, kişinin yaşayıp büyüdüğü ve geliştiği coğrafya ve aile gibi birtakım etkenler çerçevesinde şekillenip her kişinin yapı, özellik, düşünce, algı ve alışkanlıklarının birbirinden farklılık göstermesi, kişilik özelliklerinin kimi zaman işe bağlılığı etkileyip kimi zaman etkilemediğini açıklamaktadır.

### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi ile ilgili istatistiksel analizlere ve bulgulara yer verilmiştir

#### 3.1. Araştırmanın Alanı

Çalışma alanı olarak Balkanlar ve Anadolu'yu birbirine bağlayan ve bir köprü görevi gören Tekirdağ ilinde gerçekleştirilmiştir (Şimşek ve Kızıldemir,2020: 760). Çalışma kapsamında Tekirdağ'da bulunan konaklama işletmelerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ulaşılabilirlik, zaman ve çalışma sonuçlarının olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda her geçen gün rağbet gören ve turistik bir destinasyon olan Tekirdağ ili seçilmiştir. Tekirdağ ilinde daha önce benzer çalışmaların kısıtlı olmasından dolayı literatüre ve Tekirdağ iline çalışmanın katkısı fazla olacaktır.

Çalışma kapsamında **H1:** Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş motivasyonu İşe bağlılık düzeylerini etkiler temel hipotezi oluşturulmuştur. Bu temel hipotez ile birlikte şu araştırma soruları da test edilmiştir;

Konaklama İşletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Konaklama İşletmeleri çalışanlarının işe bağlılık düzeyleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

#### 3.2. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışma kapsamında toplanan veriler amacına uygun bir analiz programı yardımıyla bilgisayar ortamında istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için 411 anketten oluşan bir veri tabanı oluşturulmuştur. Elde edilen veriler için uygun olan analiz yönteminin saptanabilmesi için ilk önce normallik dağılımına bakılmıştır. Normallik testi ile elde edilen sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir. Ölçeklerin Q-Q Plot Dağılımları ise Şekil 3 ve Şekil 4'te verilmiştir.

#### Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları



Ölçek Adı	n	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Standart Hata	Statistic	Standart Hata
İşe Bağlılık	411	1,00	4,58	3,05	0,39	-0,804	0,120	2,510	0,240
Motivasyon	411	1,00	5,00	3,14	0,28	0,396	0,120	1,089	0,240

İşe Bağlılık ve Motivasyon ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde;

- İşe bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı -0,804 ve basıklık katsayısı ise 2,510 olarak saptanmıştır.
- Motivasyon ölçeği için çarpıklık katsayısı 0,396 ve basıklık katsayısı ise 1,089 olarak saptanmıştır.

Elde edilen basıklık ve çarpıklık katsayılarının (-3) ile (+3) aralığında bulunmasından dolayı parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir (Karaatlı, 2017, s.6). Çalışma kapsamında 2 değişkenli demografik değişkenler için “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmasına ve 2’den fazla değişkenli demografik değişkenler için “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

### 3.3. Araştırmaya Ait Bulgular

Çalışmanın bu kısmında elde edilen 411 adet anket verisi ile yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Katılımcılar Ait Demografik Bilgiler

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ve işe bağlılık düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan çalışmanın bu bölümünde çalışmaya katılan katılımcılara ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	158	38,4
	Erkek	253	61,6
	Toplam	411	100

Katılımcıların cinsiyetlerine ait bilgilerin yer aldığı Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların 253'ünün (%61,6) erkek çalışanlar, 158'inin (%38,4) ise kadın çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu durum doğrultusunda Tekirdağ bölgesindeki konaklama işletmelerinde erkek çalışanların daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Bekar	200	48,7
	Evli	211	51,3
	Toplam	411	100

Katılımcıların medeni durumlarını gösteren Tablo 6 incelendiğinde çalışanların 211'inin (%51,3) evli, 200 (%48,7) katılımcının ise bekar olduğu saptanmıştır.

**Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş	18-23 yaş arası	45	10,9
	24-29 yaş arası	115	28,0
	30-35 yaş arası	95	23,1
	36-41 yaş arası	72	17,5
	42-47 yaş arası	53	12,9
	48 yaş ve üstü	31	7,5
	Toplam	411	100

Katılımcıların yaş aralığını gösteren Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların 115'inin (%28,0) 24-29 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 95 katılımcı (%23,1) 30-35 yaş aralığında, 72 katılımcı (%17,5) 36-41 yaş aralığında, 53 katılımcı (%12,9) 42-

47 yaş aralığında, 45 katılımcı (%10,9) 18-23 yaş aralığında ve son olarak 31 katılımcı ise (%7,5) 48 yaş ve üstü grupta yer almaktadır.

**Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlkokul	13	3,2
	Ortaokul	34	8,3
	Lise	103	25,1
	Ön lisans	91	22,1
	Lisans	138	33,6
	Lisansüstü	32	7,8
	Toplam	411	100

Katılımcıların eğitim düzeylerini gösteren Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların en çok olduğu eğitim grubunun 138 katılımcı (%33,6) ile lisans eğitime sahip çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu grubu 103 katılımcı (%25,1) ile Lise eğitime sahip katılımcıları, 91 katılımcı (%22,1) ile Ön lisans eğitime sahip katılımcılar, 34 katılımcı (%8,3) ile Ortaokul eğitime sahip katılımcılar ve 32 katılımcı (%7,8) ile lisansüstü eğitime sahip katılımcıları takip etmektedir. Son grupta ise 13 katılımcı (%3,2) ile İlkokul eğitime sahip katılımcılar yer almaktadır.

**Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Ait Bilgileri**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çalışılan Departman	Ön büro	60	14,6
	Kat hizmetleri	52	12,7
	Muhasebe	62	15,1
	Mutfak	93	22,6
	Servis	56	13,6
	Diğer	88	21,4
	Toplam	411	100

Katılımcıların çalıştıkları departman incelendiğinde en çok katılımcının 93 kişi (%22,6) ile Mutfak departmanında çalışan katılımcılar olduğu saptanmıştır. 88 katılımcı (%21,4) diğer departmanlarda, 62 katılımcı (%15,1) muhasebe departmanında, 60

katılımcı (%14,6) ön büro departmanında, 56 katılımcı (%13,6) servis departmanında ve 52 katılımcı (%12,7) kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 10. Katılımcıların Buldukları İşletmede Çalışma Süresi İle İlgili Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bulduğunuz İşletmede Çalışma Süreniz	1 yıldan az	81	19,7
	1-5 yıl	197	47,9
	6-10 yıl	92	22,4
	11-15 yıl	23	5,6
	16-20 yıl	9	2,2
	21 yıldan fazla	9	2,2
	Toplam	411	100

Katılımcıların buldukları işletmede çalışma süresini gösteren Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların en çok bulunduğu grubun 197 katılımcı (47,9) ile 1-5 yıl aralığı olduğu görülmektedir. Katılımcıların 92'si (%22,4) 6-10 yıl aralığında, 81 katılımcı (%19,7) 1 yıldan az, 23 katılımcı (%5,6) ise 11-15 yıl aralığında oldukları saptanmıştır. En az katılımcının olduğu grup ise 9'ar katılımcı (%2,2) ile 16-20 yıl arası ve 21 yıldan fazla çalışan katılımcı grubudur.

**Tablo 11. Katılımcıların Mesleklerini Yapma Süresine Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Mesleğinizi Kaç Yıldır Yapıyorsunuz	1 yıldan az	47	11,4
	1-5 yıl	127	30,9
	6-10 yıl	113	27,5
	11-15 yıl	57	13,9
	16-20 yıl	46	11,2
	21 yıldan fazla	21	5,1
	Toplam	411	100

Tablo 11'de katılımcıların mesleklerini gerçekleştirme süresine ait veriler incelendiğinde en çok katılımcının 127 kişi (30,9) ile 1-5 yıl aralığında çalışan

katılımcılar olduğu görülmektedir. 113 katılımcı (27,5) 6-10 yıl aralığında, 57 katılımcı (13,9) 11-15 yıl aralığında, 47 katılımcı (%11,4) 1 yıldan az, 46 katılımcı (11,2) 16-20 yıl aralığında ve 21 katılımcı (5,1) 21 yıldan fazla süredir mesleklerinin yapan katılımcılardır.

**Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Sayısına Ait Bilgiler**

Değişken	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Şu Ana Kadar Kaç İşletmede Çalıştınız	1-2	205	49,9
	3-4	151	36,7
	5-6	42	10,2
	7 ve üstü	13	3,2
Toplam		411	100

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların 205'sinin (49,9) 1-2 işletmede çalıştığı, 151 katılımcının (36,7) 3-4 işletmede çalıştığı, 42 katılımcının (%10,2) 5-6 işletmede çalıştığı ve 13 katılımcının ise (%3,2) 7 ve daha fazla işletmede çalıştığı görülmektedir.

### 3.3.2. Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen “Çalışan motivasyonu” ölçeği verilerinin analizleri yer almaktadır. Motivasyon ölçeği ile kurulan hipotezlerin test edilebilmesi adına ilk önce faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür. Bu durumdan dolayı faktör analizinin ilk adımı olan KMO Örneklem Ölçüm Yeterliliği ve Bartlett's küresellik anlamlılık testleri yapılmıştır. Bu analizlerin amacı veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemesidir.

**Tablo 13. Motivasyon Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Yeterliliği		0,892
Bartlett'in Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3998,236
	df	276
	Sig.	0,000

Motivasyon ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun saptanabilmesi için yapılan analiz sonucunda elde edilen 0,892 KMO değeri ve 0,000 düzeyindeki anlamlılık değeri veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra motivasyon ölçeğine ait veriler ile yapılan faktör analizi neticesinde ise 2 ana faktör elde edilmiştir. Motivasyon ölçeğine ait faktör analizi sonucu ve alt faktörlere ait Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14. Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör	$\bar{x}$	s. s.	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama (%)
<b>Dışsal Motivasyon Boyutu</b>	<b>2,93</b>	<b>0,67</b>		<b>30,578</b>
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	2,44	1,17	,796	
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	2,46	1,15	,775	
Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	3,16	1,02	,692	
İşimde terfi imkânım vardır.	2,92	1,09	,690	
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	2,89	1,13	,663	
Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,17	1,03	,648	
Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve ret etmez.	3,16	1,07	,631	
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,17	1,26	,629	
Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	3,20	0,98	,593	
İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	3,23	1,02	,543	
Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	2,74	1,11	,538	
Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	3,26	1,01	,533	
İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	3,23	1,06	,532	
Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	2,58	1,24	,511	
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	3,20	1,01	,491	
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	3,17	1,04	,455	
<b>İçsel Motivasyon Boyutu</b>	<b>3,55</b>	<b>0,62</b>		<b>11,955</b>
Yaptığım işte başarılıyım.	3,83	,974	,847	
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	3,77	1,02	,828	
Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	3,68	0,86	,633	
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	3,58	1,01	,603	

Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	3,38	0,96	,515
Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	3,54	0,87	,429
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	3,41	1,00	,416
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	3,27	1,06	,407
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı 42,533</b>			

Motivasyon ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda 2 alt boyut elde edilmiştir. İçsel motivasyon ve Dışsal Motivasyon olarak açıklanan bu alt boyutların toplam varyansın %42,5'ini açıklama düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 14 incelendiğinde;

Dışsal Motivasyon boyutunun ortalamasının 2,93 olduğu görülmektedir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların dışsal motivasyonlarının düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca Dışsal motivasyon ifadelerinden olan “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin  $\bar{x}=2,17$  ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise  $\bar{x}=3,26$  ortalama ile “Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur” ifadesi yer almaktadır.

İçsel motivasyon boyutunun ortalaması 3,55'tir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyonu oluşturan ifadelerden olan “Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum” ifadesi  $\bar{x}=3,27$  ile en düşük ortalamaya sahip olurken, “Yaptığım işte başarılıyım” ifadesi  $\bar{x}=3,83$  ile en yüksek ortalama sahip olan ifade olarak belirlenmiştir.

### 3.3.3. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmanın ikinci değişkeni olan “İşe Bağlılık” boyutu ile ilgili analizler bu bölümde yer almaktadır. İşe bağlılık ölçeği ile kurulan hipotezlerin test edilebilmesi adına ilk önce faktör analizinin yapılması uygun görülmüştür. Bu durumdan dolayı faktör analizinin ilk adımı olan KMO Örneklem Ölçüm Yeterliliği ve Bartlett's küresellik anlamlılık testleri yapılmıştır. Bu analizlerin amacı veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemesidir.

### Tablo 15. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Yeterliliği</b>		0,739
<b>Bartlett'in Küresellik Testi</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	1441,079
	<b>df</b>	153
	<b>Sig.</b>	0,000

İşe bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun saptanabilmesi için yapılan analiz sonucunda elde edilen 0,739 KMO değeri ve 0,000 düzeyindeki anlamlılık değeri veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra işe bağlılık ölçeğine ait veriler ile yapılan faktör analizi neticesinde ise 3 alt faktör elde edilmiştir. İşe bağlılık ölçeğine ait faktör analizi sonucu ve alt faktörlere ait Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör	$\bar{x}$	s. s.	Faktör Yüğü	Varyans Açıklama (%)
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>2,92</b>	<b>0,62</b>		<b>16,773</b>
Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	2,89	1,00	,710	
Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,88	0,98	,694	
Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum.	2,83	1,02	,540	
Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum.	2,97	0,99	,510	
Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum.	3,05	0,99	,356	
Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim.	2,95	1,07	,735	
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	<b>3,01</b>	<b>0,58</b>		<b>15,375</b>
Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkete geçirmek beni çok mutluluk eder.	2,98	1,05	,665	
Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim.	3,13	1,02	,657	
Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum.	3,19	0,95	,617	
Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	2,97	0,98	,604	
Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.	3,29	1,01	,564	
Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	2,96	1,00	,505	



İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum.	2,60	1,02	,323
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>3,23</b>	<b>0,59</b>	<b>9,058</b>
Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	3,15	1,02	-,710
Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim.	2,80	1,07	-,708
Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım.	3,24	1,09	-,667
Şu anda bu şirketten ayrılmanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	3,38	1,05	-,622
Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum.	3,42	0,97	-,386
<b>Toplam Varyans Açıklama Oranı 41,206</b>			

İşe bağlılık ölçeği ile ilgili olarak yapılan faktör analizi sonucunda 3 alt boyut elde edilmiştir. Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olan bu alt boyutlar toplam varyansın %41,2'ini açıklama düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 16 incelendiğinde;

6 ifadeden oluşan ve ilk boyut olan duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 2,92'dir. Bu durum duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. “Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesi  $\bar{x}=2,83$  ortalaması ile en düşük değer alan ifade olmuştur. Bu durum çalışanların aidiyet duygusundaki azlığın göstergesidir. “Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum” ifadesi  $\bar{x}=3,05$  ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olmuştur. Bu durum yetki eksikliğinin işten ayrılmaya neden olabileceğini göstermektedir.

7 ifadeden oluşan ve ikinci boyut olan devamlılık bağlılığı boyutunun ortalaması 3,01 ortalama sahiptir. “İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum” ifadesi  $\bar{x}=2,60$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. “Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir” ifadesi ise  $\bar{x}=3,29$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

5 ifadeden oluşan son alt boyut olan normatif bağlılığın ortalaması 3,23'tür. “Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim” ifadesi  $\bar{x}=2,80$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. “Şirketten ayrılmayı

istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum” ifadesi ise  $\bar{x}=3,42$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

### 3.3.4. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması (T-testleri)

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile işe bağlılıkları ve motivasyonları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesine yönelik analizler yer almaktadır. Yapılan analizler iki farklı grup bulunan Cinsiyet ve Medeni durum değişkenleri arasında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar her bir değişken grubu için ayrı ayrı ele alınmıştır.

**Tablo 17.İşe Bağlılığın Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	N	İşe Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Kadın	158	$\bar{X}$ 3,05	$\bar{X}$ 2,96	$\bar{X}$ 3,47	$\bar{X}$ 2,87
Erkek	253	$\bar{X}$ 3,05	$\bar{X}$ 3,05	$\bar{X}$ 3,21	$\bar{X}$ 2,96
t testi		t= -0,002 <b>p=0,998</b>	t= -1,613 <b>p=0,108</b>	t=3,694 <b>p=0,000*</b>	t= -1,469 <b>p=0,143</b>

\*(p<0,05)

Tablo17’de işe bağlılık ana boyutunun ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni ile yapılan T-testi sonuçları incelendiğinde Normatif Bağlılık alt boyutunda anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki incelendiğinde ise kadın çalışanların ( $\bar{X}=3,47$ ), erkek katılımcılara göre ( $\bar{X}=3,05$ ) daha fazla normatif bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 18. İşe Bağlılığın Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Medeni Durum	N	İşe Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Evli	211	$\bar{X}$ 3,10	$\bar{X}$ 3,08	$\bar{X}$ 3,35	$\bar{X}$ 2,94
Bekar	200	$\bar{X}$ 3,00	$\bar{X}$ 2,95	$\bar{X}$ 3,25	$\bar{X}$ 2,90

	t=2,39	t=2,324	t=1,357	t=0,638
t testi	<b>p=0,017*</b>	<b>p=0,021*</b>	<b>p=0,175</b>	<b>p=0,524</b>

\*(p<0,05)

İşe bağlılık ana boyutu ve alt boyutları ile medeni durum değişkeni incelendiğinde, İşe Bağlılık ana boyutunda ve Devamlılık Bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Evli Katılımcıların ( $\bar{X}=3,10$ ) bekar katılımcılara ( $\bar{X}=3,00$ ) göre daha fazla işe bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. Benzer bir biçimde Devamlılık Bağlılığında evli katılımcıların ( $\bar{X}=3,08$ ) bekar katılımcılara ( $\bar{X}=2,95$ ) göre daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 19. Motivasyonların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	N	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Kadın	158	$\bar{X}$ 3,11	$\bar{X}$ 3,65	$\bar{X}$ 2,84
Erkek	253	$\bar{X}$ 3,16	$\bar{X}$ 3,49	$\bar{X}$ 2,99
t testi		t= -0,706	t=2,630	t= -2,166
		<b>p=0,481</b>	<b>p=0,009*</b>	<b>p=0,042*</b>

\*(p<0,05)

Motivasyon değişkeni ile ilgili olarak cinsiyet değişkeni ile yapılan T-testi sonucunda elde edilen sonuçların yer aldığı tablo 19 incelendiğinde Motivasyon ana boyutunda anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. İçsel Motivasyon alt boyutunda ise kadın katılımcıların ( $\bar{X}=3,65$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{X}=3,49$ ) daha fazla içsel motivasyon gösterdikleri saptanmıştır. Dışsal motivasyon alt boyutunda ise bu durumun tersi bir şekilde erkek katılımcıların ( $\bar{X}=2,99$ ) kadın katılımcılara ( $\bar{X}=2,84$ ) göre daha fazla dışsal motivasyon gösterdikleri saptanmıştır.

**Tablo 20. Motivasyonların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması**

Medeni Durum	N	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Evli	211	$\bar{X}$ 3,16	$\bar{X}$ 3,59	$\bar{X}$ 2,95
Bekar	200	$\bar{X}$ 3,11	$\bar{X}$ 3,51	$\bar{X}$ 2,92
t testi		t= 0,827	t=1,326	t=0,442
		<b>p=0,409</b>	<b>p=0,185</b>	<b>p=0,659</b>

\*(p<0,05)

Motivasyon ana boyutu ve alt boyutları ile katılımcıların medeni durumları arasında yapılan T-testi sonuçlarına göre hiçbir grupta medeni durum ile motivasyon boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

### 3.3.5. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması (Anova Testleri)

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların ikiden fazla gruba sahip demografik özellikleri ile işe bağlılıkları ve motivasyonları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemesine yönelik olarak Anova analizleri yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar her bir değişken grubu için ayrı ayrı ele alınmıştır.

**Tablo 21. İşe Bağlılığın Yaşlara Göre Karşılaştırılması**

Yaş	N	İşe Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
18-23 (A)	45	$\bar{X}$ 2,91	$\bar{X}$ 2,89	$\bar{X}$ 3,16	$\bar{X}$ 2,78
24-29(B)	115	$\bar{X}$ 3,04	$\bar{X}$ 3,04	$\bar{X}$ 3,29	$\bar{X}$ 2,89
30-35(C)	95	$\bar{X}$ 3,01	$\bar{X}$ 2,94	$\bar{X}$ 3,28	$\bar{X}$ 2,91
36-41(D)	72	$\bar{X}$ 3,15	$\bar{X}$ 3,07	$\bar{X}$ 3,40	$\bar{X}$ 3,07
42-47(E)	53	$\bar{X}$ 3,08	$\bar{X}$ 2,93	$\bar{X}$ 3,43	$\bar{X}$ 2,99
48 yaş ve üstü (F)	31	$\bar{X}$ 3,14	$\bar{X}$ 3,30	$\bar{X}$ 3,25	$\bar{X}$ 2,85

ANOVA	F= 2,597 p= 0,025*	F= 2,719 p= 0,020*	F= 1,182 p=0,317	F= 1,581 p= 0,164
Tukey	A<D	A<F C<F	-	-

\*(p<0,05)

Yaş değişkeni ve İşe Bağlılık ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda İşe Bağlılık ana boyutu ve Devamlılık Bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın meydana geldiği grupların belirlenmesi için ise Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 21 incelendiğinde İşe Bağlılık ana boyutunda 36-41 yaş aralığındaki katılımcıları ( $\bar{X}=3,15$ ) 18-23 yaş aralığında ( $\bar{X}=2,91$ ) bulunan katılımcılara göre daha fazla işe bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Devamlılık alt boyutunda ise 48 yaş ve üstü grubunda bulunan katılımcıların ( $\bar{X}=3,30$ ) 18-23 yaş aralığındaki ( $\bar{X}=2,89$ ) ve 30-35 yaş aralığındaki katılımcılara ( $\bar{X}=2,94$ ) daha fazla devamlılık bağlılığı gösterdiği saptanmıştır.

**Tablo 22. Motivasyonun Yaşlara Göre Karşılaştırılması**

Yaş	N	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
18-23 (A)	45	$\bar{X}$ 3,04	$\bar{X}$ 3,40	$\bar{X}$ 2,86
24-29(B)	115	$\bar{X}$ 3,26	$\bar{X}$ 3,66	$\bar{X}$ 3,06
30-35(C)	95	$\bar{X}$ 3,09	$\bar{X}$ 3,46	$\bar{X}$ 2,90
36-41(D)	72	$\bar{X}$ 3,01	$\bar{X}$ 3,49	$\bar{X}$ 2,77
42-47(E)	53	$\bar{X}$ 3,10	$\bar{X}$ 3,56	$\bar{X}$ 2,86
48 yaş ve üstü (F)	31	$\bar{X}$ 3,37	$\bar{X}$ 3,81	$\bar{X}$ 3,15
ANOVA		F= 3,245 p= 0,007*	F=2,897 p= 0,014*	F= 2,527 p= 0,029*
Tukey		D<B D<F	A<F	Homojen Dağılım Yoktur

\*(p<0,05)

Yaş değişkeni ve Motivasyon ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda her boyutta anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın meydana geldiği grupların belirlenmesi için ise Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Motivasyon ana boyutu ve İçsel motivasyon alt boyutunda gruplar belirlenirken, Dışsal motivasyon alt boyutuna verilen cevaplar arasında homojen dağılım olmadığından dolayı hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu saptanamamıştır. Motivasyon ana boyutunda 48 yaş ve üstünde bulunan katılımcılar ( $\bar{X}=3,37$ ) ile 24-29 yaş aralığında bulunan katılımcıların ( $\bar{X}=3,26$ ) 36-41 yaş aralığında bulunan katılımcılara ( $\bar{X}=3,01$ ) göre daha fazla motivasyon gösterdikleri görülmektedir. İçsel motivasyon boyutunda ise 48 yaş ve üstü grupta yer alan katılımcıların ( $\bar{X}=3,81$ ) 18-23 yaş aralığında bulunan katılımcılara ( $\bar{X}=3,40$ ) göre daha fazla İçsel motivasyon gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 23. İşe Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>İşe Bağlılık</i>	<i>Devamlılık Bağlılık</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>
İlkokul (A)	13	$\bar{X}$ 3,08	$\bar{X}$ 2,70	$\bar{X}$ 3,87	$\bar{X}$ 3,00
Ortaokul (B)	34	$\bar{X}$ 2,97	$\bar{X}$ 2,92	$\bar{X}$ 3,43	$\bar{X}$ 2,68
Lise (C)	103	$\bar{X}$ 3,09	$\bar{X}$ 3,02	$\bar{X}$ 3,37	$\bar{X}$ 2,97
Ön lisans (D)	91	$\bar{X}$ 3,10	$\bar{X}$ 3,03	$\bar{X}$ 3,35	$\bar{X}$ 3,01
Lisans (E)	138	$\bar{X}$ 3,02	$\bar{X}$ 3,04	$\bar{X}$ 3,18	$\bar{X}$ 2,91
Lisansüstü (F)	32	$\bar{X}$ 3,01	$\bar{X}$ 3,06	$\bar{X}$ 3,20	$\bar{X}$ 2,84
	ANOVA	F= 0,949	F= 1,049	F= 3,502	F= 1,666
		<b>p= 0,449</b>	<b>p= 0,388</b>	<b>p= 0,004*</b>	<b>p=0,142</b>
	Tukey			E<A	F<A

\*(p<0,05)

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile işe bağlılık ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan analizler neticesinde sadece Normatif Bağlılık boyutunda anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İncelenen Anova testi onucunda meydana gelen bu ilişkinin oluşturduğu gruplar belirlenmiştir. İlkokul eğitim düzeyine sahip katılımcıların ( $\bar{X}=3,87$ ),

lisans eğitimine sahip katılımcılar ( $\bar{X}=3,18$ ) ve lisansüstü eğitime sahip katılımcılara ( $\bar{X}=3,20$ ) göre daha fazla normatif bağıllık gösterdikleri saptanmıştır.

**Tablo 24. Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu	N	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
İlkokul (A)	13	$\bar{X}$ 2,82	$\bar{X}$ 3,83	$\bar{X}$ 2,31
Ortaokul (B)	34	$\bar{X}$ 3,16	$\bar{X}$ 3,69	$\bar{X}$ 2,90
Lise (C)	103	$\bar{X}$ 3,03	$\bar{X}$ 3,39	$\bar{X}$ 2,85
Ön lisans (D)	91	$\bar{X}$ 3,07	$\bar{X}$ 3,45	$\bar{X}$ 2,88
Lisans (E)	138	$\bar{X}$ 3,24	$\bar{X}$ 3,61	$\bar{X}$ 3,05
Lisansüstü (F)	32	$\bar{X}$ 3,37	$\bar{X}$ 3,87	$\bar{X}$ 3,12
	ANOVA	F= 3,870 p= 0,002*	F= 4,851 p= 0,000*	F= 4,196 p= 0,001*
	Tukey	A<F C<F	C<F D<F	A<D A<E A<F

\*(p<0,05)

Katılımcıların eğitim düzeyleri ile motivasyon ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan analizler neticesinde her boyutta anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Motivasyon ana boyutu incelendiğinde Lisansüstü eğitime sahip katılımcı grubunun ( $\bar{X}=3,37$ ), lise düzeyi eğitime sahip grupta bulunan katılımcılara ( $\bar{X}=3,03$ ) ve ilkokul eğitimine sahip katılımcı grubuna ( $\bar{X}=2,82$ ) daha fazla motivasyona sahip oldukları belirlenmiştir. Benzer biçimde içsel motivasyon boyutunda Lisansüstü eğitime sahip katılımcı grubu ( $\bar{X}=3,87$ ), lise eğitimine sahip katılımcılar ( $\bar{X}=3,03$ ) ile ön lisans eğitimine sahip katılımcılara ( $\bar{X}=3,45$ ) göre daha fazla, içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Dışsal motivasyon boyutunda ise ön lisans eğitim grubu ( $\bar{X}=2,88$ ), lisans eğitim grubu ( $\bar{X}=3,05$ ) ve lisansüstü eğitim grubu katılımcıları ( $\bar{X}=3,12$ ) ilkokul eğitim düzeyine sahip katılımcı grubuna göre daha fazla dışsal motivasyona sahip olduklarını göstermektedir.

**Tablo 25. İşe Bağlılığın Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması**

Çalışılan Departman	N	İşe Bağlılık	Devamlılık Bağlılık	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Önbüro (A)	60	$\bar{X}$ 3,08	$\bar{X}$ 3,15	$\bar{X}$ 3,39	$\bar{X}$ 2,81
Kat Hizmetleri (B)	52	$\bar{X}$ 3,06	$\bar{X}$ 2,87	$\bar{X}$ 3,51	$\bar{X}$ 2,97
Muhasebe(C)	62	$\bar{X}$ 3,11	$\bar{X}$ 3,14	$\bar{X}$ 3,22	$\bar{X}$ 3,01
Mutfak (D)	93	$\bar{X}$ 3,10	$\bar{X}$ 3,00	$\bar{X}$ 3,33	$\bar{X}$ 3,06
Servis (E)	56	$\bar{X}$ 2,95	$\bar{X}$ 2,88	$\bar{X}$ 3,20	$\bar{X}$ 2,91
Diğer (F)	88	$\bar{X}$ 2,99	$\bar{X}$ 3,03	$\bar{X}$ 3,24	$\bar{X}$ 2,77
	ANOVA	F= 1,680 p= 0,138	F= 2,493 p= 0,031*	F= 1,791 p= 0,114	F= 2,612 p=0,024*
	Tukey		Homojen Dağılım Yoktur		F<D

\*(p<0,05)

Katılımcıların çalıştıkları departman ile işe bağlılık ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan analizler neticesinde devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık boyutlarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Anlamlı ilişkinin meydana geldiği grupların belirlenmesi için incelenen Anova testi sonucunda ise devamlılık bağlılığı boyutunda verilen cevapların homojen dağılmadığında dolayı gruplar arasındaki ilişki belirlenememiştir. Duygusal bağlılık boyutunda ise mutfakta çalışan katılımcıların ( $\bar{X}$ =3,06) diğer departmanlarda çalışan katılımcılara göre ( $\bar{X}$ =2,77) daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri saptanmıştır.

**Tablo 26. Motivasyonun Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması**

Çalışılan Departman	N	Motivasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Önbüro (A)	60	$\bar{X}$ 3,29	$\bar{X}$ 3,75	$\bar{X}$ 3,05
Kat Hizmetleri (B)	52	$\bar{X}$ 2,93	$\bar{X}$ 3,45	$\bar{X}$ 2,66
Muhasebe(C)	62	$\bar{X}$ 3,29	$\bar{X}$ 3,63	$\bar{X}$ 3,13



Mutfak (D)	93	$\bar{X}$ 3,03	$\bar{X}$ 3,44	$\bar{X}$ 2,83
Servis (E)	56	$\bar{X}$ 2,92	$\bar{X}$ 3,35	$\bar{X}$ 2,70
Diğer (F)	88	$\bar{X}$ 3,31	$\bar{X}$ 3,67	$\bar{X}$ 3,13
ANOVA		F= 7,519 <b>p= 0,000*</b>	F=4,297 <b>p=0,001*</b>	F=6,691 <b>p=0,000*</b>
Tukey		B<A B<C	D<A E<A	B<A E<A
		B<F	E<F	B<C
		D<C		E<C
		E<C		
		E<A		

**\*(p<0,05)**

Katılımcıların çalıştıkları departman ile motivasyon ana boyutu ve alt boyutları arasında yapılan analizler neticesinde her boyutta anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Motivasyon ana boyutu incelendiğinde muhasebe departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,29) diğer departman katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,31) ile muhasebe departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,29), kat hizmetleri katılımcılarına göre ( $\bar{X}$ =2,93) daha fazla motivasyon gösterdikleri görülmektedir. Muhasebe departmanı katılımcıları ise ( $\bar{X}$ =3,29) mutfak departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,03) ile servis departmanı katılımcılarına ( $\bar{X}$ =2,92) daha fazla motivasyon gösterdikleri saptanmıştır. Son olarak ön büro departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,29) servis departmanı katılımcılarına göre ( $\bar{X}$ =2,92) daha fazla motivasyon gösterdikleri görülmektedir.

Alt boyutlar üzerinde yapılan analizler sonucunda ise içsel motivasyon alt boyutunda ön büro departmanı katılımcıların ( $\bar{X}$ =3,75), mutfak departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =3,44) ve servis departmanı katılımcılarına ( $\bar{X}$ =3,35) göre daha fazla içsel motivasyon sergilediği görülmektedir. Ayrıca diğer departman katılımcılarının ( $\bar{X}$ =3,67) servis departmanı katılımcılarına ( $\bar{X}$ =3,35) daha fazla içsel motivasyon sergilediği görülmektedir. Dışsal motivasyon boyutunda ise ön büro departmanı katılımcılarının ( $\bar{X}$ =3,05), kat hizmetleri departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ =2,66) ile servis departmanı katılımcılarına ( $\bar{X}$ =2,70) daha fazla dışsal motivasyon sergilediği görülmektedir. Ayrıca muhasebe departmanı katılımcıları ( $\bar{X}$ = 3,13), kat hizmetleri

departmanı katılımcıları ( $\bar{X}=2,66$ ) ile servis departmanı katılımcılarına ( $\bar{X}=2,70$ ) daha fazla dışsal motivasyon sergilediği görülmektedir.

### 3.3.6. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının İşe Bağlılıkları ve Motivasyonları Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Konaklama işletmesinde çalışan bireylerin işe bağlılıkları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının anlaşılabilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 27. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi**

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Ortalama	Standart Sapma	Motivasyon	İşe Bağlılık
Motivasyon	(r)	3,14	0,57558	1	0,174**
İşe Bağlılık	(r)	3,05	0,39905	0,174**	1

p\*\* < 0,01

Konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonları ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda iş motivasyonu ile işe bağlılık arasında ( $r=0,174$ ) çok zayıf şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Ana boyutlar arasında yapılan ve anlamlı bir ilişki elde edilen korelasyon analizi sonucunda alt boyutlar arasındaki ilişki de incelenmeye alınmıştır.

**Tablo 28. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

Temel Değişkenler (Boyutlar-Faktörler)		Ortalama	Standart Sapma	Motivasyon	Devamlık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Motivasyon	(r)	3,14	0,57558	1	0,520**	-0,046	-0,194**
Devamlılık Bağlılığı	(r)	3,01	0,58011	0,520**	1	0,167	-0,066
Normatif Bağlılık	(r)	3,31	0,67373	-0,046	0,167**	1	0,275**
Duygusal Bağlılık	(r)	2,92	0,62583	-0,194**	-0,066	0,275**	1

p\*\* < 0,01

İş motivasyonu ile işe bağlılığın alt boyutları olan Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Duygusal Bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda İş motivasyonu ile Devamlılık bağlılığı arasında ( $r=0,520$ ) orta şiddette ve pozitif yönü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum İş motivasyonu arttıkça çalışanların devamlılık bağlılıklarının arttığını göstermektedir. İş motivasyonu ve Normatif bağlılık arasında ( $r=-0,046$ ) meydana gelen ilişkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. İş motivasyonu ile Duygusal bağlılık arasında ise ( $r=-0,194$ ) çok zayıf şiddette ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum çalışanların İş motivasyonlarının arttıkça Duygusal bağlılıklarının azaldığını göstermektedir. Bu sonuç çalışanların duygusal olarak değil Devamlılık bağlılığının artması ile de ilişkili olarak daha profesyonel düşünceler besledikleri yönünde yorumlanabilir.

**Tablo 29. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık				
Bağımsız değişkenler	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	0,121	24,809	0,000	
Model F	12,819			
R <sup>2</sup>	0,030			

İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının İşe bağlılıkları üzerinde 0,121 puanlık yükselmeye yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri her düzeyde anlamlılık göstermiştir (sig= 0,000\*) Bu durum genel boyutlar açısından değerlendirildiğinde İş motivasyonunun konaklama işletmelerinde İşe bağlılığı etkilediği söylenebilir.

**Tablo 30. İş Motivasyonu ve Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: : Devamlılık Bağlılığı				
Bağımsız değişkenler	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	0,524	10,079	0,000	
Model F	151,552			
R <sup>2</sup>	0,270			

İş motivasyonu ve Devamlılık bağlılığı alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde, İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının Devamlılık bağlılıkların 0,524 puanlık yükselmeye yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri her düzeyde anlamlılık göstermiştir (sig= 0,000\*).

**Tablo 31. İş Motivasyonu ve Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken: : Normatif Bağlılık				
Bağımsız değişkenler	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç

---

İş Motivasyonu	-0,054	18,852	0,353
Model F	0,866		
R <sup>2</sup>	0,002		

---

İş motivasyonu ve Normatif Bağlılık alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde anlamlılık düzeyinin yetersiz olduğu ve aralarında bir regresyon olmadığını göstermektedir (sig= 0,353).

**Tablo 32. İş Motivasyonu ve Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi**

---

Bağımlı Değişken: : Duygusal Bağlılık				
Bağımsız değişkenler	$\beta$	t	Anlamlılık (p)	Sonuç
İş Motivasyonu	-0,210	21,293	0,000	
Model F	15,915			
R <sup>2</sup>	0,037			

---

İş motivasyonu ve Devamlılık bağlılığı alt boyutu ile yapılan regresyon analizi neticesinde, İş motivasyonunda meydana gelen 1 puanlık artışın konaklama işletmesi çalışanlarının Devamlılık bağlılıklarını -0,210 puanlık düşüşe yol açtığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen anlamlılık değeri istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermiştir (sig= 0,000\*).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dışsal Motivasyon boyutunun ortalamasının 2,93 olduğu görülmektedir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların dışsal motivasyonlarının düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca Dışsal motivasyon ifadelerinden olan “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin  $\bar{x}=2,17$  ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların aldıkları ücretten memnun olmadıklarını göstermektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ise  $\bar{x}=3,26$  ortalama ile “Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur” ifadesi yer almaktadır.

İçsel motivasyon boyutunun ortalaması 3,55'tir. Bu durum konaklama işletmelerindeki çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İçsel motivasyonu oluşturan ifadelerden olan “Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum” ifadesi  $\bar{x}=3,27$  ile en düşük ortalamaya sahip olurken, “Yaptığım işte başarılıyım” ifadesi  $\bar{x}=3,83$  ile en yüksek ortalama sahip olan ifade olarak belirlenmiştir.

6 ifadeden oluşan ve ilk boyut olan duygusal bağlılık boyutunun ortalaması 2,92'dir. Bu durum duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir. “Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesi  $\bar{x}=2,83$  ortalaması ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. Bu durum çalışanların aidiyet duygusundaki azlığın göstergesidir. “Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum” ifadesi  $\bar{x}=3,05$  ortalama ile en yüksek değere sahip ifade olmuştur. Bu durum yetki eksikliğinin işten ayrılmaya neden olabileceğini göstermektedir.

7 ifadeden oluşan ve ikinci boyut olan devamlılık bağlılığı boyutunun ortalaması 3,01 ortalamaya sahiptir. “İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum” ifadesi  $\bar{x}=2,60$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. “Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir” ifadesi ise  $\bar{x}=3,29$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

5 ifadeden oluşan son alt boyut olan normatif bağlılığın ortalaması 3,23'tür. “Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim” ifadesi  $\bar{x}=2,80$  ortalama ile en düşük değere sahip ifade olmuştur. “Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum” ifadesi ise  $\bar{x}=3,42$  ortalama ile en yüksek değere sahip olan ifade olmuştur.

Konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonları ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda iş motivasyonu ile işe bağlılık arasında ( $r=0,174$ ) çok zayıf şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durum konaklama işletmesi çalışanlarının iş motivasyonlarının arttıkça işe bağlılıklarının da arttığını göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin daha verimli işler elde edebilmek için çalışanların motivasyonlarını yüksek tutması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca çalışanların da işletmelerinde uzun vadeli ve yararlı bir iş hayatı için motivasyonlarını içsel ve dışsal açıdan iyi durumda tutmaları gerekmektedir. Bu şartların yerine getirilebilmesinde işletme ve çalışanların karşılıklı etkileşimi etkili olacaktır.

Fidan (2021) yaptığı benzer bir çalışmada motivasyon boyutlarından biri olan içsel motivasyon ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada içsel motivasyonun işe bağlılık ve verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşüne de yer verilmiştir. Yıldırım ve Arslan'ın (2015) yaptıkları bir çalışmada içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü etkileşim olduğunu saptamışlardır. Yukarıda bahsedilen farklı yıllarda ve farklı alanlarda yapılmış çalışma sonuçları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum motivasyon ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin geçici veya göreceli bir durum olmadığını göstermektedir. Farklı çalışmalar ve yapılan bu çalışmada da benzer sonuçların elde edilmesi bu iki değişkenin iş hayatında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Bağcıoğlu (2017) “Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık” başlıklı çalışmasında bağlılığın 2 alt boyutu olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki saptarken, devamlılık bağlılığı ile performans ile arasında da negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Ayrıca çalışmada iş tatminiyeinin yükselmesi ile bağlılığın yüksek olduğunu belirtilmiştir.

Yapılan bu çalışmada ise Bağcıoğlu (2017)'na ait çalışmadan farklı olarak motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum çalışanların motivasyonlarının artması ile birlikte duygusal bağlılıktan ziyade daha profesyonel bir bağ kurabilmelerine olanak sağlayabilme olanağına yol açması olarak yorumlanabilir.

Yıldırım ve Arslan (2015) tarafından “İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlığı ile hazırlanan çalışmada içsel motivasyonun, dışsal motivasyona göre örgütsel bağlılık ile arasında daha önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Dışsal motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılık ile arasında etki olmadığı saptanmıştır. Yapılan bu çalışma ve Yıldırım ve Arslan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma arasındaki benzer sonuçların alınması ve aynı alanda yapılması motivasyon ve bağlılık boyutlarının turizm sektöründe önemli olduğu görülmektedir.

Tekirdağ ilinde bulunan otel çalışanlarının dışsal motivasyonlarının yükseltilmesi için özellikle ücret konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

Otel çalışanlarının içsel motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu içsel motivasyonun daha çok artırılması için çalışanlara motive edici etkinlikler ve teşvik edici ödüllendirmelerin yapılması önerilmektedir. Yapılacak bu çalışmalar aynı zamanda düşük olan “aidiyet” duygusunun da artmasına ön ayak olacaktır.

Otel çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonunu arttırıcı bu eylemler çalışanların işe bağlılıklarını arttıracağı görülmektedir.

Benzer çalışmaların belirli periyotlar ile tekrarlanarak meydana gelen değişimlerin incelenmesi sektörün geleceği açısından önemli olacaktır.

Ayrıca çalışmanın otel içerisinde departmanlar düzeyinde yapılarak departmanlar için oluşabilecek iş kaybının önüne geçilmesi sağlanabilir.

Benzer çalışmaların turizm sektöründe yapılarak (restoran, seyahat acenteleri, kafeler, eğlence mekanları) farklılıkların tespit edilerek gerekli eksiklerin tamamlanması sağlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Adak, N., Hançer, M. (2002). Otel Personelinde Gdleme Faktörleri: Kuşadası rneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 155-161.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve çözümüne Yönelik Bir Araştırma. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, Polat, S., Polat, S. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Markalaşma*. İçinde Demirkol, ř. (Ed.) Turizmde Markalaşma. Değişim Yayınları: İstanbul. ss. 123-190.
- Alarcon, G. M. ve Edwards, J. M. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Short Communication*, 27(3), 294-298.
- Al-Jabari, B., Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.
- Alkış, H., Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktrleri zerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allen, N. J., 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.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Denizli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi rneği). (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aswathappa K. (2005) *Organizational Behaviour*. Mumbai: Himalaya.
- Ateşoğlu, L., Erkal S. (2018). Çalışanların İşe Bağlılık Durumlarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası All-Farabi Sosyal Bilimler Kongresi 9-11 Kasım Ankara, Tam Metin Kitabı*, ss. 104-111.
- Badem, Y. (2017). X ve Y Kuşağı alışanların İşe Bağlılıkları Bakımından Değerlendirilmesi: İstanbul'da Bulunan Medya Takip Merkezlerinde Bir Alan

- Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. ve Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-23.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bashaw, R. E., Grant, E. S. (1994). Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56.
- Batman, O., Soybalı, H. H. (2009). *Otel İşletmeleri*. Turizm İşletmeleri İçinde, Demirkol, Ş. ve Zengin, B. (Ed.). Değişim Yayınları: İstanbul, ss. 93-129.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment. *Personnel Review*, 26(1/2), 114–131.
- Bielby, D. D. ve Bielby, W. T. (1984). Work Commitment, Sex Role Attitudes, and Women's Employment. *American Sociological Review* 49(2), 234-247.
- Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, G. J., Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
- Bozkurt, Ö., Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brockner, J., Grover, S. L., Blonder, M. D. (1988). Predictors of Survivors' Job Involvement Following Layoffs: A Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 436–442.

- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
- Brown, S. P. ve Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Butkus, R. T., Green, T. B. (1999). *Motivation, Beliefs and Organizational Transformation*. Organizational Quorum Books.
- Carmeli, A. (2005). Exploring Determinants of Job Involvement: an Empirical Test Among Senior Executives. *International Journal of Manpower*, 26(5), 457–472.
- Cheung, C-K. (2000). Commitment to the Organization in Exchange for Support From the Organization. *Social Behavior and Personality*, 28(2), 125–140.
- Chughtai, A. A., Buckley, F. (2008). Work Engagement and its Relationship With State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Chun-Fang, C., (Shawn) Jang, S. C., Canter, D., Price, B. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327–351.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7(4), 595–602.
- Coleman, D. F., Irving, G. P., Cooper, C. L. (1999). Another Look at the Locus of Control. Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995-1001.
- Coşar, Y., Ünüvar, Ş. (2019). *Turizm Endüstrisinde Kariyer. İçinde Kavramlar ve Örneklerle Genel Turizm*, Çakıcı, C. (Ed.), Detay Yayıncılık: Ankara, ss: 255-272.

- Çelik, A. (2018). İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*, 16(3), 149–156.
- Çımat, A., Bahar, O. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 1-18.
- Dartey-Baah, K., Harlley, A. (2010). Job Satisfaction and Motivation: Understanding Its Impact on Employee Commitment and Organisational Performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 1-16.
- Dawson, S. (1986). *Analysing Organisations Macmillan*, Basingstoke.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. ve Williams, G. C. (1996). Need Satisfaction and the Self-Regulation of Learning. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 165-183.
- Delfgaauw, J., Dur, R. (2007). Signaling and Screening of Workers' Motivation. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 62(4), 605–624.
- Dermer, J. (1975). The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 18(1), 125–129.
- DiClemente, C. C., Nidecker, M. ve Bellack, A. S. (2008). Motivation and The Stages of Change Among Individuals with Severe Mental Illness and Substance Abuse Disorders. 34(1), 25-35.
- Dinçer, M., Dinçer, F. (1989). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 47(1-4), 45-57.
- Doğan, S., Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(37), 1-40.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., Castañeda, M. B. (1994). Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380.
- Durna, U., Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Elloy, D. F., Everett, J. E., Flynn, W. R. (1995). Multidimensional Mapping Of The Correlates Of Job Involvement. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27(1), 79–91.
- Ertan, H., Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi’ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Meslekî Özelliklere Göre İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 155-168.
- Falkenburg, K., Schyns, B. (2007). Work Satisfaction, Organizational Commitment And Withdrawal Behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708–723.
- Fidan, E. (2021). Psikolojik Sermayenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, D. (2002). The Adverse and Positive Effects of Change on Employee Motivation Driven by New Information Systems Development in the Workplace. <https://docplayer.net/5699932-The-adverse-and-positive-effects-of-change-on-employee-motivation-driven-by-new-information-systems-development-in-the-workplace.html>, adresinden 17.02.2022 tarihinde erişildi.
- Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. (2009). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. NJ: John Wiley & Sons.
- Gökkaya, S., Türker, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.

- Grego-Planer D. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 11(22): 6395.
- Güzel, F. Ö. (2010) Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 5(20), 3415-342.
- Haque, M. F., Haque, M. A., Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1): 61-68.
- Harman, S., Öter, Z. (2019). Konaklama Sektörü. İçinde Kavramlar ve Örneklerle Genel Turizm, Çakıcı, C. (Ed.), Detay Yayıncılık: Ankara, ss. 211-231.
- Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A. (2010). *Hospitality Business Development*. Butterworth-Heinemann: UK.
- Hedges, J. N. (1983). Job Commitment in America: Is It Waxing or Waning??. *Monthly Labor Review*. 106 (7), 17-24.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643.
- Huselid, M. A., Day, N. E. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380–391.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. BPI/IRWIN, Tenth Edition USA.
- İbiş, S., Batman, O. (2015). *Konaklama Sektörünün Küreselleşme Süreci*. İçinde Uluslararası Otel İşletmeciliği, Batman, O. (Ed.), Değişim Yayınları: İstanbul, ss. 59-88.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.

- Karaatlı, M. (2017). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Kalaycı Ş. (Ed.), Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde (s.1-50) Ankara: Dinamik Akademi Yayın.
- Karakaya, A. ve Alper Ay, F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K. ve Nadimi, G. (2013). Organizational Commitment and its Effects on Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501-510.
- Kaymaz, M. (2012). Turizm Sektöründe Çevre Yönetimi: Marmaris'teki Konaklama İşletmeleri Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kıdak, L., Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.
- Knoop, R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009). *Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuranchie-Mensah, E. B. ve Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee Motivation And Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309.
- Künarcı, Z. (2016). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

- Lawler, E. E., Hall, D. T. (1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
- Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Lorence, J. (1987). A Test of "Gender" and "Job" Models of Sex Differences in Job Involvement. *Social Forces*, 66(1), 121–142.
- Löschburg, W. (1997). Seyahatin Kültür Tarihi. Çeviren (J. Traub) 1998. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Mannheim, B. A. (1975). Comparative Study of Work Centrality, Job Rewards and Satisfaction. *Sociology of Work and Occupations*, 2(1), 79-102.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. ve Cook, C. R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Organizational Commitment Meta-Analysis*, 108(2), 171–194.
- McKelvey, B., Sekaran, U. (1977). Toward a Career-Based Theory of Job Involvement: A Study of Scientists and Engineers. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 281–305.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Messner, W. (2013). Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.



- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Moen, P., Ken R. S. (1986). Women's Work Commitment and Labor Force Behavior Over the Life Course. *Sociological Forum*, 1(3), 450-475.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., Rosenberg, D. (2008). A Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Hospital Employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Negiz, N., Oksay, A., Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılıklar: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(14), 207-229.
- Noordin, F., Williams, T., Zimmer, C. (2002). Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35–54.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Obeng, K., Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- Okuyucu, A., Akgış, Ö. (2016). Türkiye’de konaklama sektörünün yapısal ve mekânsal değişimi: 1990-2013. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20(1), 249-269.

- Oraman, Y. (2011). Work Motivation and Job Satisfaction Dynamics of Textile Employees. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3361-3368.
- Ödemiş, B. (2020). İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ödeş, O. K. (2022). Havacılık Sektörü Yer Hizmetleri Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısı ile İş Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özen Kutanis, R. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı. *Kamu-İş*, 7(2), 2-26.
- Öztekin, H., İlhan, İ. (1994). Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 12-15.
- Polatçı, S., Ardıç, K., Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 281-292.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T. (1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-28.
- Rabinowitz, S., Hall, D. T. (1981). Changing Correlates of Job Involvement in Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 18(2), 138-144.
- Raghuvanshi, VS. (2002). Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation. *Public Health*, 116(6), 374-378.

- Rahman, M., Dey, S. K., Uzzaman, T. ve Rahman, S. (2017). Opportunities and Implications of Motivation Theories in an Apparel Industry. *IJRDO-Journal of Business Management*, 3(9), 189-195.
- Rainey, H. G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*, 15(2), 207–242.
- Ramsey, R., Lassk, F. G., Marshall, G. W. (1995). A Critical Evaluation of a Measure of Job Involvement: The Use of the Lodahl and Kejner (1965) Scale with Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(3), 65-74.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Reitz, H. J., Jewell, L. N. (1979). Sex, Locus of Control, and Job Involvement: A Six-Country Investigation. *The Academy of Management Journal*, 22(1), 72–80.
- Rigby, C. S., Deci, E. L., Patrick, B. C. ve Ryan, R. M. (1992). Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Self-Determination in Motivation and Learning. *Motivation and Emotion*, 16(3), 165–185.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A. ve Roodt, G. (2009). *Organizational Behavior Global and Southern African Perspectives*. Pearson Education: South Africa.
- Ross, L. E., Boles, J. S. (1994). Exploring the Influence of Workplace Relationships on Work-Related Attitudes and Behaviors in the Hospitality Work Environment. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 155–171.
- Ruthankoon, R., Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Thai Construction Industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.

- Saal, F. E. (1978). Job Involvement: A Multivariate Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53–61.
- Salanova, A., Kirmanen, S. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation. Bachelor's Thesis. Mikkeli University of Applied Sciences.
- Savaşkan, Y. ve Çavuş, Ş. (2020). *Konaklama İşletmeleri Endüstrisi*. Konaklama İşletmelerinde Kalite Yönetim Uygulamaları Bütünsel Yaklaşım İçinde, Duman, F., Genç, V. ve Çavuş, Ş. (Ed.), Detay Yayıncılık: Ankara, ss. 1-22.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sharpley, R. (2000). The Influence of the Accommodation Sector on Tourism Development: Lessons From Cyprus. *Hospitality Management*, 19(3), 275–293.
- Shengelbayeva, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kiriş (Antalya) Örneği. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shoval, N., Cohen-Hattab, K. (2001). Urban Hotel Development Patterns in the Face of Political Shifts. *Annals of Tourism Research*, 28(4), 908-925.
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Sidikova, M. (2011). The Impact of Change on Employees' Motivation. Bachelor's Thesis. Turku University of Applied Sciences.
- Siegel, A. L., Ruh, R. A. (1973). Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 318-327.
- Silva, L. P. D., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G. ve Neto, P. J. D. L. (2018). Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction. *Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 20(3), 401-420.

- Singh, A., Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment – a Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1-36.
- Slocum J. W. JR., Cron, W. L. (1985). Job Attitudes and Performance During Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 126–145.
- Sujan, H. (1986). Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 41–49.
- Şahin Perçin, N., Özgül Katlav, E. (2017). *Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme Uygulamaları*. Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri İçinde, Okumuş, F. ve Avcı, U. (Ed.), Detay Yayıncılık: Ankara, ss. 95-122.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Şimşek, E., Kızıldemir, Ö. (2020). Tekirdağ Mutfak Kültürü Üzerinde Bir Değerlendirme, *Türk Turizm Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 758-775.
- Tefera, O., Mutambara, E. (2016). Effect of Organizational Changes on Employees' Motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: From the Employees' Participation Perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(1), 1-14.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkkan, G. (2010). Motivasyon Değerlendirmesinde Endüktif Öğrenme Yaklaşımı. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tyagi, P. K. (1982). Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 240–254.

- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılmalarını Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Vroom, V. H. (1962). Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159–177.
- Wagner, J. A., Ferris, G. R., Fandt, P. M., Wayne, S. J. (1987). The Organizational Tenure - Job Involvement Relationship: A Job-Career Experience Explanation. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 63–70.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525–550.
- Wollard, K. K., Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Wong, S. C-K., Ladkin, A. (2008). Exploring the Relationship Between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 0–437.
- Yapar, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Yıldız, E. (2012). Konaklama Hizmetlerinin Pazarlanmasında Aracıların Rolü: Antalya ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.

## **İnternet Kaynakları**

<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>, (Erişim Tarihi: 12.02.2022).

[https://www.turofed.org.tr//panel/upload\\_system/pages\\_file/f0d8ac64de76e795a84a98a188b926b1.pdf](https://www.turofed.org.tr//panel/upload_system/pages_file/f0d8ac64de76e795a84a98a188b926b1.pdf), (Erişim Tarihi: 12.02.2022).

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=1134&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5>, (Erişim Tarihi: 13.02.2022).

[https://www.aaa.com/diamonds/\\$](https://www.aaa.com/diamonds/$), (Erişim Tarihi: 13.02.2022).

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601-16.pdf>, (Erişim Tarihi: 13.02.2022).

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo 1: Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması</u></b>	<b>Hata!</b>	<b>Yer</b>	<b>işareti</b>
tanımlanmamış.			
<b><u>Tablo 2: Konaklama İşletmesi Türleri ve Örnekleri</u></b>	<b>Hata!</b>	<b>Yer</b>	<b>işareti</b>
tanımlanmamış.			
<b><u>Tablo 3: Turizm Konaklama Tesislerinin Sınıflandırılması</u></b>	<b>Hata!</b>	<b>Yer</b>	<b>işareti</b>
tanımlanmamış.			
<b><u>Tablo 4. Normallik Testi Sonuçları</u></b>			54
<b><u>Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Ait Bilgiler</u></b>			56
<b><u>Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Ait Bilgiler</u></b>			56
<b><u>Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Ait Bilgiler</u></b>			56
<b><u>Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Ait Bilgiler</u></b>			57
<b><u>Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Ait Bilgileri</u></b>			57
<b><u>Tablo 10. Katılımcıların Buldukları İşletmede Çalışma Süresi İle İlgili Bilgiler</u></b>			58
<b><u>Tablo 11. Katılımcıların Mesleklerini Yapma Süresine Ait Bilgiler</u></b>			58
<b><u>Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları İşletme Sayısına Ait Bilgiler</u></b>			59
<b><u>Tablo 13. Motivasyon Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi Sonuçları</u></b>			59
<b><u>Tablo 14. Motivasyon Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları</u></b>			60
<b><u>Tablo 15. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi Sonuçları</u></b>			61
<b><u>Tablo 16. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları</u></b>			62
<b><u>Tablo 17. İşe Bağlılığın Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması</u></b>			64
<b><u>Tablo 18. İşe Bağlılığın Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması</u></b>			64
<b><u>Tablo 19. Motivasyonların Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılması</u></b>			65
<b><u>Tablo 20. Motivasyonların Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması</u></b>			66
<b><u>Tablo 21. İşe Bağlılığın Yaşlara Göre Karşılaştırılması</u></b>			66
<b><u>Tablo 22. Motivasyonun Yaşlara Göre Karşılaştırılması</u></b>			67
<b><u>Tablo 23. İşe Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması</u></b>			68
<b><u>Tablo 24. Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması</u></b>			69
<b><u>Tablo 25. İşe Bağlılığın Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması</u></b>			69
<b><u>Tablo 26. Motivasyonun Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılması</u></b>			70



<b><u>Tablo 27. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi</u></b> .....	72
<b><u>Tablo 28. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi</u></b> .....	72
<b><u>Tablo 29. İş Motivasyonu ve İşe Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi</u></b> .....	73
<b><u>Tablo 30. İş Motivasyonu ve Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi</u></b> .....	74
<b><u>Tablo 31. İş Motivasyonu ve Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi</u></b> .....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1: Genel Model Olarak Motivasyon Süreci ....Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

**Şekil 2. İşe Bağlılık Süreci .....Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**

## EKLER

### Ek 1: Etik Kurul İzni

Tarih ve Sayı: 15.10.2021 - E.73553



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Saya : E-78977401-050.02.04-73553  
Konu : Etik Kurul Kararı

15.10.2021

Sayın Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN

İlgi : 15.09.2021 tarihli ve 61321 sayılı dilekçe.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulumun 13/10/2021 tarih ve 2021/09-3,4,5,6 sayılı kararları yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Kurul Başkanı

Ek:

- 1- Etik Kurul Kararı-3 (1 sayfa)
- 2- Etik Kurul Kararı-4 (1 sayfa)
- 3- Etik Kurul Kararı-5 (1 sayfa)
- 4- Etik Kurul Kararı-6 (1 sayfa)

**Bu belge, görevli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: 88F8C0A7107E

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/karabuk-universitesi-etik>

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük

Tel: 444 0 478

e-Posta: [etik@karabuk.edu.tr](mailto:etik@karabuk.edu.tr) İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>

Kayıt Adresi: [kabul@karabukuniv.edu.tr](mailto:kabul@karabukuniv.edu.tr)

İlgi İşin: Nöbetçi İZİC

Ünvan: Bilgiye İşçisi





T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 13.10.2021  
TOPLANTI NO : 2021/09

Ek-1

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 3:**

15/09/2021 tarihli Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN'in Etik Kurul form ve ekleri görüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN danışmanlığında yürütülen "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan İşletme Çalışanlarının Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmanın etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

*ASİD ÇİFTİ*

Prof. Dr. Elif ÇİFTİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## Ek 2: Anket Formu

Sayın Katılımcılar;

Bu anket formu Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi, yüksek lisans tez kapsamında yapılmaktadır. Sizden iş motivasyonu ve işe bağlılık konusunda görüşleriniz istenmektedir. Araştırma sonuçları sadece bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

**Araştırmacı**

Uğur DURAN

**Danışman**

Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN

Karabük Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü

### I. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

2. Yaşınız?

18-23  24- 29  30-35  36-41  42-47  48-53  54+

3. Eğitim düzeyiniz?

İlkokul  Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

4. Medenî durumunuz?

Bekâr  Evli

5. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?

Ön büro  Kat Hizmetleri  Muhasebe  Mutfak  Servis  Diğer

6. Bu işletmede çalışma süreniz?

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

7. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dahil)

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üstü

8. Şu ana kadar kaç şirkette çalıştınız?

1-2  3-4  5-6  7 ve üstü

### II. İŞE BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıda işe bağlılık ve iş motivasyonuna yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere katılma derecenizi, <b>1= Hiç Katılmıyorum, 2= Az Katılıyorum, 3= Orta Düzey Katılıyorum, 4= Çok Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum</b> ifadelerinin karşısında yer alan size uygun olan rakamları işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzey Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Kariyerimin devamını bağlı bulunduğum bu şirkette geçirmek beni çok mutluluk eder.	1	2	3	4	5
2- Bağlı bulunduğum şirketin sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimserim	1	2	3	4	5
3- Şirkete tam olarak aidiyet duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
4- Kendimi bağlı bulunduğum bu şirkete duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	1	2	3	4	5
5- Bağlı bulunduğum bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
6- Bu şirkette iş ile ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir	1	2	3	4	5
7- Şu anda bu şirkette çalışmayı, bir istek olduğu kadar, zorunluluk olarak da görmekteyim	1	2	3	4	5
8- Şirketten ayrılmayı istesem bile benim için çok zor olacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5

9- Eğer şirketten ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir bölümünün alt üst olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10- Bu şirketten ayrılmak istesem bile, başka bir seçeneğim olmadığı için kalmak zorundayım	1	2	3	4	5
11- Kendimi şirkete bu kadar çok adamamış olsaydım, başka bir şirkette çalışmayı isterdim	1	2	3	4	5
12- Bu şirketten ayrılmamanın en önemli nedenlerinden birisi elde olan seçeneklerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13- İşverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duygusu hissetmiyorum	1	2	3	4	5
14- Şu anda bu şirketten ayrılmamanın doğru bir karar olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15- Yetkilerimi yeterli bulmuyorum bu nedenle zaman zaman ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
16- Şirketin sadakatimi hak ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17- Şirketteki diğer insanlara karşı sorumluluk hissediyorum bu nedenle şirketten ayrılamam.	1	2	3	4	5
18- Şirkete karşı borçlu olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
19- Bu şirkette iş güvencem olmadığını düşünüyorum, bu nedenle kendimi şirkete adayamıyorum	1	2	3	4	5

### III.İŞ MOTİVASYONU ANKETİ

Aşağıda işe bağlılık ve iş motivasyonuna yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere katılma derecenizi, <b>1= Hiç Katılmıyorum, 2= Az Katılıyorum, 3= Orta Düzey Katılıyorum ,4= Çok Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum</b> ifadelerinin karşısında yer alan size uygun olan rakamları işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzey Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez.	1	2	3	4	5
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18. İşimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşarımla her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5

23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5