



**İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
SEYAHAT AÇENTASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA**

**2023  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ**

**Yunus Emre KARA**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR**

**İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SEYAHAT ACENTASI  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yunus Emre KARA**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Haziran 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	14
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	17
GİRİŞ.....	18
1. İŞ MOTİVASYONU .....	20
1.1. İş Motivasyonu Kavramı.....	20
1.2. İş Motivasyonunun Önemi.....	22
1.3. İş Motivasyon Türleri.....	23
1.3.1. İçsel Motivasyon .....	23
1.3.2. Dışsal Motivasyon .....	25
1.4. Kapsam Teorileri.....	25
1.4.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ...	26
1.4.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	28

1.4.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	30
1.4.4. McClelland'ın Başarım İhtiyaç Teorisi .....	31
1.5. Süreç Teorileri .....	32
1.5.1. Beklenti Teorisi.....	33
1.5.2. Adam'ın Eşitlik Teorisi.....	34
1.5.3. Locke'un Amaç Teorisi.....	35
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	37
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	37
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	38
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	39
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	41
2.3.2. Devam Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık) .....	41
2.3.3. Normatif Bağlılık (Biçimsel Bağlılık).....	42
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	43
2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları .....	47
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	48
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık (Orta Düzey) ve Sonuçları.....	49
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	50
2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	50
2.6.1. Kişisel Faktörler (Bireysel Faktörler).....	54
2.6.2. Örgütsel Faktörler (Örgüt İçi Faktörler).....	55
2.6.3. Çevresel Faktörler (Örgüt dışı faktörler).....	57
2.7. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile İlgili Çalışmaları.....	58
3. SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI.....	61
3.1. Seyahat Acentalarına Yönelik Alan Araştırması .....	61
3.2. Verilerin Analizi .....	61
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	64
3.3.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular .....	64
3.3.2. Yapısal Geçerlilik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular .....	65
3.3.3. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Bulgular. 71	
3.3.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular .....	77
3.3.5. İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	89

<b>4. TARTIŞMA .....</b>	<b>92</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>100</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>115</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>117</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>118</b>
<b>Ek 1: Anket Formu .....</b>	<b>118</b>
<b>Ek 2: Etik Kurulu Kararı.....</b>	<b>121</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>122</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Yunus Emre KARA tarafından hazırlanan “İŞ MOTİVASYONU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR .....

Tez Danışmanı, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı da Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 17/07/2023

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Nurettin Ayaz (KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR (KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Meltem ALTINAY ÖZDEMİR(MSKÜ) ONLINE

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

Prof. Dr. Müslüm KUZU .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu 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:** Yunus Emre KARA

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasının hızla değişen ve rekabetçi yapısında, işletmelerin sürdürülebilir başarısının temel taşlarından biri çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleridir. İş yerinde yüksek motivasyon ve bağlılık, çalışanların işlerine duyduğu tutku ve sadakatin bir yansıması olarak öne çıkar. Seyahat acentaları gibi dinamik ve hizmet odaklı sektörlerde, çalışanların işe olan ilgisi ve örgütsel bağlılığı, işletmelerin müşterilere mükemmel hizmet sunma yeteneği, rekabetçi avantaj elde etme ve sürdürülebilir büyüme stratejileri oluşturmadaki kritik faktörlerdendir.

Bu çalışma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerini anlamayı ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın amacı, sektörün bu kritik bileşenlerine daha geniş bir perspektiften bakarak, çalışanların iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri belirlemek, bu faktörlerin işletme performansına etkilerini değerlendirmek ve sonuçlarını seyahat acentası yöneticileri ve sahipleri için önerilerle sunmaktır.

Bu çalışmamı tamamlamama olanak sağlayan en büyük destek ve motivasyon kaynağım olan sevgili aileme, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sürecinde motive edici, yönlendirici ve bilgilendirici yönüyle desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR olmak üzere tez jüri üyelerim olan, Sayın Doç. Dr. Nurettin AYAZ ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meltem ALTINAY ÖZDEMİR hocalarıma saygılarımı sunarım.



## ÖZ

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründeki en önemli kaynak, insan unsurudur. Bu kaynağın, işe olan ilgisi ve örgütsel bağlılığı, işletmelerin sürdürülebilir başarısının temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu önemden hareketle seyahat acentaları, yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için çalışanlarının davranışlarını anlamak, temellendirmek ve yönlendirmek zorundadırlar. Dolayısıyla bu zorunluluk, çalışanların iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan olası etkisinin tespitini önemli hale getirmektedir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentasında çalışanların iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Nicel araştırma deseninin benimsenmiş olduğu bu çalışmada veriler Ocak-Nisan 2023 döneminde olmak üzere İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi kapsamında yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisini anlamak ve acenta çalışanlarının performansını arttırmak için önemli bir katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Motivasyonu; Örgütsel Bağlılık, Turizm Sektörü, Seyahat Acentaları, İstanbul

## **ABSTRACT**

The tourism sector, being labor-intensive, recognizes the most crucial resource as the human factor. The interest and organizational commitment of this resource are considered fundamental cornerstones for sustainable success in enterprises. Stemming from this significance, travel agencies, operating in a highly competitive environment, are compelled to comprehend, substantiate, and guide their employees' behaviors. Consequently, this necessity underscores the importance of identifying the potential impact of employee job motivation on organizational commitment. Within this framework, the aim of this study is to determine the influence of job motivation on organizational commitment among employees of A-group travel agencies operating in Istanbul. Employing a quantitative research design, data for this study were collected through face-to-face surveys conducted from January to April 2023 among employees of A-group travel agencies operating in Istanbul, using a convenience sampling method. As a result of the analyses performed on the collected data, it has been determined that job motivation has a positive effect on organizational commitment. This study contributes significantly to understanding the relationship between job motivation and organizational commitment, providing valuable insights for enhancing the performance of agency employees.

**Keywords:** Job Motivation; Organizational Commitment; Tourism Industry; Travel Agencies; Istanbul.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık: Seyahat Acentası Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
<b>Tezin Yazarı</b>	Yunus Emre KARA
<b>Tezin Danışmanı</b>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	17/07/2023
<b>Tezin Alanı</b>	Turizm İşletmeciliği
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	122
<b>Anahtar Kelimeler</b>	İş Motivasyonu; Örgütsel Bağlılık, Turizm Sektörü, Seyahat Acentaları, İstanbul

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Job Motivation and Organizational Commitment: A Study on Travel Agency Employees
<b>Author of the Thesis</b>	Yunus Emre KARA
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assist. Prof. Dr. Ayşegül ACAR
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Degree
<b>Date of the Thesis</b>	17/07/2023
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Tourism Management
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	122
<b>Keywords</b>	Job Motivation; Organizational Commitment; Tourism Industry; Travel Agencies; Istanbul.

## KISALTMALAR

<b>FA</b>	: Faktör analizi
<b>DFA</b>	: Doğrulatoryıcı Faktör Analizi
<b>AFA</b>	: Açıklayıcı faktör analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Min</b>	: Minimum
<b>Max</b>	: Maximum
<b>n</b>	: Sayı
<b><math>\alpha</math></b>	: Standart Sapma
<b><math>\chi^2</math></b>	: Barlett Testi
<b><math>\bar{X}</math></b>	: Aritmetik Ortalama
<b>ss</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: Bağımsız örneklem T Testi
<b>p</b>	: Anlamlılık Değeri

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yüksek rekabet gücü sağlayabilmek için işletmeler, nitelikli, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş, çalıştığı örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak isterler. Bir diğer ifadeyle işletmeler varlıklarının devamı için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için onların motivasyon düzeyini arttırmak mecburiyetindedirler (Yılmaz, 2010). Seyahat acentaları, turizm endüstrisi için önemli kurumlardır. Geniş bir müşteri tabanına ve ulusal veya uluslararası düzeyde birçok satış noktasına sahip olması dolayısıyla seyahat acentaları, turizm işletmelerinin ürünlerini potansiyel müşterilerle buluşturması konusunda önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, turizm endüstrisinde uzmanlaşmış profesyoneller olarak, turistlere seyahat planlaması ve seyahatleri ile ilgili bütün hususlarda yardımcı olmalarının yanı sıra turizm işletmelerinin devamlılığı için önemli görülmektedir. Turizm işletmeleri, seyahat acentalarının bilgi düzeyi ve sahip olduğu uzmanlıklarından faydalanarak turist memnuniyetini arttırmakta aynı zamanda piyasada rekabet avantajı sağlayabilme şansına sahip olabilmektedirler. Çalışanlarının iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, sektörün genel başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisi için çalışanlar, işletmenin sürdürülebilirliği için önemli etmenlerden biridir. Bu sebeple, seyahat acentası çalışanlarının da iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, sektörün genel başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın İstanbul'da faaliyet gösteren A Grubu Seyahat Acentalarında çalışan bireylerin iş motivasyonlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesini konu edinmektedir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acenta çalışanlarının iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. İş motivasyonu, çalışanların işlerine olan ilgi, enerji ve gayret düzeyini ifade ederken, örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına duydukları sadakat, bağlılık ve katılım düzeyini temsil etmektedir.

Bu çalışma üç yönden önem arz etmektedir. İlk olarak, seyahat acentaları gibi turizm sektöründe, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı, sektörün başarı ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. İyi motive olmuş ve örgüte bağlı

çalışanlar, müşteri hizmetlerinde yüksek kalite, iş verimliliği ve müşteri memnuniyetinde artış gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilir.

İkinci olarak, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılması, işletmelerin çalışanlarına yönelik etkili stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilir. Bu çalışma, seyahat acentalarının motivasyonunu ve bağlılığını etkileyen faktörleri belirleyerek, işverenlere değerli bilgiler sunmak ve bu bilgiler doğrultusunda iş ortamını iyileştirecek politikalar ve uygulamalar geliştirmesi açısından önemlidir.

Üçüncü olarak, bu araştırma, literatüre katkıda bulunarak iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık alanındaki bilgileri genişletme açısından önem arz etmektedir. Turizm sektörüne odaklanan önceki çalışmaların kısıtlamalarını aşarak, seyahat acentaları üzerinde yapılan bu çalışma, sektördeki özel koşullar ve dinamikler açısından daha kapsamlı bir anlayış sağlayacak olması açısından önemlidir. Bu çalışma, seyahat acenta çalışanlarının iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin sektördeki örgütsel performans ve başarıya olan etkisini değerlendirmek için bir temel oluşturacaktır. Ayrıca, seyahat acenta çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmak için uygun stratejilerin geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır. Bu hususlar doğrultusunda turizm sektöründeki yöneticiler, çalışanların iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmak için daha etkili politikalar ve uygulamalar geliştirmesi yönünden katkı sağlayacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

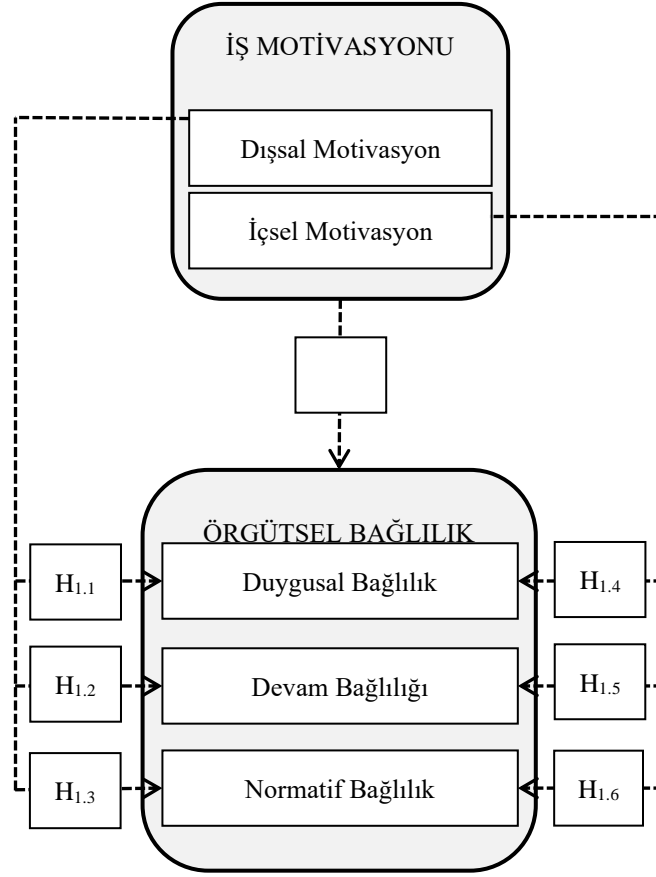
Sistematiik veri toplama ve analiz etme sürecini içeren bilimsel araştırmalar kendi içerisinde nicel, nitel ve karma olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Kırcaali-İftar, 1999). Bu çalışmada nicel araştırma türü benimsenmiş olup bu tür çalışmalar; olguların, çevrede var olan süreç ve etkenlerin soyutlanmasına ve nesnelleştirilmesine odaklanmaktadır. Daha sonra gözlemlenebilir ve ölçümü yapılabilecek şekilde dönüştürülmektedir (Erdoğan, 2003). Bu yöntemle ölçümlerin daha doğru ve sayısallaştırmaların daha dikkatli yapılarak problemin daha gerçekçi, anlaşılabilir ve tanımlanabilir olacağı ifade edilmektedir (Ataseven, 2012). Nicel çalışmaların en temel özelliği, araştırmacıların kendi değer yargılarından sıyrılarak daha bağımsız ve nesnel sonuçlar ortaya koymalarının arzu edilmesidir. Bu nedenle

nicel türde bir araştırma yapmayı kabul eden araştırmacıların araştırmadan soyutlanmaları için standart ölçme araçlarını kullanmaları gerektiğine ilişkin yaygın bir inanış vardır (Borg & Gall, 1989). Bu araçlardan ilk akla geleni anket tekniğidir. Anket tekniği günümüz akademik ve profesyonel çalışmalarda nispeten daha fazla tercih edilen veri toplama araçlarının başında gelmektedir (Altunışık, 2008). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, toplam 46 maddeden ve 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde ankete cevap veren katılımcıların demografik bilgileri ve tamamlayıcı bilgileri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların iş motivasyonlarını ölçmeye yönelik Mottaz'ın (1985) 24 maddeli iki boyutlu iş motivasyon ölçeği yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise Allen ve Meyer'ın (1991) örgütsel bağlılık modelini kullanarak Wasti (2000) tarafından geliştirilen üç boyutlu 22 maddeli örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket, Ocak-Nisan 2023 arasında İstanbul'daki A grubu seyahat acentası çalışanlarına kolayda örneklem yöntemi kapsamında yüz yüze anket tekniği ile uygulanmıştır.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

Nicel araştırmalarda ön görülen hipotezlerle ilgili olarak daha net sonuçlar elde edilebilmektedir. Dolayısıyla hipotezlerin kabul edilip edilmediği konusunda karar vermeye yardımcı olmaktadır. Çalışmada hipotezlerin öne sürülmesi gerektiği durumlarda, en uygun araştırma türünün araştırmanın kapsamına bağlı olduğu belirtilmektedir (Padem vd., 2012). Buna karar verdikten sonra çalışmada nasıl bir model kullanılacağı sorusu karşımıza çıkmaktadır. Literatürde nitel, nicel ve karma araştırmalarla ilgili olarak pek çok model türü vardır. Bu çalışmada incelenen değişkenler veya olgular dikkate alınarak ilişkisel tarama modeli tercih edilmiş ve bu modelin en uygun model olacağı değerlendirilmiştir. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modeli; araştırmada incelenen değişkenlerin arasında nasıl bir neden-sonuç ilişkisi olduğunu ifade eden bir model türüdür (Kırcaali-İftar, 1999). Bu kapsamda iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile ilgili ilişkisel tarama modeli Şekil 1'de verilmiştir.





**Şekil 1:** İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık modeli

Araştırma kapsamına alınan İstanbul'daki A grubu seyahat acenta çalışanların iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarına yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.1: Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.2: Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.3: Dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.4: İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.5: İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

H1.6: İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi vardır.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Genelde bilimsel çalışmalar belli bir büyüklüğe sahip bir ana kitle üzerinde yapılmaktadır. Elde edilen bulgular hedef kitlenin geneline uygulanmaktadır. Araştırma problemine cevap verme potansiyeline sahip bu kişilere evren denilmektedir (Altunışık vd., 2005). Genel ve erişilebilir evren olmak üzere iki tür evren vardır. Genel evren soyuttur ve tanımlanması kolaydır. Ancak ulaşılması zordur. Ulaşılması kolay evrenin en temel özelliği erişilebilir olması ve somut olmasıdır (Karasar, 2011).

Bu tanım doğrultusunda, araştırma evreni; İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında çalışanlar olarak belirlenmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2023 verilerine göre İstanbul genelinde 5601 belgeli seyahat acentası bulunmaktadır. Bu seyahat acentalarından 5545 tanesi A grubu olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak cevap alma oranının düşük, zamanın kısıtlı ve maliyetin yüksek olmasından dolayı evrenden bir örneklem seçilmesinin daha doğru olacağına karar verilmiştir. Bu bağlamda kolayda örnekleme yönteminin en uygun örneklem yöntemi olacağı kanısına ulaşılmıştır (Altunışık vd., 2010). Kolayda örnekleme yönteminin en temel özelliği; araştırmaya kimin dâhil edileceği araştırmacı tarafından belirlenebiliyor olmasıdır (Yağar & Dökme, 2018).

Sekeran (2003) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü için geliştirilen Tablo 1 esas alınarak  $\% \pm 5$  güven aralığı ve Z değeri 1,96 olmak üzere örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Araştırma 391 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1:** Evren için örneklem tablosu

<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>180</b>	123	900	269	40.000	380
<b>190</b>	127	950	274	50.000	381
<b>200</b>	132	1.000	278	75.000	382
<b>210</b>	136	1.100	285	100.000	384
		<b>N: Evren</b>	<b>S: Örneklem Sayısı</b>		

**Kaynak:** Sekeran, 2003: 294'ten uyarlanmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası çalışanlarının iş motivasyonlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen bu çalışma için sınırlılık ve güçlükler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Tezin sınırlı kaynaklar ve zaman çerçevesinde gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, araştırmanın evreni İstanbul ile sınırlıdır.

Çalışma İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren TURSAB'a bağlı A grubu seyahat acentası çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple, bu çalışma farklı şehirlerde bulunan ve B ve C grubu olarak faaliyet gösteren seyahat acentaları çalışanlarının çalışmaya dahil edilmemesi ile sınırlıdır.

Bu çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminde çalışanların gerçek motivasyon düzeylerini tam olarak yansıtamamaları veya yanıtları kişisel algılamaları bu çalışma için bir sınırlılıktır.

## GİRİŞ

Yüksek rekabet gücü sağlayabilmek için işletmeler, nitelikli, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş, çalıştığı örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak isterler. Bir diğer ifadeyle işletmeler varlıklarının devamını sağlamak adına çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını yükseltmek için onların motivasyon düzeyini arttırmak mecburiyetindedirler (Yılmaz, 2010). Seyahat acentaları, turizm endüstrisi için önemli kurumlardır. Geniş bir müşteri tabanına ve ulusal veya uluslararası düzeyde birçok satış noktasına sahip olması dolayısıyla seyahat acentaları, turizm işletmelerinin ürünlerini potansiyel müşterilerle buluşturması konusunda önem arz etmektedir.

Bunun yanı sıra, turizm endüstrisinde uzmanlaşmış profesyoneller olarak seyahat acentaları, turistlere seyahat planlaması ve seyahati ile ilgili diğer bütün hususlarda yardımcı olması açısından turizm işletmelerinin devamlılığı için önemli görülmektedir. Çünkü turizm işletmeleri seyahat acentalarının bilgi düzeyi ve sahip olduğu uzmanlıklarından faydalanarak turist memnuniyetini arttırmakta aynı zamanda piyasada rekabet avantajı sağlayabilme şansına sahip olabilmektedirler. Ayrıca, işletmeler bir destinasyonun veya turistik işletmenin tanıtılmasında etkin olan seyahat acentaları vasıtasıyla, tanıtım ve reklam fırsatı elde edebilirler. Bu nedenle, emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisi için çalışanlar işletmenin sürdürülebilirliği için önemli etmenlerden biridir.

Bu sebeple, seyahat acentası çalışanlarının da iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, sektörün genel başarısında kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerin en temel hedeflerinden bir tanesi çalışanların becerileri ve yeteneklerinin geliştirerek onlardan maksimum seviyede verim almayı sağlamaktır (Ergun Özler vd., 2017). Şüphesiz ki kurum içinde çalışanların verimliliğinden en üst seviyede yararlanmak, çalışanların iş motivasyonları ve örgütsel bağlılık düzeyiyle doğru orantılıdır (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009). Seyahat acentası çalışanlarının iş motivasyonu ve örgüte bağlılığı, turistlerin turistik bir faaliyete katılmaya karar verme süreçlerini etkileyen içsel bir psikolojik ihtiyaçtır. Dolayısıyla, seyahat acentasındaki çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, acentanın performansı açısından son derece önemlidir. Bu nedenle, seyahat acentası çalışanlarının iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde odaklanmak gereken önemli bir konudur.

Hali hazırda önceden yapılan araştırmalar, turizm ve konaklama endüstrisindeki çalışanlar arasında iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir pozitif ilişki bulunmuştur (Avcı & Küçükusta, 2009; Eryılmaz & Altın Gülova, 2019). Literatürde iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık konularının önemini vurgulayan çeşitli sektörlere ait çalışmalar da bulunmaktadır (Karatepe & Uludag, 2007; Montes vd., 2003; E. T. Sabuncuoğlu, 2007). Bu alışma turizm endüstrisinin gelişmesi için önemli bir tanıtım işletmesi olan seyahat acentalarında çalışan çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığını ele alması konusu ile literatürdeki diğer çalışmalarda ayrışmaktadır.

Çalışmada iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığın ilişkisi sınanarak literatüre katkı sağlamının yanında seyahat işletmeleri insan kaynakları uygulamacılarına önemli düzeyde da katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Seyahat acentalarının iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak, çalışanların performansını ve memnuniyetini artırmaya yönelik etkili stratejiler geliştirmeyi, seyahat acentalarının rekabet gücünü artırmak ve sektörde sürdürülebilirlik sağlamak için önemlidir. Elde edilen bulgular, seyahat acentalarının insan kaynakları stratejilerini geliştirmek, çalışanların performansını artırmak için motivasyon sağlamak ve örgütsel bağlılığı artırmak için etkili uygulamalar benimsemek konusunda sektördeki diğer paydaşlara rehberlik edecektir.

Dört bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü, iş motivasyonu kavramı, ilgili kavramlar, iş motivasyonunun önemi ve boyutlarına yönelik bir kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılık kavramı, boyutları ve önemli gibi kavramlara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, öncelikle çalışmanın amacı, önemi, varsayımları, hipotezleri ve yöntemi açıklanmış olup, devamında iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik A grubu seyahat acentalarında ki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular sonuç ve öneriler bölümünde genel bir çerçevede değerlendirilmiş olup, seyahat acentası sahip ve yöneticilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

# 1. İŞ MOTİVASYONU

## 1.1. İş Motivasyonu Kavramı

Turizm sektörü, misafir memnuniyetini en üst düzeyde tutmak ve tercih edilebilirlik düzeyini artırmak için çalışanların iş motivasyonuna büyük önem vermektedir (Tuna et al., 2017). Özellikle akademik anlamda motivasyon son yıllarda üzerine sıklıkla durulan ve çalışmalar yapılan konulardan bir tanesi olarak bilinmektedir. Zira çalışanların iş motivasyonları onların, iş verenlerinin ve çalıştıkları kurumun performansını, iş tatminini, işten ayrılma niyetini, çalışma yaşam koşullarını, örgütsel bağlılığını, çalışan devri ve işten ayrılma oranını etkileyen önemli bir husustur.

Bu değerlerin arzu edilen düzeylere gelmesi yönetimlerin başarılı olması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda özellikle hizmet endüstrisi başta olmak üzere kurumlar çalışanlarının iş motivasyonunu önemsemek durumundadır. Örneğin hizmet sektörlerinden biri olan turizm işletmelerinde iş motivasyonu düşük olan personelin, hizmet verdikleri müşterinin ihtiyaç ve isteklerini güler yüz ve tatmin edici düzeyde karşılayamayacak, bu da misafir memnuniyetini olumsuz düzeyde etkileyecektir. Dolaylı olarak bu durum işletmenin tercih edilebilirlik düzeyini düşürüp, işletmeyi ekonomik anlamda olumsuz yönde etkileyecektir.

Herzberg'e (1968) göre iş motivasyonu hem bireysel hem de kurumun hedeflerini hayata geçirmede personelin coşkusunu, yönünü ve devamlılığını sağlayan psikolojik bir işlemdir. İş motivasyonu, organizasyonun hedeflerini elde etmek için bir kişinin kişisel hedeflerini elde etme isteği ve çabası, bu şekilde organizasyonun hedeflerini elde eder (Vincent vd., 1960). Bir başka tanımda ise iş motivasyon aktif iş hayatına sahip bireylerin yaptığı iş ile ilgili davranışlarının vuku bulması, sürekliliğinin arz etmesi ve yönlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Keser, 2006). Esasen iş motivasyonunun endişe sorumluluk ve sevgi üzerine temellenen bir faktör olduğu bilinmektedir.

Birey, endişe kapsamında motive olduğu takdirde işi zorunluluktan yapma eğilimine bürünmektedir. Bu da iş performansında verimsizliği beraberinde getirmektedir. Eğer birey işi sorumluluk olarak hissetmesinden kaynaklı motive olduğu zaman ise bu işi yapması gerektiğini düşündüğü için yapmaktadır ve istenen verimliliği

bu durumda da sağlayamamaktadır. Fakat birey sevgiden kaynaklı motive olduysa işi istediği için yapmaktadır ve işten alınan verim birimini en yüksek safhaya taşıyabilmektedir (Us, 2007).

Buradan yola çıkarak iş motivasyonunun bireylerin işlerindeki istek ve arzularının yeterliliği ile ilişkilendirilebilir. Şayet bireyler işlerini arzu ve istek ile yapıyorlarsa motive olduklarını, aksi durumda isteksiz ve gönülsüzlük söz konusu ise motivasyonlarının düşük olduğu anlamı çıkarılabilir. Alan yazın incelendiğinde görülmektedir ki iş motivasyonu ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda şu şekilde belirtilmiştir:

- Çalışılan kurum içerisinde davranışların yönetilmesi, sürdürülmesi ve güçlendirilmesi sürecidir (Steers ve Porter, 1991),
- İnsanları belirli bir işi seçmeye, o işi yapmaya devam etmeye ve çok çalışmaya sevk eden güç (Simons ve Enz, 1995),
- Bireylerin bir işi yapmak için seçmeye, seçtiği işi yapmaya devam etmeye ve bunu layığıyla yapmaya sevk eden güç (Robbins, 1998),
- Bağımsız ve kişisel ve durumsal faktörlerin ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum (Smith, 1999),
- Amaç-yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu (Nelson ve Quick, 2000),
- Bireyin kurumsal hedeflere ulaşma isteği (Lussier, 2000)
- Bireyin kurum ve kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkardığı ve sürdürdüğü davranışlarını uyaran güç (Tong, 2001),
- Bir örgütte bir kişinin davranışını, çaba düzeyini ve engeller karşısında dayanma düzeyini belirleyen kişinin içindeki psikolojik güçler (George ve Jones, 2002),

## 1.2. İş Motivasyonunun Önemi

Turizm işletmelerinde iş motivasyonu, çalışanların performansını, müşteri memnuniyetini ve işletmenin karlılığını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Güersoy & Akgöz, 2014; Koç & Kargün, 2021b; Pelit & Çetin, 2019).

İş motivasyonunun önemi ve etkileri üzerine birçok araştırma yapılmış ve iş motivasyonunun özellikle kurum için çok önemli olduğu anlaşılmıştır. Çünkü iş motivasyonunun önemi kurumlar vasıtasıyla insan faktörlerini hedef göstererek ortaya çıkarılmasından oluşmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki en önemli kriter ise insan yani emek gücüdür. İş motivasyonunun en önemli özelliği bireyin iş verimliliğini arttırmasıdır. İş motivasyonu çalıştığı kurum tarafından iyi şekilde tatmin edilen birey, işini daha neşeli bir şekilde yapmakta bu da bireyin işinde daha verimli olmasına yol açmaktadır (Hartanto vd., 2019).

Çalışanın daha verimli olması ise daha çok iş yapabilir hale gelmesi demektir. Daha fazla iş yapılmasının nedenlerinden biri de çalışanın işini iyi yapıyor olmasıdır. Esasen çalışanın işini iyi yapması ve daha çok iş yapmasının nedeni ise daha fazla motive olmasıdır (Bedeian, 1993). Ayrıca, örgütün etkinliğini ve çalışanların iş tatmini motivasyon aracılığıyla oluşmaktadır. Motivasyonun üst seviyede olduğunu örgütlerde çalışanlar birbirleri ile iyi bir iletişim halindedirler. Bu nedenle örgüte olan riyakarlıkları artar, örgüte olan uyumsuzlukları azalır ve işi bırakma durumları azalma eğilimine geçmektedir

Motivasyonun iş eylemini gerçekleştiren bireyler ve örgütler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireylerin ekonomik gereksinimleri ile ilgili konuları çözmeye yardımcı olmaktadır.
- Bireylerin çevre ile ilgili gereksinimlerini çözmek için temel oluşturmaktadır.
- Bireylerin iş ile ilgili beceri, kabiliyet ve yeteneklerinin üst seviyeye çıkaracak unsurların incelenmesine temel oluşturmaktadır.
- Örgütler, çalışanların etkinliğine, çevresel ve ekonomik rahatlık şartlarının iyileştirilmesine yönelik bir rekabet ortamının oluşmasına temel hazırlamaktadır.



- Bireylerin liderlik, üretkenlik ve yöneticilik özelliklerinin ortaya çıkmasına temel hazırlamaktadır.
- Çalışanları, motivasyon seçeneklerinden daha fazla verim almaya yön göstermeli ve aynı zamanda birbirleriyle olan pozitif rekabeti ilerletmektedir.

Motivasyon kavramı, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini ilişkilendirmek için yapılan tüm yolları içermektedir. Motivasyon hem örgütün etkinliğinin artması hem de çalışanların örgütlerden umdukları tatmininin yükselmesini hedeflemektedir (Şimşek vd., 2003). Kurumların temel hedefleri ekonomik olarak kar elde etmek ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmektir. Ekonomik anlamda kar elde edemeyen işlemlerin sürdürülebilir olması, pazar içerisinde rekabet edebiliyor olması imkansızdır. Aynı zamanda büyümek için yeni girişimlere cesaret ediyor olabilmesi söz konusu değildir.

Örgütler bu hususta çok fazla para harcayarak yönetici ve personel çalıştırmaktadır. Fakat çalıştırdığı yönetici ve personel sayısından ziyade bu yöneticilerin ve yöneticilerin çalıştırdığı çalışanların motivasyon seviyesi önemli bir unsurdur. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ve çalışanların yetersizlikleri göz önüne alındığı takdirde motivasyonun önemli bir kavram oluşturduğu görülmektedir (Tutar ve Erdönmez, 2008).

### **1.3. İş Motivasyon Türleri**

Turizm endüstrisinde çalışanlar, iş motivasyonlarını artırmak için içsel ve dışsal güçlerden yararlanabilirler. Frederick Herzberg 'e (1968) göre iş yerindeki çalışanları işe motive etmenin veya mutsuz etmenin iki ana sebebi vardır. Bunlardan birincisi içsel güçler, diğeri ise dışsal güçlerdir. Aşağıdaki bölümde bu güçler ayrı ayrı irdelenecektir.

#### **1.3.1. İçsel Motivasyon**

Turizm, içsel motivasyonu besleyen ve ziyaretçilerin ve çalışanların tutkulu bağlılığını arttıran bir sektördür. Keşif arzusuyla ziyaretçiler, unutulmaz deneyimler sunma isteğiyle çalışanlar, turizmin başarısını şekillendirir (Gökkaya et al., 2018; Uğur, 2020).

İçsel motivasyon, bir kişinin işlerini yapma nedenini kendi içinden kaynaklanan nedenlerden almasıdır (Deci ve Ryan, 2000). İçsel motivasyon, dışsal motivasyona göre daha kalıcı ve etkili bir motivasyon türüdür (Gagné ve Deci, 2005) ve çalışanların işlerine daha düşük miktarda dışarıdan teşvik gerektirir. İçsel motivasyon, yapılan işin ilgi çekici ve zorlayıcı olması, işte bağımsızlık, çalışanın işinin önemine inanması, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları ve tatmin edici geri bildirimler gibi faktörlerle sağlanmaktadır (Locke, 1968; Mottaz, 1985).

İçsel motivasyonun artırılması için, yöneticiler çalışanların ilgi çekici ve zorlayıcı işler yapmalarına olanak sağlamalı, işlerinde bağımsızlık ve sorumluluk vermeli, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları sunmalı ve tatmin edici geri bildirimler vermelidir (Murphy ve Alexander, 2000).

Bireyler doğumlarından itibaren öğrenme isteği ve merak etme hisleri ile çevresel tavsiyelere gereksinim hissetmeden davranış gösterirler (Ryan, 1995). Bireyin tabiatından gelen bu motivasyonel meyil bireyin mental, sosyal ve aynı zamanda ruhsal ilerlemesinde önemli bir pay olmaktadır (Deci ve Ryan, 2000b). Gururlarına ve onurlarına düşkün olan kişiler içsel motivasyonunu sağlamış kişilerdir. Bu duyguyu gerçekleştiren bireyler için en mükemmelini yapma konusunda motive olurlar. Fazla sayıda bireyin etraflarında olması içsel motivasyonunu sağlamış kişiler için önemli bir nokta oluşturmamaktadır. Yaptıkları eylemi kendi başlarına yaptıkları zaman daha çok tatmin duyarlar ve eylemlerine kendileri devam ederler. En ileri seviyedeki içsel dürtü ile kazanma paralellik göstermektedir.

İçsel motivasyon, bir kişinin çalışma arzusunu, çalışma hevesini ve çalışma isteğini artırır (Brief ve Aldag, 1977; Wu vd., 2007). İçsel motivasyonun artırılması, çalışanların işlerine daha yüksek miktarda ilgi duymalarını sağlar ve bu da çalışanların daha yüksek miktarda verimliliği ve performansını artırır (Wu vd., 2007). İçsel motivasyon, aynı zamanda çalışanların işlerinde daha fazla başarıya ulaşmalarını da sağlamaktadır (Mottaz, 1985).

### **1.3.2. Dışsal Motivasyon**

Turizm sektöründe dışsal motivasyon, müşteri teşvikleri ve çalışan ödüllendirmeleri gibi etkili araçlarla önemli bir rol oynamaktadır (Uğur, 2020). Dışsal motivasyon, bireylerin dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen motivasyon türüdür (Deci & Ryan, 2000). Dışsal motivasyon, dışarıdan gelen ödül ve ceza gibi unsurların etkisiyle harekete geçen bireyleri kapsar (Gagné & Deci, 2005). Örneğin, bir öğrencinin sınavda iyi bir not alması için çalışması, dışsal motivasyonun bir örneğidir. Bu öğrenci, notunun yüksek olması nedeniyle dışarıdan gelen ödül olarak düşünülen sınıfın en iyisi seçilme ihtimalini hedefler (Deci & Ryan, 2000).

Dışsal motivasyon, bireylerin dış uyarıcılar tarafından yönlendirilen davranışları kapsar ve bu davranışların amacı, dışarıdan gelen ödül ve cezaları elde etmektir (Mark R. Lepper & David Greene, 1978). Bu nedenle, dışsal motivasyon, dışarıdan gelen uyarıcıların etkisiyle harekete geçen motivasyon türü olarak tanımlanır (Deci & Ryan, 2000).

Motivasyon, kişinin bir işi yapmasını sağlayan güç olarak tanımlanabilir. Dışsal motivasyon, yönetim tarafından verilen ödüller ve teşvikler olarak tanımlanabilir. Örneğin övgü yapmak veya ücret artışı gibi faktörler söylenebilir. Bu tür dışsal motivasyon etkilidir ancak etkisi kısa sürelidir. İçsel motivasyon ise kişinin kendilerinden kaynaklanan iç güdülerdir (Green & Butkus, 1999).

Bu tür motivasyon daha uzun süreli etkiye sahiptir, ancak dışarıdan dayatılması daha zordur. Yöneticiler, motivasyonun artması için kişiselleştirilmiş stratejileri kullanmalıdır. Özellikle, çalışanların çalışma istemlerini arttırmak için ekonomik kaygılar kullanılır. Bu nedenle, dışsal motivasyon aracılık edilen ödüller olarak tanımlanabilir. Performansa göre ücret, yüksek çabaya göre ödüllendirme veya işten çıkarma gibi yaptırımlar çalışanların çalışmasını teşvik edebilir.

### **1.4. Kapsam Teorileri**

Turizm sektöründe başarı ve etkinlik, çalışanların ve müşterilerin motivasyonunu anlamak ve yönetmekle yakından ilişkilidir. Kapsam teorileri, turizm işletmelerinin bu motivasyonu daha iyi anlamalarına ve yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Erhan & Bayrakçı, 2022).

Kapsam teorileri, insan davranışının nedenlerini açıklamaya ve anlamaya çalışan teorilerdir (Koçel, 2005). Bu teoriler, insanların iç dünyalarında bulunan ihtiyaçlar, motivasyonlar ve hedefler gibi faktörlerin, insanların davranışlarını nasıl yönlendirdiğini inceleyen teorileri kapsamaktadır (Keser, 2006). Kapsam teorileri, yöneticilerin bireyleri nasıl daha etkin bir şekilde yönlendirebileceklerini anlamaya yardımcı olur ve bireylerin örgüt hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır (Akgündüz, 2013).

Örneğin, Abraham Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların davranışlarını insanların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaları olarak açıklar, Clayton Alderfer'in (1972) ERG Teorisi ise insanların ihtiyaçlarının üç temel kategoride toplandığını varsayar ve Frederick Herzberg'in (1959) Çift Faktör Teorisi ise insanların işyerindeki tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri iki kategoriye ayırır. David McClelland'ın (1965) Başarma İhtiyacı Teorisi ise insanların başarıya olan ihtiyaçlarının insanların davranışlarını nasıl etkilediğini inceler.

Kapsam teorilerinin asıl amacı, kişilerin örgüt veya çalışma ortamlarında kendilerini etkileyen motivasyon unsurlarını araştırmaktır. Kapsam teorilerini kullanan kuram sahipleri kendi içerisinde dört ayrı başlığa ayrılmaktadır. Bu kuramcılar;

- Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Fredick Herzberg'in Motivasyon-Hijyen (Çift Faktör) Teorisi
- David Mc Clelland'ın Başarma ihtiyacı Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Kuramı'dır.

#### **1.4.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Turizm sektöründe, müşterilerin ve çalışanların motivasyonunu anlamak için kullanılan kapsam teorilerinden biri Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. Maslow'a göre insanlar, fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ve takdir edilme ihtiyaçlarına yönelirler ve nihayetinde kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla zirveye ulaşırlar. Turizm işletmeleri, bu hiyerarşiye göre

müşteri memnuniyetini ve çalışan performansını artırmak için ihtiyaçları doğru bir şekilde karşılamaya odaklanabilirler.

Kapsam teorisi içinde akıllara gelen ilk teori Abraham Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Bu teoriye bakıldığı zaman insanlar gereksinimlerini gerçekleştirmek için beş seviyede ortaya çıkan hiyerarşik bir düzene gereksinim duymaktadır. Eğer bir gereksinimin alt basamaklarda olduğu görülürse bu gereksinim birey için önemlidir (Şahin, 2003). Bu teoriye göre ilk olarak en alt seviyedeki gereksinimin gerçekleştirme çözümleri aranacaktır ve daha sonra gereksinimlerin etki düzeyleri göz önüne alınarak sırayla tatmin edilme çözümlerine gidilecektir. Bu kapsamda Maslow yaptığı çalışmalarda insan ihtiyaçlarını 5 aşamalı modelde değerlendirmiştir (A. Maslow, 1954; A. H. Maslow, 1943; McLeod, 2018).



**Şekil 2:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Gao & Gurd, 2019)

Şekil 2' de gösterildiği gibi Maslow İhtiyaçları beş kategoriye ayırmıştır. Bu beş kategori;

- Fیزیyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyacı
- Ait Olma ve Sevgi ihtiyacı

- Saygı ve Takdir Edilme ihtiyacı
- Kendini Gerçekleştirme ihtiyacıdır.

İlk üç ihtiyaç temel ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirilirken, son iki ihtiyaç ise geliştirme ihtiyaçları kategorisinde değerlendirmektedir.

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin temel ihtiyaçlarından başlayarak, daha yüksek ihtiyaçların karşılanmasına doğru bir yol olarak tanımlanır. Örneğin, piramidin en alt basamağında fiziksel ihtiyaçlar yer alır, örneğin yemek yeme ve uyuma gibi. Sonraki basamakta güvenlik ihtiyacı yer alır ve bireylerin güvenli bir ortamda yer almalarını veya çalışmalarını ifade eder. Üçüncü basamakta ise ait olma ve sevgi ihtiyacı yer alır ve burada sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik durumlar ele alınmıştır.

Dördüncü basamakta saygı ve takdir edilme ihtiyacı yer alır ve bireyler için saygı ve takdir görme gibi kavramların önemli olduğu hususu vurgulanmıştır. En son basamakta ise kendini gerçekleştirme unsuru yer alır ve burada bireyin kendi değerinin farkına varmasına yönelik vurgulama yapılmıştır. Maslow'un teorisi, ihtiyaçlar arasındaki geçişlerin ancak en alt katmanda yer alan ihtiyacın giderilmesi ile karşılanabileceğini vurgulamaktadır (Maslow, 1943).

#### **1.4.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Turizm sektöründe, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini anlamak için önemli bir araçtır. Bu teori, çalışanları tatmin eden ve motive eden faktörleri "motivasyon faktörleri" olarak adlandırırken, temel gereksinimleri ve iş koşullarını "hijyen faktörleri" olarak ayırır. Turizm işletmeleri, çalışanların iş tatminini artırmak için hem motive edici faktörleri sağlamaya odaklanmalı hem de hijyen faktörlerini yerine getirmeye özen göstermelidir. Ancak yalnızca motive edici faktörlerin sağlanması, iş tatmini ve verimliliği artırmak için yeterli olmayabilir.

Frederick Herzberg'in (1959) çift faktör kuramı, iş tatmini ve verimliliği odaklandığı bir yönetim kuramıdır. Kuramında, çalışanları tatmin eden konuları "motivasyon faktörleri" olarak ve çalışma koşulları ile ilgili konuları "hijyen faktörleri" olarak ayırım yapmıştır (Herzberg vd., 1959). Motivasyon faktörlerinin amacı,

çalışanların yaptıkları işlerde verimliliği ve isteklerini arttırmaktır. Hijyen faktörleri ise temel gereksinimlerdir ve bu faktörler olmadan çalışanların motive olması düşünülemez. Örneğin, denetim, çalışma koşulları, ücret, iletişim, güvenlik, işletme ve yönetici politikaları hijyenik faktörler olarak değerlendirilir. Sonuç olarak, motivasyon faktörleri yerine getirildiğinde, hijyenik faktörler olmadan motivasyon sağlamak yeterli olmayabilir.

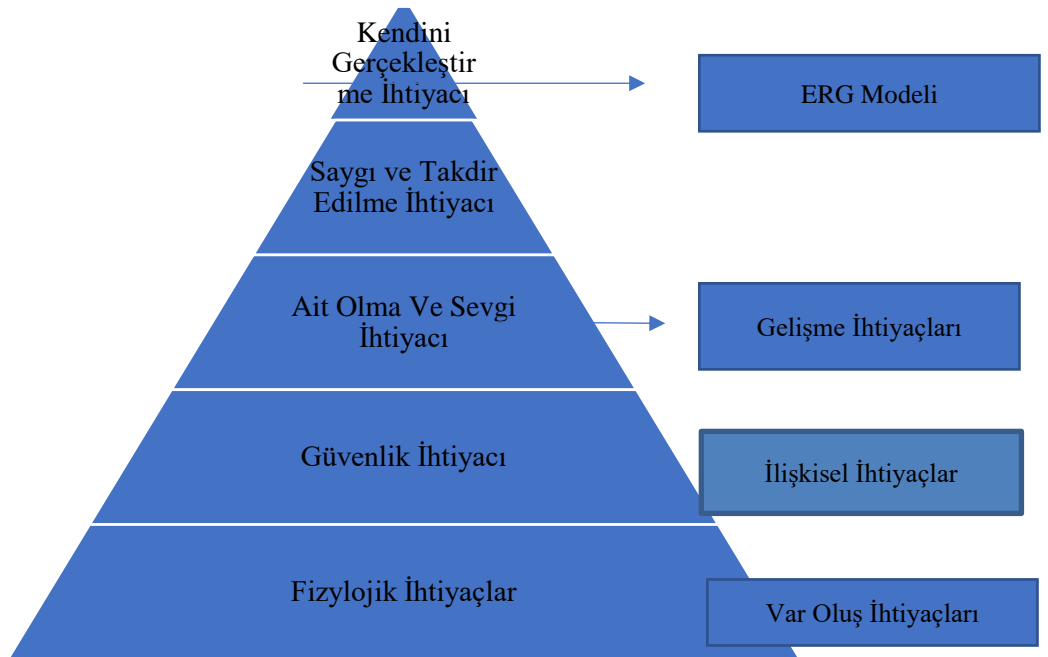


### Şekil 3: Herzberg'in çift faktör kuramı (Deniz, 2005)

Şekil 3'te görüldüğü gibi Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda hijyen ve motive edici faktörlerin birleşimi önemli olup, Herzberg için kuramda asıl önemli olan iş doyumunun gerçekleşmesidir. Şekil 3'teki hijyen ve motive edici faktörler ile iş doyumunu üzerinde etkisini incelemiş, bu faktörler iş doyumunu arttırabilir veya azaltabilir özelliğe sahip olduğu görülmüştür.

#### 1.4.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow ve Herzberg'in kuramlarına benzer bir sınıflandırma yapmıştır. Alderfer (1972) ihtiyaçları üç farklı gruba ayırmıştır. Bu gruplar; var olma, aidiyet ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Oluşturduğu gruplar arasında keskin sınırlar ve hiyerarşik bir düzenleme yoktur. İhtiyaçlar belirli bir sıralamaya tabi olmamakla beraber, birden fazla ihtiyaç grubu bireyi aynı anda tatmin edebileceğini ifade etmektedir. Alderfer'in ERG Teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli karşılaştırıldığında, ERG modelinin daha esnek bir yapıya sahip olduğu, ihtiyaçlar arasında geçişlerin serbest olduğu, keskin sınırlar olmadığı ve ERG modelindeki üç grupta bireyi tatmin edebileceği vurgulanmaktadır (Emvula, 2020).





**Şekil 4:** ERG modeli ile ihtiyaçlar hiyerarşisi karşılaştırılması (N. D. Ergun Özler, 2013)

#### **1.4.4. McClelland'ın Başarım İhtiyaç Teorisi**

Turizm sektöründe başarı ve etkinlik, çalışanların motivasyonunu anlamak ve yönetmek için önemli bir odak noktasıdır (Uğur, 2020). Bu bağlamda, kapsam teorilerinden biri olan McClelland'ın Başarım İhtiyaç Teorisi, turizm işletmelerinin çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Teori, çalışanların başarı, özgüven ve güç ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak görev atamaları ve liderlik seçimleri gibi yönetim süreçlerine yön verebilir. Yöneticiler, bu teoriyi kullanarak çalışanları motive eden ve performansı artıran stratejiler geliştirebilirler. Aynı zamanda, başarı ihtiyacı düzeylerini değerlendiren yöntemler kullanarak, daha başarılı ve etkili yöneticileri seçmeleri de mümkün olabilir.

McClelland'ın Başarım İhtiyaç Teorisi, turizm sektöründe çalışanların tatminini ve verimliliğini artırmak için değerli bir araç olarak önemli bir rol oynamaktadır. McClelland'ın (1961) Başarım İhtiyaç Teorisi, 20 yılı aşkın bir süredir motive edici teori literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Teori, bir bireyin davranışını yönlendiren üç temel ihtiyaç tipini vurgular. Bunlar;

- Başarım ihtiyacı,
- Özgüven ihtiyacı,
- Güç ihtiyacı'dır.

*Başarım ihtiyacı*, kendini zorlama ve başarılı olma yoluyla kendini geliştirme isteğidir (McClelland, 1961, 1966). *Özgüven ihtiyacı ise*, kendi becerilerine güvendiğini ve başarılı olacağını hissetme isteğidir (McClelland vd., 1953). *Güç ihtiyacı ise*, diğerlerine etki ve kontrol sahibi olma isteğidir (McClelland, 1975; McClelland & Winter, 1969).

Bu teoriye göre, bireyin başarısı, bu üç ihtiyaç tipinin dengeli bir şekilde tatmin edilmesine bağlıdır (Veroff, 1982). McClelland'ın Başarım İhtiyaç Teorisi, yöneticiler açısından önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin bu ihtiyaçlarını nasıl tatmin edeceklerine dair onlara fikir vermektedir. Örneğin, yöneticiler, başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlarını zorlayıcı ve hedef odaklı görevlerle görevlendirmeyi tercih

edebilirler (Mowday vd., 1982). Ayrıca, yöneticiler, özgüven ihtiyacı yüksek olan çalışanlarını daha fazla sorumluluk ve liderlik görevleriyle görevlendirebilirler (Can, 1997). Diğer yandan, yöneticiler, güç ihtiyacı yüksek olan çalışanlarını daha fazla otorite ve kontrol sağlayan pozisyonlarda kullanabilirler (Koçel, 1998).

Bu teorinin yöneticiler açısından diğer bir önemi ise yönetici seçiminde kullanılmasıdır. Örneğin, yönetici adaylarının başarıma ihtiyacı düzeylerini ölçen yöntemlerle seçim yapılması, daha başarılı yöneticilerin seçilmesine yardımcı olabilir (Stahl, 1983). Ayrıca, yönetici adaylarının başarıma ihtiyacı düzeylerinin yüksek olması, daha yüksek yönetici performansı ile ilişkili bulunmuştur (Stahl, 1983). Stahl (1983) yaptığı çalışmada, başarıma ihtiyacı yüksek olan yöneticilerin daha yüksek yönetici performansı gösterdiğini, daha yüksek yönetici terfi oranına sahip olduğunu ve daha fazla öğrenci lideri veya yönetici olma olasılığına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca, Stahl (Stahl, 1983) başarıma ihtiyaçları yüksek olan yöneticilerin, güç ihtiyaçları yüksek olanlara göre daha yüksek yönetici performansı gösterdiklerini tespit etmiştir. Bununla birlikte, başarıma ihtiyacı düşük olan yöneticilerin güç ihtiyaçları düşük olanlara göre daha düşük yönetici performansı gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yönetici seçiminde başarıma ihtiyaçlarının ve güç ihtiyaçlarının önemini gözler önüne sermektedir.

Can (1997) ise yaptığı çalışmada, başarıma ihtiyaçları yüksek olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde planlama, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim becerilerine sahip olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada başarıma ihtiyaçları yüksek olan yöneticilerin daha yüksek düzeyde öğrenmeye açık olduğu ve yenilikleri benimseme eğiliminde olduğu da tespit edildi. Bu bulgular, başarıma ihtiyaçlarının yöneticiler için önemli bir motivasyon faktörü olduğunu göstermektedir.

## **1.5. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, turizm sektöründe çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını anlamak ve yönetmek için önemli bir rol oynamaktadır. Bu teoriler, insanların beklentilerini, adalet algısını ve değerlerini inceleyerek çalışanların performansını ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemeye odaklanır (Kalıpçı &

Nebioğlu, 2020). Bu süreç teorileri, turizm sektöründeki işletmelerin etkinlik ve başarılarını artırmalarına yardımcı olabilir.

Süreç teorileri, insanların davranışlarını anlamaya yönelik teorilerdir (Koçel, 1998). Bu teoriler, insanların davranışlarını nasıl sürdürdüklerini ve nasıl yönlendirdiklerini açıklamaya çalışır (Tevrüz, 2002). Süreç teorileri, özellikle insanların davranışla ilgili beklentilerinin nasıl işlediğini, insanların adaletli uygulama yapma amacıyla nasıl motive edildiğini ve motive eden davranışların değerlerini veya tutumlarını yorumlamaktadır (Yanmaz, 2019). Ayrıca, süreç teorileri, örgütlerde performansı artırma, çalışanları motive etme gibi konularda da kullanılabilir (Yanmaz, 2019).

Süreç teorileri, Vroom ve Porter-Lawler'ın Beklenti Teorisi (Porter vd., 1968; Vroom, 1964), Adams'ın Eşitlik Teorisi (Adams, 1963), Locke'un Amaç Saptama Teorisini kapsar (Ayan, 2015). Bu teoriler, insanların hangi amaç için ve nasıl motive edildiklerine odaklanır. Aşağıda bu teoriler incelenecektir.

### **1.5.1. Beklenti Teorisi**

Beklenti kuramı, insanların davranışlarını anlamaya yardımcı olan önemli bir motivasyon teorisidir. V. Vroom (1964) tarafından ilk olarak ortaya atılmış ve daha sonra E. Lawler ve L. Porter (1968) tarafından geliştirilmiş olan beklenti teorisi, insan beklentilerinin davranışlarının sonuçlarını tahmin etme süreci olduğunu vurgulamaktadır (Ashkanasy & Jackson, 2009). Beklenti teorisine göre bireylerin belirli bir davranışı yerine getirme motivasyonları, değerlerine (ödülü arzulama derecesi), araçsallığına (çabasının istenen sonuca ulaşacağına inanç) ve beklentisine (davranışı yapabilecek güce sahip olduğuna inanç) göre belirlenmektedir (Koçel, 2005). Teori, ayrıca, bireylerin çabasını, beklentisini, elde ettikleri sonuçları, sonuçlara verdikleri değerleri ve sonuçlardan sağladıkları yararlılığı da vurgulamaktadır (M. Gürsel vd., 2008). Eğer kişinin beklentisi yüksekse, o kişi motivasyonlu olacaktır (Koçel, 2005). Bireyin arzuladığı bir sonuç, onun arzulama derecesi ile birleştiğinde motivasyona dönüşebilir (Keser, 2006).

İlerleyen aşamalarda, Vroom teorisine araçsallık kavramını dahil etmiştir. Bu kavram, belirli bir çabanın belirli bir sonuca ulaşacağı temeline dayanmaktadır (Bayat,

2008). Vroom, araçsallık kavramını kullanarak davranış ve nihai sonuç arasındaki ilişkiye ara sonuçlar da ekleyerek yeni bir güdülenme ilişkisini de beraberinde getirmiştir (Bayat, 2008:186). Bireylerin davranışlarını yönlendirirken, araçsallıklarının yüksek olması daha yüksek motivasyonu destekleyeceğini ileri sürmüştür (Ashkanasy & Jackson, 2009).

Örneğin, bir otel işletmesinde çalışan bir resepsiyon memuru, iyi performans sergilemesi halinde terfi edeceğine inandığında (beklenti), terfi için iyi performansın bir araç olduğunu (araçsallık) ve hem iyi performansı hem de terfi olmasını arzu ettiğinde (çekicilik) daha yüksek bir motivasyon duyacaktır. Bu üç faktör arasındaki denge, resepsiyon memurunun işteki performansını etkileyebilir. Herhangi bir faktörün değişmesi, resepsiyon memurunun genel motivasyonunu etkileyebilir.

Beklenti teorisi, turizm sektöründe çalışanların motivasyonunu anlamak için önemli bir teoridir. Bu teori, insanların davranışlarını gerçekleştirme motivasyonlarının beklentilerine ve araçsallıklarına dayandığını vurgular. Turizm işletmeleri, çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak için beklenti teorisini dikkate alabilirler.

### **1.5.2. Adam'ın Eşitlik Teorisi**

Eşitlik Teorisi, J. Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teoriye göre, insanlar kendi çabalarının sonucu olarak aldıkları ödülleri benzer işleri yapan diğer insanların aldıkları ödüllerle karşılaştırarak kendi motivasyonlarını değerlendirirler (Adams, 1963). Ödül ve benzeri öğelerin karşılaştırılması, insanların motivasyonunu belirleyen önemli faktörlerden biridir (Ho, 2000). Eğer insanlar kendilerine adil davranıldığına inanıyorsa, motivasyonları yüksek olacaktır (Oflaz, 2018). Bunun aksine, eğer insanlar kendilerine adil davranılmadığına inanıyorsa, motivasyonları düşecektir (Adams, 1963, 1965). Bu nedenle, organizasyonların ödül dağıtımında adaletli bir ortamın oluşturulması çalışanların motivasyonunu artırıcı etkiye sahip olacaktır (Ho, 2000).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışanların mukayeseli olumsuzluklarının oluşmasına neden olan eşitsizlik durumlarına dikkat çekmektedir (Oflaz, 2018). Ödülün az olması, basit bir şekilde karşılanmayacaktır (Adams, 1965). Adaletsizliğin olması, adaletsizlik hislerini azaltmaya yönelik bir asabiyet oluşturur (Ho, 2000). Bireyin kendi değerinin

amaçlarıyla olan ilişkisinde yatan bu adaletsizlik durumunun asabiyeti, diğer bireylerin neticeleri ve kazanımları hakkındaki fikirlerini değiştirmeyi daha zor hale getirir (Adams, 1965).

Eşitlik Teorisi, organizasyonlar için ödül dağıtımında adaletli bir ortamın oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, organizasyonların ödül dağıtımını düzenlerken Eşitlik Teorisi'ne uygun bir yaklaşımı benimsemeleri faydalı olacaktır. Örneğin, bir turizm işletmesinde çalışan bir resepsiyon memuru, işte yaptığı çalışma miktarı, yetenekleri ve başarılarına göre aldığı ödüller ile eşit olmasını bekler. Eğer bu eşitlik gerçekleşmezse, resepsiyon memuru işteki motivasyonunu kaybedebilir veya işten ayrılabilir. Bu nedenle, turizm işletmeleri, çalışanlarının işten aldıkları ödüller ile çalıştıkları arasında eşitliği sağlamak için adil ve dürüst bir performans değerlendirme sistemi uygulamalıdır. Bu, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve mukayeseli olumsuzlukların oluşmasını önleyecektir.

### **1.5.3. Locke'un Amaç Teorisi**

Locke'un Amaç Teorisi'ne göre (1968), insanların davranışları amaçlarına ve niyetlerine bağlı olarak değişmektedir. Locke, bireylerin bilinçli amaçları ve niyetleri ile görev performansları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında üç önemli bulguya değinmiştir Bunlar (1) zor hedefler, kolay hedeflere göre daha yüksek performans düzeyleri sağlar, (2) net hedefler, "en iyisini yap" hedefinden daha yüksek çıktı düzeyini getirir ve (3) niyet, davranışı tercih edilen davranış şekline uygun şekilde düzenler şeklindedir (Locke, 1968).

Örnek olarak, bir organizasyon belirlediği hedefler doğrultusunda çalışanlarını motive etmek için farklı yöntemler kullanabilir. Bu hedefler, örneğin güçlü ve belirli bir kalite seviyesi ile üretim, düşük maliyetler veya ortalama bir başarı düzeyine ulaşma gibi amaçlar olabilir (Yüksel, 2007). Örneğin, bir otel yöneticisi, ön büro personeli için ölçülebilir, meydan okuyucu ve spesifik hedefler belirleyebilir. Önümüzdeki çeyrekte müşteri memnuniyeti oranını %10 artırmak gibi bir hedef belirlenebilir. Bu hedef, ön büro personelinin işlerine odaklanmalarını sağlayarak daha yüksek bir performans sergilemelerine teşvik eder. Aynı şekilde, kat hizmetleri departmanı için de konaklama oranını %5 artırmak hedefi belirlenerek, otelin genel misyonunu desteklenir ve çalışanların motivasyonu arttırılır.

Locke'un amaç belirlleme teorisinde, bireylerin hedeflerini belirlerken birçok faktöre dikkat etmeleri önerilir. Örneğin, hedeflerin ölçülebilir ve spesifik olması gereklidir, böylece hedeflere ulaşmak için gereken aşamaları takip edebilirler. Ayrıca, hedeflerin gerçekleştirilebilir ve ulaşılabilir olması da önemlidir, bu sayede gerçekçi planlar oluşturarak hedeflere ulaşabilirler. Son olarak, hedeflerin zaman içinde gerçekleştirilebilir olması da önemlidir, böylece bireyler zaman yönetimlerini doğru bir Şekilde yapabilir ve hedeflerine ulaşmak için çalışmalarını sürdürebilirler (İřėrr, 2020).

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Turizm sektörü, örgütsel bağlılığın önemli bir konu olarak ele alındığı ve çalışanların motivasyonunu etkileyen bir alan olarak karşımıza çıkar (Batı & Ayaz, 2017). Özellikle turizm işletmeleri, çalışanların organizasyona duygusal ve normatif olarak bağlılık hissetmelerini sağlayarak, verimliliği ve iş memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir.

Örgütsel bağlılık, turizm işletmelerinde çalışanların organizasyon içinde kalma eğilimini etkilerken, çalışanların işlerine olan olumlu duyguları ve bağlılıkları, müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir (Ceylanlar & Seçilmiş, 2019). Bu nedenle, turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik çeşitli teşvikler ve ödüllendirmeler sunmak, çalışanların katılımını ve iş doyumunu artırmak açısından önemlidir (İpar, 2021).

Örgütsel bağlılık, bir bireyin bir organizasyona duygusal ve normatif olarak bağlılığını ifade eden önemli bir konudur. Bu bağlılık, organizasyonun hedeflerine uyum sağlama, organizasyonun değerlerine ve ilkelerine uyma gibi davranışlarda gösterilebilir. Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllardan bu yana çeşitli araştırmacılar tarafından incelenen bir konudur ve günümüzde de araştırmacıların ilgi odağı olmaya devam etmektedir (Bakan, 2018).

Örgütsel bağlılık kavramı, farklı araştırmalar sonucunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin, Porter (Porter vd., 1974) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık kavramı "protestan iş etiği", "mesleğe önem verme" ve "işe sarılma" gibi farklı kavramlarla da anılmıştır (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık, genellikle üç boyutta incelenir: duygusal bağlılık, devam eden bağlılık ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanın işverenine karşı duygusal bir bağlılık hissetmesini ifade eder. Devam eden bağlılık, çalışanın işverenine bağlı kalmak için nedenleri olduğunu düşünmesiyle ilgilidir. Normatif bağlılık ise, çalışanın işverenine karşı bağlılık hissetmesinin etik veya sosyal sorumluluk nedenleriyle olduğunu ifade eder.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların organizasyon içinde kalma eğilimlerini belirleyen önemli bir faktördür. Örneğin, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, organizasyon içinde kalma eğilimi daha yüksek olmaktadır (Mowday vd., 1982). Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, organizasyonun hedeflerine daha fazla uyum sağladıkları ve çalışma hayatındaki memnuniyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Meyer & Allen, 1997).

İşletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olmasını için sağlamaya organizasyonlar çalışanlarına çeşitli ödüllendirme ve teşvikler sunmalı ve çalışanların örgüt içinde söz hakkını sağlamalı ve çalışanların işlerindeki başarılarını takdir etmelidir. Ayrıca, çalışanların organizasyon içinde yükselme imkanlarını sağlamak da örgütsel bağlılık kavramının yükselmesine yardımcı olabilir. Bu kapsamda çalışanlar işlerine karşı daha olumlu duygular besleyerek örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracaktır. Bu durumda işten ayrılma niyetinin azalmasına ve iş memnuniyetini hatta iş doyumunu arttırmaya neden olacaktır. Çalışanlar işlerinde daha mutlu olurken, asıl hedefi kâr marjını arttırmak olan işletmelerin hedeflerine ulaşması yönünde olumlu katkı sağlayacaktır.

Kurumlarda örgütsel bağlılık kavramının önemine yönelik çalışmaların yanı sıra örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörler de çeşitli araştırmaların konusu olmuştur (Bakan, 2018; Meyer & Allen, 1997). Bu faktörler arasında, çalışanların organizasyon içinde pozisyonları, çalışanların organizasyon içinde öğrenme imkanları, çalışanların organizasyon içinde söz hakkının olup olmaması, çalışanların organizasyon içinde ödüllendirilme düzeyi gibi etkenler sayılabilir (Meyer & Allen, 1997).

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılık, kurumlar ve işletmeler için hayati bir faktördür. Çalışanların işyerine olan bağlılığı ve sadakati, işletmelerin başarısını belirleyen önemli bir unsurdur. Bu bağlılık, çalışanların işlerine karşı motivasyonlarını artırarak ve işyerindeki performanslarını yükselterek işletmelerin verimliliğini artırabilir. Araştırmalar da örgütsel bağlılığın işletmeler için kritik önem taşıdığını ortaya koymuştur. Örneğin, yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığın çalışanların işyerindeki performansını yükselttiğini göstermiştir (Avolio & Gardner, 2005). Başka bir araştırma



ise, örgütsel bağlılığın çalışanların işlerindeki sürekliliği artırarak işten ayrılma oranlarını azalttığını ortaya koymuştur (Meyer & Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık ayrıca çalışanların iş tatminini de yükselterek işletmelerin verimliliğini artırabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılık, çalışanların işyerindeki stres seviyelerini azaltarak işletmelerin sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmalarına ve çalışanların sağlığına özen göstermelerine yardımcı olabilir. Örgütsel bağlılığın önemi sadece çalışanların performansını artırmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda, işletmelerin uzun vadeli başarısı için de kritik bir faktördür. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işletmeler, çalışanların işyerindeki sürekliliğini artırarak maliyetlerini azaltabilirler. Bu sayede işletmelerin karlılığı artabilir.

Örgütsel bağlılık işletmelerin başarısı için kritik bir faktördür. Çalışanların işyerine olan bağlılığı ve sadakati, işletmelerin verimliliğini yükseltirken, iş tatminini artırır, stres seviyelerini azaltır ve maliyetleri düşürür (Meyer & Allen, 1997). Bu nedenle, işletmelerin örgütsel bağlılığı artırmaları, uzun vadeli başarıları için büyük önem taşır.

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyonlarına duygusal, normatif ve sürekli yatırım yapmasıyla ifade edilir (Meyer & Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, bir bireyin organizasyonda kalma isteği ve çalışmalarına katılım düzeyi açısından önemli bir faktördür (Meyer & Allen, 1991). Duygusal bağlılık, örgütün sorunlarını önemsemeyi ve aidiyet duygusu hissetmeyi içerir (Meyer & Allen, 1991). Bu boyut genellikle bireyin organizasyonda kalma isteği üzerinde en etkili faktör olarak kabul edilir (Uygur & Sümerli Sarıgül, 2015).

Araştırmalar, kuruluşlarına güçlü bir duygusal bağlılığı olan bireylerin, iş görevlerinin ötesine geçerek örgüte fayda sağlayan davranışlar sergilediğini göstermiştir (Bakan, 2018). Normatif bağlılık, bireyin yükümlülük veya görev duyguları nedeniyle örgütte kalması gerektiği inancına dayanır (Bakan, 2018). Bu boyut, bireyin değerleri ve inançları, birey ve organizasyon arasında algılanan kültürel uyum gibi faktörlerden etkilenebilir (Meyer & Allen, 1991). Süreklilik taahhüdü ise, bir bireyin kuruluştan ayrılarak maruz kalacağı algılanan maliyetler nedeniyle örgütte

kalmaya devam etmesidir (Bakan, 2018). Bu boyut, bireyin mevcut finansal durumu ve alternatif iş bulma beklentileri gibi pratik hususlarla ilişkilendirilir (Meyer & Allen, 1991).

Örgütsel taahhüdün üçüncü boyutu, bir bireyin finansal kaynak kaybı veya iş güvenliği gibi kuruluştan ayrılarak maruz kalacağı algılanan maliyete dayanan süreklilik taahhüdüdür (Bakan, 2018). Süreklilik taahhüdü genellikle bireyin mevcut finansal durumu ve alternatif iş bulma beklentileri gibi pratik hususlardan etkilenir (Meyer & Allen, 1991).

Bu üç boyutun birbiriyle ilişkili, ancak farklı yapılar olduğu görülmektedir (Meyer & Allen, 1991). Örneğin, örgütlerine güçlü bir duygusal bağlılığı olan bireyler, örgütün değerleri ve inançlarına bağlı olarak yüksek düzeyde normatif bir bağlılığa sahip olabilirler (Meyer & Allen, 1991). Benzer şekilde, güçlü bir süreklilik taahhüdüne sahip bireyler, kuruluşa olan taahhütlerini yerine getirme yükümlülüğü duygusu nedeniyle yüksek düzeyde normatif bir bağlılık hissedebilirler (Meyer & Allen, 1991).

Kurumsal bağlılığın boyutlarını anlamak, çalışanların elde tutulmasını ve bağlılığını artırmak isteyen kuruluşlar için faydalı olabilir. Duygusal ve normatif bağlılığı teşvik eden ve süreklilik taahhüdü ile ilgili pratik kaygıları ele alan olumlu bir çalışma ortamı yaratarak, kuruluşlar çalışanların kuruluşa uzun vadeli bağlılık olasılığını artırabilir (Meyer & Allen, 1991).

Bir sonraki bölümde bu boyutlar daha detaylı incelenecektir.



**Şekil 5:** Örgütsel bağlılığın boyutları

### **2.3.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bir bireyin duygusal bağlılığını ve bir kuruluşa olan sadakatini ifade eder. Meyer ve Allen'a (1991) göre, duygusal bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal ilgisi, sorunları için endişeleri ve kendilerini tanımlarken örgütle özdeşleşmeleri ile karakterize edilir. Duygusal bağlılık, çalışanların performansında önemli bir faktördür, çünkü çalışanların zorunluluktan ziyade isteyerek organizasyonda kalmalarına yol açar.

Duygusal bağlılık ayrıca iş tatmini ve olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilidir. Örneğin, araştırmalar, yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip çalışanların işlerinde yukarıda ve öteye gitme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve organizasyondan ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir (Bakan vd., 2011). Ek olarak, duygusal bağlılık, iş arkadaşlarına yardım etmek ve sorulmadan ek görevler üstlenmek gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına neden olabilir (Akyol vd., 2013).

Kuruluşlar, büyüme ve gelişme fırsatları sunmak, katkılarını tanımak ve değer vermek, çalışanların değerleriyle uyumlu güçlü bir kurum kültürü sergilemek gibi çeşitli yollarla çalışanlarında duygusal bağlılığı teşvik edebilir (Akdemir & Duman, 2016). Çalışanlara kurum içinde aidiyet ve amaç duygusu kazandırmak, duygusal bağlılıklarını da artırabilir (Atik, 2012). Duygusal bağlılık çalışan bağlılığının önemli bir yönüdür ve artan iş tatminine, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve kuruluşa kalma arzusuna yol açabilir. Kuruluşlar, büyüme ve gelişme için fırsatlar sunmak, katkılarını tanımak ve değer vermek ve değerleriyle uyum sağlamak da dahil olmak üzere çeşitli yollarla çalışanlarında duygusal bağlılığı teşvik edebilir (Akpınar, 2011).

### **2.3.2. Devam Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)**

Devam bağlılığı, bireylerin işlerinde karşılaştıkları zorluklara veya işlerinden ayrılmanın maliyetiyle karşı karşıya kalsalar bile, örgütlerine karşı psikolojik bir bağlılık hissetmeleri ve işlerinde kalmaya motive olmalarını ifade eder (Wasti & Önder, 2006). Devam bağlılığı, bir kişinin işyerine karşı hissettiği psikolojik bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık, kişinin kuruluştan ayrılmanın maliyetini yüksek olarak algılamasına dayanır. Bu maliyet, örneğin maddi kayıplar, beceri veya bilgi kaybı, sosyal ilişkilerin zarar görmesi gibi unsurları içerebilir. Akyol ve arkadaşlarının (2013) belirttiği gibi, bir

kişinin devam bağlılığı, kişinin kuruluştaki sahip olduğu deneyimlerden ve iş arkadaşları, müşteriler ve yararlanıcılarla olan etkileşimlerinden etkilenir. Bu etkileşimler, kişinin beceri ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olur ve bu da kuruluş için değerli bir varlık haline gelmesini sağlar.

Atik (2012), devam bağlılığının, bireyin örgütünden elde ettiği faydaların algılanan değerinden etkilendiğini öne sürmektedir. Bir kişi, örgütten ayrılmanın maliyetinin elde ettiği faydalardan daha yüksek olduğunu algılayarsa, devam bağlılığı geliştirme olasılığı daha yüksektir. Bakan ve ark (2011) ayrıca bireylerin örgütten elde ettikleri faydaları kaybetme korkusuyla devam bağlılığı geliştirebileceklerini öne sürmektedir.

Bal (2014) devam bağlılığının hem finansal hem de finansal olmayan maliyetler de dahil olmak üzere, organizasyondaki üyeliğin algılanan maliyetinden etkilendiğini iddia etmektedir. Örneğin, bir kişi işine çok fazla zaman ve çaba harcamışsa veya iş arkadaşlarıyla güçlü sosyal ilişkiler geliştirmişse, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu algılayabilir. Karataş ve Güleş (2010), devam bağlılığının, örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılama derecesinden etkilendiğini öne sürerken, Kurşunoğlu ve diğerleri. (Kurşunoğlu & Emin Bakay Abdurrahman, 2010), bir bireyin kuruluştan ayrılmanın potansiyel maliyetlerine ilişkin farkındalığından etkilendiğini iddia etmektedir.

Genel olarak, devam bağlılığı, kişisel deneyimler, elde edilen faydalar ve örgüt üyeliğinin algılanan maliyetleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenen karmaşık bir psikolojik bağlılıktır. Bireyleri işlerinde kalmaya ve örgütün başarısına katkıda bulunmaya teşvik ettiği için örgütsel bağlılığın önemli bir yönüdür.

### **2.3.3. Normatif Bağlılık (Biçimsel Bağlılık)**

Normatif bağlılık, bir bireyin sosyal normları ve değerleri kabul etmesi nedeniyle bir örgütte kalmanın gerekliliğine inandığı bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık, bir ahlaki sorumluluk duygusu ve kişinin kuruluş içindeki görevlerini yerine getirme arzusu tarafından yönlendirilir. Birey, örgütün normlarını ve değerlerini içselleştirir ve kendisini örgütün bir üyesi olarak görür. Bu bağlılık türü, örgütün değerlerine bağlılığı artırarak örgüt kültürünü ve performansını geliştirir. Sosyalleşme

süreci, bireyin örgütün normlarını ve değerlerini benimsemesi için önemlidir ve bu süreç, normatif bağlılığı güçlendirir (Meyer & Allen, 1991).

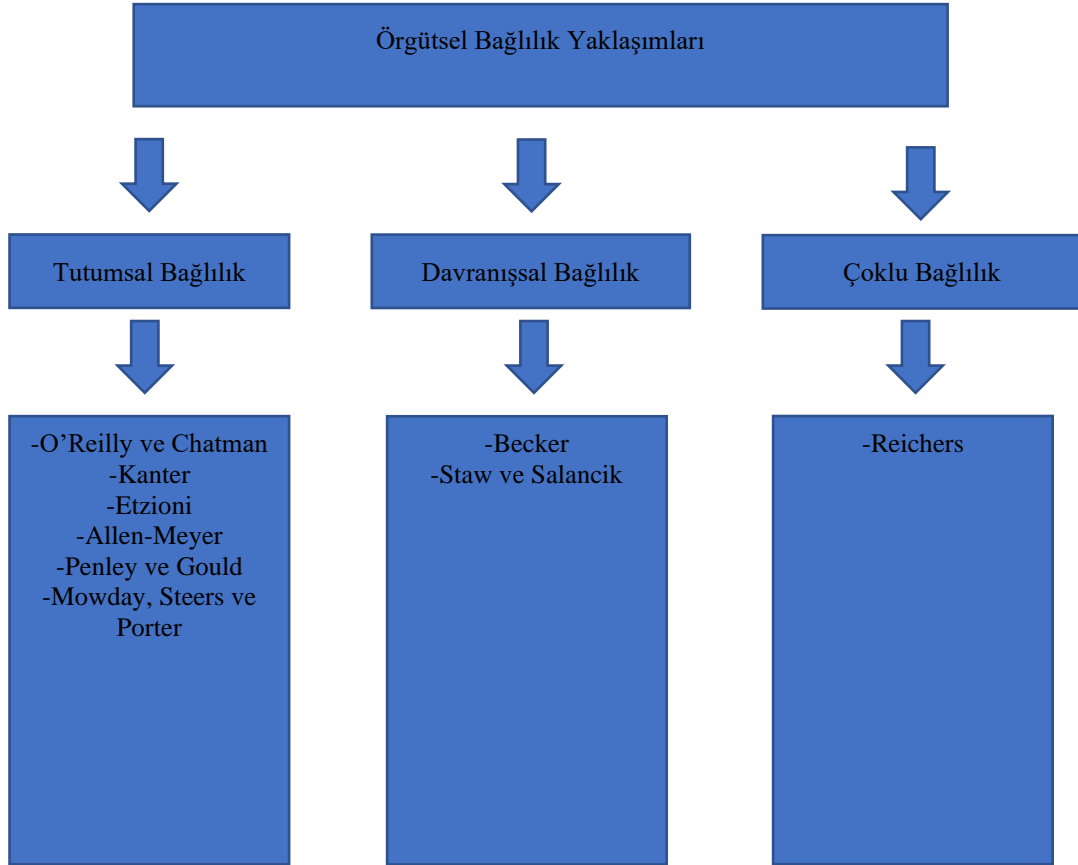
Normatif bağlılık, bir kuruluşta kalmayı gerektiren sosyal normlar ve değerler nedeniyle çalışanların duyduğu bağlılık hissini ifade eder. Bu tür bağlılık, işçilerin örgütlerine karşı bir sorumluluk hissetmelerine ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma arzusuna sahip olmalarına neden olabilir. Özellikle, bu bağlılık türü işçilerin örgütün başarısını sağlamak için daha fazlasını yapmak için motive olmalarını sağlayabilir. Dolayısıyla, normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte karşı bir görev duygusu hissederek güçlü bir sadakat duygusu geliştirme eğilimindedirler (İnci Bolat & Bolat, 2008).

Normatif bağlılığın çalışanların elde tutulmasını sağlamanın yanı sıra kurumsal performans üzerinde de olumlu etkileri olabilir. Kurumun değerlerine ve misyonuna bağlı olan çalışanların işlerine daha fazla bağlı olmaları ve daha yüksek verimlilik sergilemeleri daha olasıdır (Uygur, 2009). Ayrıca meslektaşlarıyla iş birliği içinde çalışma ve olumlu bir çalışma kültürüne katkıda bulunma olasılıkları daha yüksek olabilir.

Normatif bağlılık, bir organizasyonun başarısı üzerinde önemli etkileri olabilecek örgütsel davranışın önemli bir yönüdür. Çalışanlar arasında bir görev ve yükümlülük duygusu geliştirerek, kuruluşlar uzun vadeli başarı ve istikrar için güçlü bir temel oluşturabilir.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Bu bölüm, örgütsel bağlılık kavramına yönelik farklı yaklaşımları ele almaktadır. Mowday ve diğerleri (1982) ile Salancik ve Staw (1977) gibi araştırmacılar, örgütsel bağlılığı daha iyi anlamak için bu konuda yapılan tanımları davranışsal ve tutumsal bakış açılarına göre sınıflandırmanın daha doğru olduğunu belirtmiştir.



**Şekil 6:** Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Bu tanımlamaların hepsi, örgütsel bağlılığı bu iki bakış açısı altında ele almaktadır (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılığı tek bir boyut altında inceleyen araştırmacılar daha çok davranışsal bakış açısını benimserken, çok boyutlu olarak inceleyen araştırmacılar her iki bakış açısını da kabul etmektedir (Akpınar, 2011). Davranışsal bakış açısı, insanların bir organizasyonda sıkışıp kalmaları ve bu durumla nasıl başa çıktıklarını inceler. Bu bakış açısına göre, bir davranışın tekrarlanma olasılığı, o davranışın zamanla tutumu değiştirme potansiyeliyle ilişkilidir (Mowday ve diğerleri, 1982 akt. Meyer ve Allen, 1991 s. 62).

Öte yandan, tutumsal bakış açısı insanların örgütle olan ilişkilerini düşünmeye başladıkları sürece odaklanır ve bağlılık davranışının gelişimi farklı etkenlerle ilişkilendirilir (Meyer & Allen, 1991). Mottaz (1988), davranışsal bağlılığı, bir kişinin geçmiş davranışları aracılığıyla bir örgüte bağlanma süreci olarak tanımlamıştır. Yani bir kişi, bir örgüte bağlılık hissini, o örgütte daha önce sergilediği davranışlara dayanarak geliştirir ve bu şekilde uyum sağlar. Öte yandan tutumsal bağlılık ise, bir kişinin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşme ve bunları destekleme derecesi olarak

tanımlanır. Yani bir kişi, örgütün hedefleri ve değerleriyle uyumlu olduğunu hissederek, örgüte tutkulu bir bağlılık duyar.

Gül (2002) davranışsal ve tutumsal bağlılık arasındaki farkları karşılaştırarak örgütsel bağlılığı inceledi. Bu farklı yaklaşımların sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya kendi bakış açılarıyla yaklaşmış olmasıdır. Gül, bu farklılıkları ortaya koymak için bu iki tür bağlılığı incelemiş ve karşılaştırmıştır. Gül (2002) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç yaklaşım altında ele almıştır. Bu sınıflandırma doğrultusunda, literatüre katkı sağlamış isimlerden Kanter, Etzioni, O'reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer'in yaklaşımları tutumsal bağlılık altında sınıflandırılmıştır. Diğer yandan, Becker ve Salancik'in yaklaşımları ise davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise Reichers'a dayanmakta ve gelişmesi tutumsal bağlılığın ön plana çıkması ile gerçekleşmiştir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, bireylerin örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını inceler ve altı farklı yaklaşımı içerir. O'Reilly ve Chatman, Kanter, Etzioni, Allen-Meyer, Penley ve Gould ve Mowday, Steers ve Porter'in yaklaşımları Tutumsal bağlılık yaklaşımıdır.

*O'Reilly ve Chatman'ın bağlılık yaklaşımı:* Bu yaklaşımda, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu ifade eden işe adanma, meslektaşlarla duygusal bağlantı ve örgüte duyulan saygı unsurları ölçülmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986; Güney, 2007) .

*Kanter'in bağlılık yaklaşımı:* Kanter, örgütsel bağlılığın belirleyicileri arasında örgüt içindeki sosyal ağlar ve güç ilişkilerini de ele almaktadır. Buna göre, çalışanların örgüt içindeki bağlantıları ve ağları arttıkça, örgüte bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Kanter, 1968; Topaloğlu, 2010).

*Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı:* Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte karşı olan ahlaki ve sosyal sorumluluklarının bir sonucu olarak ele almaktadır. Buna göre, çalışanların örgüte karşı bağlılıkları, örgütün sosyal ve ahlaki değerlerini benimsemeleri ile ilişkilidir (Etzioni, 1961).

*Allen – Meyer'in bağlılık yaklaşımı:* Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık, üç boyutlu bir yapı olarak ele alınır: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve süreklilik bağlılık. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duydukları tutkuyu ifade ederken,

normatif bağıllık, örgüte ait olmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanmayı ifade eder. Süreklilik bağıllığı ise, çalışanların örgütten ayrılmak istememeleri veya ayrılmanın maliyetinin yüksek olması ile ilgilidir (Allen & Meyer, 1990).

*Penley ve Gould'un bağıllık yaklaşımı:* Bu yaklaşımda, örgütsel bağıllık, bir örgüte karşı tutum, davranış ve niyetlerin birleşimidir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinin artmasının, iş tatmini düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetini azaltabileceğini savunur. Ayrıca, çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması ve örgütün amaçlarına uygun davranmaları, normatif bağıllıklarının artmasına da katkıda bulunabilir (Penley & Gould, 1988).

*Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı:* Penley ve Gould'un örgütsel bağıllığa yaklaşımı, Etzioni'nin modeline dayanmaktadır, ancak örgütlerdeki uyumluluk sistemlerine ve bireylerin bunlarla nasıl ilişki kurduğuna odaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988). Penley ve Gould'a (1988) göre, bir organizasyon içinde birden fazla uygunluk sistemi ve bağıllık türü olabilir. Örgütsel bağıllığın üç boyutunu tanımlarlar: ahlaki bağıllık, hesaplı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık (Penley & Gould, 1988; Mowday vd., 1982).

Davranışsal bağıllık yaklaşımları ise, bireylerin örgüte bağıllıklarını davranışsal olarak ifade ettiği ve örgüt içinde kalma davranışlarını incelediği üç farklı yaklaşımı içermektedir. Becker'in yaklaşımı, Staw ve Salancik'in yaklaşımı ve çoklu bağıllık yaklaşımı bu bölümde detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanların örgüte olan bağıllıklarını gösteren davranışları inceler. Bu yaklaşımlar, tutumsal bağıllık yaklaşımlarından farklıdır çünkü çalışanların bağıllıklarının sadece düşüncelerine değil, aynı zamanda davranışlarına da dayanır.

*Becker'in bağıllık yaklaşımı:* Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağıllığını iki boyutta ele almaktadır: "takas" bağıllığı ve "etkileşim" bağıllığı. Takas bağıllığı, çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıya karşılık olarak elde ettikleri ödüllere bağıllıklarını ifade ederken, etkileşim bağıllığı, çalışanların örgütsel ortamlarında etkileşimlerinden dolayı diğer çalışanlara bağıllıklarını ifade eder (Becker, 1964) .

*Staw ve Salancik'in bağıllık yaklaşımı:* Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağıllıklarını "fırsat maliyeti" ile ilişkilendirir. Çalışanlar, başka bir işte çalışmanın getireceği maliyetleri dikkate alarak, mevcut işyerlerinde kalmayı tercih ederler (Salancik, 1977; (B. M. Staw, 1976).



*Çoklu bağlılık yaklaşımı:* Reichers (1985) tarafından geliştirilen çoklu sadakat kavramı, çalışanların bir kuruluşa karşı sahip oldukları çeşitli bağlılıkları ifade eder. Bu bağlılıklar iş arkadaşlarına, yöneticilere, müşterilere, tedarikçilere, meslek gruplarına, sendikalara ve topluma karşı olabilir (Dosaliyeva, 2009). Bu bağlılıklar kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi, bireyin bir örgüte olan bağlılığı diğer kişinin bağlılığından farklı olabilir (Gül, 2002).

## **2.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları**

Örgütsel bağlılık, turizm sektöründe çalışanların işletmelere olan duygusal ve normatif bağlılıklarını ifade eden önemli bir kavramdır. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri, turizm işletmelerinin performansını artırabilirken, düşük örgütsel bağlılık düzeyleri işletmelerin performansını olumsuz etkileyebilir. Bağlı çalışanlar, organizasyonun amaçlarına katkıda bulunur, daha mutlu ve daha üretken olma eğilimindedirler. Aynı zamanda, yüksek bağlılık düzeyi, çalışanların işletmede daha uzun süre kalma isteğini artırır ve alternatif iş arama olasılığını azaltabilir. Bununla birlikte, düşük örgütsel bağlılık düzeyi, çalışanların motivasyonunu düşürerek iş performansını olumsuz etkileyebilir. Turizm işletmeleri, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için uygun çalışma ortamı, adil ödüllendirme ve iş-yaşam dengesine odaklanan stratejiler geliştirmelidirler. Örgütsel bağlılık düzeylerinin anlaşılması, turizm işletmelerinin başarılarını ve sürdürülebilirliğini artırmalarına yardımcı olabilir (Karasu, 2021).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşunun hedefleri ve değerleriyle özdeşleştiği, kendini kuruluşun bir parçası olarak hissettiği psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1991). Yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri, işletmelerin performansını artırırken, düşük örgütsel bağlılık düzeyleri işletmelerin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, çalışanlar kuruluşlarına son derece bağlıysa, daha yaratıcı ve yenilikçi olma olasılıkları daha yüksek olabilir ve alternatif iş arama olasılıkları daha düşük olabilir. Yüksek örgütsel bağlılığın faydaları arasında, çalışanların kuruluşlarının amaçlarına ve değerlerine katkıda bulunarak daha mutlu olmaları ve bu sayede daha iyi performans göstermeleri yer almaktadır.

Ayrıca, bu durum, çalışanların kuruluşlarında daha uzun süre kalmalarına ve kuruluş için daha istikrarlı bir çalışma ortamı sağlamalarına yardımcı olabilir. Örgütsel

bağlılığın, çalışanların alternatif iş arama olasılığını azaltabileceği ve daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardımcı olabileceği de belirtilmektedir (Meyer & Herscovitch, 2001; Altınbaş, 2008; Meyer vd., 2002). Özetle yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasında artan motivasyon (Meyer vd., 2002), organizasyonda kalma isteği (Meyer vd., 2002), karar alma sürecine katılım (Meyer vd., 2002) ve iş tatmini (Altınbaş, 2008) sayılabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler arasında stres, rol belirsizliği ve iş-yaşam çatışmasının da yer aldığını ortaya koymuştur (Demerouti vd., 2001). Bu faktörlerin anlaşılması, kuruluşların çalışanlarına yüksek düzeyde bağlılık sağlamak için olumlu bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olabilir (Meyer & Herscovitch, 2001).

Düşük bağlılık düzeyleri, çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir ve çalışanların motivasyonunu azaltabilir. Genel olarak, örgütsel bağlılık düzeylerinin hem çalışanlar hem de kuruluşlar için önemli sonuçları olabilir (Ceseroğlu, 2010). İşletmeler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri anlayarak ele alarak, tüm paydaşları için faydalı ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilirler (Asiedu vd., 2014) ve çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Bu stratejiler arasında, çalışanların işletme kültürüne daha fazla dahil olmalarını sağlamak, iş yükünü uygun şekilde dağıtmak, çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına yardımcı olmak ve performansı ödüllendirmek yer alabilir. Aşağıda örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında daha detaylı bilgiler sunulacaktır.

### **2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları**

Düşük örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşuyla zayıf bir bağı olduğunu ve kuruluşun hedeflerine ulaşmak için yetersiz bir arzuya sahip olduğunu ifade eder. Allen ve Meyer'in üç boyutlu sınıflandırmasına göre süreklilik taahhüdünün tam tersidir. Taahhüdü düşük bir çalışanın çalışmaya devam etmesinin nedeni, şirketteki zamanını ve parasal yatırımlarını korumaktır. Düşük bağlılık, bir kuruluş için arzu edilen bir durum değildir. Çalışanların bağlılığı düşük olduğunda, şirkette kalmaya istekli olma olasılıkları da azalır. Bu nedenle, düşük bağlılık düzeyleri, kuruluşlar için bir risk oluşturabilir. Bu çalışanlar ekip çalışmasına katılmakta da güçlük çekebilir ve çatışmalara neden olabilirler (Zorlu, 2018).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanların, kuruluşun itibarına zarar veren ve müşteri kaybına yol açan davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksek olabilir. Örgütsel değişime uyum sağlamakta da zorluk çekebilirler. Örgüt açısından bakıldığında bu çalışanlar yönetimin otoritesini zedeleyecek davranışlar sergileyebilir ve yönetimin aldığı kararları sorgulayabilir (Ü. Gürsel, 2017).

Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş ortamında, kuruluşlar için deneyimli veya eğitilmiş çalışanların kaybı büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı artırmak için kuruluşların çeşitli adımlar atması gerekmektedir. Bu adımlar, çalışanların eğitim ve gelişim fırsatlarından yararlanmalarını, olumlu bir çalışma ortamı yaratmalarını ve kuruluş içinde bir topluluk hissi geliştirmelerini sağlayabilir. (Ü. Gürsel, 2017).

### **2.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık (Orta Düzey) ve Sonuçları**

Orta düzey örgütsel bağlılık, çalışanın iş tecrübesinin güçlü olduğu ancak örgütle tam anlamıyla özdeşleşmediği ve tam bağlılık seviyesine ulaşmadığı bir durumdur. Bu bağlılık düzeyinde, örgüt sadece çalışanın davranışlarının ya da psikolojisinin bir bölümüne etki edebilir. Yani, çalışanlar işlerini iyi yapmakla birlikte, kuruluşlarına tamamen bağlı değillerdir (Balay, 2000; Randall, 1987). Orta düzey bağlılıkta çalışanın örgüte olan bağlılığı güçlendikçe, örgüte karşı daha çok sadakat ve görev duygusu hissetmeye başlayacaktır.

Ayrıca çalışanın aidiyet, güvenlik ve etkinlik duyguları da beraberinde artacaktır. Fakat orta düzey bağlılık, örgüte karşı sınırsız sadakat anlamına da gelmemektedir. Orta düzey örgütsel bağlılıkta, çalışan, sistemin tam bir üyesi olmayı reddetmekte ve kendi kimliğini korumak için savaşılmaktadır. Bu anlamda, çalışan örgütün bütün değerlerini değil de sadece bazı değerlerini kabul etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan örgütün işlerini gerçekleştirirken kendi kişisel değerlerini korumaktadır (Bayram, 2005; Perçin & Özkul, 2009; Randall, 1987). Randall (1987) tarafından aktarılan Schein'in (1968) görüşüne göre, çalışan sadece önemli değer ve normları kabul eder ve kendisi için gereksiz veya zararlı olanları reddeder. Orta düzey örgütsel bağlılık çalışan için her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Örgütüne birincil önemi vermeyen çalışanın üst mevkilere yükselmesi belirsiz ve yavaş bir şekilde olmaktadır (Perçin & Özkul, 2009; Randall, 1987).

### 2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Yüksek örgütsel bağlılık, bir çalışanın işverene karşı güçlü bir bağlılık duygusu beslediği ve işletme tarafından ödüllendirildiği ve yetkilendirildiği anlamına gelir. Bu çalışanlar işlerinden, iş arkadaşlarından, yönetimden ve işletmenin geleceğinden memnuniyet duyarlar. Yüksek örgütsel bağlılık, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktördür ve işletmeler, çalışanların bu bağlılık düzeyini artırmak için çeşitli çalışmalar yürütmektedirler (Balay, 2000; Bayram, 2006).

Ancak, yüksek örgütsel bağlılık aynı zamanda bazı olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın hareketlilik fırsatlarını ve gelişimini sınırlamaya yol açabilir ve yaratıcılığı bastırabilir (Bayram, 2006). Çalışanların işten ayrılma nedenleri arasında, örgüt kültürünün ve amacının değişmesi, yetersiz ödüllendirme veya ödüllendirilmeme hissi, hayal kırıklığı ve mutsuzluk gibi faktörler yer alabilir (Bayram, 2006). Bazı durumlarda yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın yenilikçiliği ve yaratıcılığını bastırarak direnç geliştirmesine neden olabilir (Bayram, 2006). Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi, yaratıcılığın azalması, iş dışındaki ilişkilerde bunalım ve stres, insan kaynaklarının verimsiz kullanımı ve zorla meydana gelen uyum gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir (Bayram, 2006).

Özetle, yüksek örgütsel bağlılık örgütler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütler, çalışanlarının yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmasını isterken, bu durumun çalışanların hareketlilik fırsatlarını sınırlaması ve yaratıcılığı baskılaması gibi olumsuz etkileri de olabilir. Bu nedenle, örgütler, çalışanların yüksek örgütsel bağlılık düzeyini koruyarak verimliliği artırmalı, ancak aynı zamanda çalışanlarının hareketliliğini ve gelişimini destekleyerek örgütün geleceği için önemli bir insan kaynağı havuzu oluşturmalıdır.

### 2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın organizasyonuna psikolojik olarak bağlı olduğu bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların organizasyonlara ne kadar sadık ve bağlı olduğunu ölçen bir ölçümdür ve önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılıkları hem çalışanların hem de organizasyonların işleyişini etkilemektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, zamanla araştırmacıların ilgisi ve katkıları sayesinde tanımı,

boyutları ve ölçütleri konularında zenginleşmiştir. Aynı şekilde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları da birçok araştırmacı tarafından incelenerek kavram gelişim göstermiştir. Yani örgütsel bağlılık kavramı, araştırmacıların çalışmalarıyla daha kapsamlı hale gelmiştir

Steers (1977) örgütsel bağlılığı tek boyut olarak ele alarak, bağlılığı etkileyen faktörleri ve bağlılık sonuçlarını içeren bir model geliştirmiştir. Steers (1977), örgütsel bağlılığı etkileyen üç ana faktörün; kişisel özellikler, yapılan işin özellikleri ve çalışanın kurumdaki deneyimi olduğunu belirtmiştir. Kişisel özellikler faktörleri arasında yaş, başarı fırsatları, eğitim, rol gerilimi ve kişisel hayat gerilimi yer alırken, işin özellikleri faktörleri arasında iş tatmini, işin zorluğu, sosyal ilişki fırsatları ve işle ilgili geri dönüşlerin adedi yer almıştır. Çalışma deneyimi faktörü ise örgütsel bağlılık ve güven, kişisel yatırım bakış açısı, örgütün kişisel önemi ve beklentiler ile eşleşen ödüller olarak detaylandırılmıştır. Steers (1977) bulguları, çalışma deneyimi faktörünün diğer faktörlere kıyasla örgütsel bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Steers (1977) çalışmasının ikinci kısmında, örgütsel bağlılığın bazı davranışsal sonuçlara neden olabileceğini belirtmiştir. Örneğin, daha istikrarlı bir iş gücü yaratılmasına katkı sağlayabileceği, çalışanların katılımı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve performansla ilişkili olduğu ancak örneklem üzerindeki ilişkinin düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cohen (1992), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla önceden yapılmış 77 çalışmayı odak alarak bir meta-analiz çalışması yapmıştır. Bu çalışmada kullanılan model, Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört gruba ayırmıştır: kişisel faktörler, rolle ilişkili faktörler, yapısal faktörler ve iş deneyimleri. Kişisel faktörler arasında yaş, iş süresi, eğitim, cinsiyet, çocuk sayısı, medeni durum, alternatif işlerin varlığı, motivasyon ve başarıya olan ihtiyaç yer alırken, rolle ilişkili faktörler arasında rol çatışması, rol belirsizliği, özerklik, merkezîyetçilik ve iletişim yer almaktadır. Son olarak iş deneyimleri faktöründe, bağlılık, iş katılımı, gelir, liderlik uygulamaları ve liderlik görüşü gibi faktörler incelenmiştir.

Odom, Boxx ve Dunn (1990), grup normlarının ve sosyal ilişkilerin organizasyon bağlılık düzeyini etkileyen faktörler olduğunu belirtmiştir. Grup normları, bir çalışanın organizasyon içinde ait olduğu grubun beklentileri ve

kurallarınıdır. Bir çalışanın grubun normlarına uyduğu düşünülürse, bu çalışan organizasyona daha bağlı hissedebilir. Benzer şekilde, sosyal ilişkiler de bir çalışanın organizasyonuna bağlılık düzeyini etkileyebilir. Örneğin, bir çalışanın organizasyon içinde sahip olduğu sosyal ilişkilerin pozitif olması, bu çalışanın organizasyona daha bağlı olmasına neden olabilir.

Buchko ve diğerleri (1998) Rus çalışanlar üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve pozisyon seviyesi gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çalışma sonucunda yaş ve çalışma süresi faktörleri, örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Araştırmada, örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkarılmıştır. Yani, çalışanlar organizasyona daha bağlı oldukları zaman işten ayrılma niyeti daha düşük oluyor.

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel, rolle ilişkili, yapısal ve çalışma deneyimi faktörleri olarak sınıflandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990) ise örgütsel bağlılığı kişisel özellikler, iş özellikleri, grup-lider ilişkileri, örgütsel özellikler ve rol durumları gibi faktörlerin etkilediğini gözlemlemişlerdir. İş özellikleri ve grup lideri ilişkilerinin örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu, cinsiyetin ise örgütsel bağlılıkla ilişkili olmadığı ayrıca tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac ayrıca, örgütsel bağlılığın en güçlü sonuçlarının işten çıkma niyeti ve işten ayrılma olduğunu tespit etmişler ancak, bu çalışmada örgütsel bağlılığın diğer sonuçları ile ilişki sonuçları düşük olduğu ayrıca gözlemlenmiştir.

Bateman ve Strasser (1984), uzun vadeli örgütsel bağlılık çalışmalarında liderlik, ödüllendirme ve ceza davranışlarını ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Çıkan sonuçlar ödüllendirme ve ceza davranışları, bir çalışanın organizasyonuna bağlılık düzeyini etkilediğini çünkü bu davranışlar çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir sonucu ortaya çıkarılmıştır. Çalışma kapsamında ödüllendirmenin, bir çalışanın organizasyona daha bağlı olmasını sağladığı tespit edilmiştir. Çünkü çalışanlar ödüllendirilirken daha değerli hissederler ve daha motivasyonlu olmaktadır Benzer şekilde, cezalar çalışanların değerini

düşürdüğü içim ceza davranışları da bir çalışanın organizasyonuna daha az bağlı olmasını sağladığı tespit edilmiş.

Yapılan çalışmalardan yola çıkarak bu çalışmada örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılarak ayrı ayrı sunulacaktır. Kişisel faktörler, bir çalışanın değerleri, kişiliği ve tutumları gibi özellikleri içerebilir. Örgütsel faktörler ise, iş ortamı, liderlik ve şirket kültürü gibi kavramları içerebilir. Çevresel faktörler ise, piyasa koşulları, ekonomik koşullar ve sosyal değişimler gibi organizasyon dışındaki etkenleri içermektedir.

Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	Kişisel Faktörler	İş tatmini
		Algılanan adalet Yetkinlik ve özerklik İş doyumu Öz değerlendirme Motivasyon İşe bağlılık Kişisel değerler Kişisel amaçlar İş-yaşam dengesi
	Örgütsel Faktörler	Örgütsel destek Liderlik İletişim Örgütsel kültür İşyeri ortamı İş arkadaşları Kariyer olanakları İş güvencesi Takım çalışması Performans geri bildirim
	Çevresel Faktörler	Ekonomik faktörler Teknolojik faktörler Rekabet koşulları Hukuki düzenlemeler Demografik faktörler Toplumsal faktörler Politik faktörler Kültürel faktörler Çevresel Faktörler

**Şekil 7: Örgütsel bağlılık yaklaşımları**

### 2.6.1. Kişisel Faktörler (Bireysel Faktörler)

Bireylerin örgütsel bağlılığı, bir dizi faktörden etkilenebilir. Bu faktörlerden biri, bireyin kişisel özellikleri ve karakteristikleri olan kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler, bireyin yaşına, cinsiyetine, eğitim düzeyine, medeni durumuna ve çalışma süresine gibi değişkenlere dayanır. Bu faktörler, bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyebilir ve bu bağlamda çalışanın tutumları, davranışları ve performansı üzerinde etkili olabilir.

Yaş; bireylerin örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olan önemli bir kişisel faktördür. Ağca ve Ertan (2008) tarafından yapılan bir araştırma, genç çalışanların örgüte olan bağlılığının, yaşlı çalışanlardan daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Genç çalışanlar, iş ortamına daha hızlı uyum sağlayabilir, iş arkadaşlarıyla daha kolay iletişim kurabilir ve örgütün amaçlarını benimsemeleri daha kısa sürebilir. Öte yandan, yaşlı çalışanlar daha deneyimli olabilir, örgütün işleyişine ve yönetim tarzına uyum sağlamış olabilir ve yüksek mevkilere yükselmiş olabilirler. Bu faktörler, yaşlı çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir (Çolakoğlu vd., 2009).

Cinsiyet; örgüte olan bağlılığı etkileyen önemli bir kişisel faktördür. Ağca ve Ertan (2008) tarafından yapılan çalışmalarda, kadınların genellikle erkeklere kıyasla daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Kadınların iş bulma zorlukları, düşük ücretlerle çalışma gibi faktörler, mevcut örgüte olan bağlılıklarını artırabilir. Ayrıca, kadınların iş yaşamına daha fazla dahil olmaları ve eğitim düzeylerinin artması da örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilir. Bununla birlikte, kadınların rol dağılımı ve ev içi sorumluluklarının daha fazla olması, örgüte olan beklentilerini etkileyebilir.

Eğitim Düzeyi; Bireylerin eğitim düzeyi, örgüte olan bağlılığını etkileyen bir diğer kişisel faktördür. Eğitim düzeyi arttıkça, bireylerin işe, çalışma ortamına ve örgütün amaçlarına yükledikleri anlam ve beklentiler değişebilir. Bazı araştırmalar, yüksek eğitilmiş bireylerin örgüte olan bağlılığının düşük olduğunu öne sürse de bazı durumlarda eğitim düzeyinin artmasının sorumluluk duygusunu artırabileceği ve bu da örgütsel bağlılığı artırabileceği belirtilmiştir. Yüksek eğitilmiş bireylerin, örgütteki gelişme ve terfi fırsatlarına olan taleplerinin daha yüksek olabileceği de dikkate alınmalıdır (Şafak, 2014).



Medeni durum; Kişisel faktörler arasında yer alır ve örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Evli olan çalışanlar, genellikle ailelerini desteklemek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe olan ihtiyaçları daha fazla hissederler. Bu nedenle, evli çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek olabileceği gözlemlenmiştir. Ancak, medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, bireyin aile beklentileri, iş-yaşam dengesi ve kişisel tercihler gibi diğer faktörlerle de etkileşime girebilir (Bolat, 2021).

### **2.6.2. Örgütsel Faktörler (Örgüt İçi Faktörler)**

Örgütsel faktörler, çalışanların bir şirket içindeki motivasyonunu, performansını ve bağlılığını şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Bu bölüm, örgüt kültürü, liderlik, örgütsel adalet, örgütsel güven, karar verme sürecine katılım, rol belirsizliği ve iş özellikleri dahil olmak üzere örgütsel faktörlerin çeşitli yönlerini araştırıyor.

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, bir organizasyon içindeki bireylerin davranışlarına rehberlik eden ortak değerleri, inançları ve normları ifade eder. Genel çalışma ortamını, iletişim kalıplarını ve kuruluşun temel ilkelerini kapsar. Araştırmalar, olumlu ve destekleyici bir organizasyon kültürünün çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve üretkenliğini teşvik ettiğini göstermektedir (Schein, 1985). Güçlü bir organizasyon kültürünün, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır, performanslarını ve bağlılıklarını etkiler (Denison, 1990).

**Liderlik:** Etkili liderlik, örgütsel faktörlerin şekillendirilmesinde çok önemli bir rol oynar. Liderler net beklentiler belirleme, rehberlik sağlama ve motive edici bir çalışma ortamı yaratma sorumluluğuna sahiptir. Çalışanlara ilham veren ve onları güçlendiren dönüşümsel liderlik, artan iş memnuniyeti ve organizasyonel bağlılıkla ilişkilendirilmiştir (Bass & Riggio, 2006). Ek olarak, açık iletişimi ve katılımcı karar vermeyi teşvik eden liderler, çalışanlar arasında sahiplenme ve katılım duygusuna katkıda bulunur (Avolio & Gardner, 2005)

**Örgütsel Adalet:** Örgütsel adalet, bir kuruluş içindeki kaynakların, ödüllerin ve muamelenin dağıtımında algılanan adaleti ifade eder. Üç boyutu kapsar: dağıtım adaleti (kaynak tahsisinde adalet), prosedürel adalet (karar verme süreçlerinde adalet) ve etkileşimsel adalet (kişiler arası muamelede adalet) (Greenberg, 1987). Kuruluşlarında

adaleti algılayan çalışanların daha yüksek düzeyde iş memnuniyeti, güven ve bağlılık sergileme olasılığı daha yüksektir (Colquitt vd., 2001).

**Örgütsel Güven:** Örgütsel güven, çalışanların organizasyona ve üyelerine duydukları güven ve inancı ifade eder. Güven, tutarlı ve güvenilir davranış, etkili iletişim ve karşılıklı saygı ile inşa edilir. Yüksek düzeyde güven, çalışanlar arasında iş birliğini, açık diyalogu ve psikolojik güvenlik duygusunu teşvik eder (Mayer vd., 1995). Bu da iş memnuniyetini ve bağlılığını artırır (Dirks & Ferrin, 2002).

**Karar Vermeye Katılım:** Çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmek, artan iş memnuniyeti, motivasyon ve bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar fikirlerine, fikirlerine ve bakış açılarına katkıda bulunma fırsatı bulduklarında kendilerini değerli ve bağlı hissederler. Katılımcı karar verme, çalışanlar karar verme sürecinde seslerinin duyulduğunu ve dikkate alındığını hissettikçe, sahiplik duygusunu teşvik eder (Cotton vd., 1988). Bu sahiplenme duygusu, çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde bağlılık ve performansa yol açar (Judge & Piccolo, 2004).

**Rol Belirsizliği ve Çatışma:** Rol belirsizliği, iş beklentilerinin veya sorumluluklarının belirsiz olduğu bir durumu ifade ederken, çalışanlar farklı rollerden çelişkili talepler yaşadığında rol çatışması ortaya çıkar. Hem rol belirsizliğinin hem de çatışmanın çalışan motivasyonunu, performansını ve organizasyonel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Araştırmalar, rol belirsizliğini ve çatışmasını azaltmanın net rol tanımları, görev ve sorumlulukların etkili bir şekilde iletilmesini ve çalışanların beceri ve çıkarlarının kendilerine verilen rollerle uyumlu hale getirilmesini gerektirdiğini göstermektedir (Jackson, 1983). Bu konuların ele alınması, çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının artmasına katkıda bulunur (Rizzo vd., 1970).

**İş Özellikleri ve Tazminat:** İş özellikleri, işin kendisinden elde edilen zorluk seviyesini, çeşitliliği ve memnuniyeti ifade eder. Tazminat ise çalışanların çalışmaları için aldıkları maddi ödülleri temsil eder. Hem iş özellikleri hem de ücretlendirme, çalışan motivasyonunu ve organizasyonel bağlılığı etkiler. Çalışanlar görevlerini zorlayıcı ve anlamlı bulduklarında, motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır (Hackman & Oldham, 1976). Benzer şekilde, adil bir ücretlendirme sistemi, çalışan bağlılığının artmasına katkıda bulunur ve performansı olumlu yönde etkiler (Gerhart & Fang, 2017).

### 2.6.3. Çevresel Faktörler (Örgüt dışı faktörler)

Günümüz iş dünyasında, örgütlerin başarısı sadece iç faktörlere bağlı değildir. Çevresel faktörler, bir örgütün faaliyetlerini etkileyen dış etmenlerdir ve stratejik kararlarını şekillendirebilirler. Bu faktörler, pazar koşulları, rekabet ortamı, ekonomik durum, hükümet politikaları, teknolojik gelişmeler, demografik değişimler ve sosyal normlar gibi çeşitli unsurları içerir. Çevresel faktörler, örgütlerin performansını etkileyebilir ve rekabet avantajı elde etmek için dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

Pazar koşulları, bir örgütün faaliyet gösterdiği pazardaki talep, rekabet düzeyi ve tüketici tercihleri gibi faktörleri içerir. Örneğin, pazarın talep koşullarındaki değişiklikler, bir örgütün ürün veya hizmet portföyünü yenilemesini gerektirebilir. Araştırmalar, pazar odaklılık ve müşteri memnuniyetinin, örgütlerin rekabet avantajı elde etme yeteneğini artırabileceğini göstermektedir (Schein, 1985).

Rekabet ortamı, bir örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki diğer oyuncuları ve rekabetin yoğunluğunu içerir. Rekabet ortamı, örgütlerin stratejik kararlarını etkileyebilir ve rekabet avantajı sağlamak için inovasyon, maliyet liderliği veya pazar segmentasyonu gibi stratejilerin benimsenmesini gerektirebilir (Denison, 1990).

Ekonomik durum, genel ekonomik koşulların örgütler üzerindeki etkisini ifade eder. Örneğin, ekonomik durgunluk dönemlerinde, tüketici harcamaları azalabilir ve örgütlerin satışlarında düşüş yaşanabilir. Bu nedenle, örgütlerin ekonomik dalgalanmalara uyum sağlayabilecek esneklik ve stratejik planlama becerilerine sahip olmaları önemlidir (Bass & Riggio, 2006).

Hükümet politikaları, bir örgütün faaliyet gösterdiği ülkedeki hükümetin düzenlemeleri ve politikalarını içerir. Örneğin, vergi düzenlemeleri, çevre koruma standartları veya endüstri düzenlemeleri gibi faktörler, bir örgütün faaliyetlerini etkileyebilir ve stratejik kararlarını belirlemesine yardımcı olabilir (Avolio & Gardner, 2005).

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin faaliyetlerini ve iş süreçlerini dönüştürebilir. Yeni teknolojiler, üretim verimliliğini artırabilir, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirebilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle, örgütlerin teknolojik yeniliklere yatırım

yapma ve bu yenilikleri etkin bir şekilde kullanma becerileri önemlidir (Greenberg, 1987).

Demografik değişimler, nüfus yapısındaki değişimleri ifade eder. Örneğin, yaşlanan bir nüfus, sağlık hizmetlerine artan talep ve yaşlı bakımı gibi alanlarda fırsatlar yaratabilir. Bu nedenle, örgütlerin demografik trendleri izlemesi ve müşteri sekmenlerini anlaması önemlidir (Colquitt vd., 2001).

Sosyal normlar, toplumda kabul gören davranış ve değerleri ifade eder. Örneğin, çevre dostu ürünlere olan talebin artması, bir örgütün çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini benimsemesini gerektirebilir. Örgütler, toplumun beklentilerine uyum sağlama ve toplumsal sorumluluklarına odaklanma gereği duyabilir (Mayer vd., 1995).

Çevresel faktörler, örgütlerin stratejik kararlarını etkileyen önemli unsurlardır. Örgütler, bu faktörleri sürekli takip etmeli ve esneklik göstermeli, stratejik planlamalarını bu değişkenlere dayandırmalıdır (Dirks & Ferrin, 2002). Ayrıca, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için çevresel faktörleri anlaması ve bu faktörleri fırsatlara dönüştürecek şekilde stratejik hareket etmesi önemlidir (Cotton vd., 1988).

## **2.7. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ile İlgili Çalışmaları**

Çalışanların iş motivasyonları onların, iş verenlerinin ve çalıştıkları kurumun performansını, iş tatminini, işten ayrılma niyetini, çalışma yaşam koşullarını, örgütsel bağlılığını, çalışan devri ve işten ayrılma oranını etkileyen önemli bir husustur (Gökçe vd., 2010). Bu değerlerin arzu edilen düzeylere gelmesi yönetimlerin başarılı olması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda özellikle hizmet endüstrisi başta olmak üzere kurumlar çalışanlarının iş motivasyonunu önemsemek durumundadır. Örneğin hizmet sektörlerinden biri olan turizm işletmelerinde iş motivasyonu düşük olan personelin, hizmet verdikleri müşterinin ihtiyaç ve isteklerini güler yüz ve tatmin edici düzeyde karşılayamayacak, bu da misafir memnuniyetini olumsuz düzeyde etkileyecektir. Dolaylı olarak bu durum işletmenin tercih edilebilirlik düzeyini düşürüp, işletmeyi ekonomik anlamda olumsuz yönde etkileyecektir.

Herzberg'e (1968) göre iş motivasyonu hem bireysel hem de kurumun hedeflerini hayata geçirmede personelin coşkusunu, yönünü ve devamlılığını sağlayan psikolojik bir işlemdir. İş motivasyonu, organizasyonun hedeflerini elde etmek için bir

kişinin kişisel hedeflerini elde etme isteği ve çabasıdır (Vincent vd., 1960). Örgütsel bağlılık, bir bireyin bir organizasyona duygusal ve normatif olarak bağlılığını ifade eden önemli bir konudur. Bu bağlılık, organizasyonun hedeflerine uyum sağlama, organizasyonun değerlerine ve ilkelerine uyma gibi davranışlarda gösterilebilir. Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllardan bu yana çeşitli araştırmacılar tarafından incelenen bir konudur ve günümüzde de araştırmacıların ilgi odağı olmaya devam etmektedir (Bakan, 2018).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların organizasyon içinde kalma eğilimlerini belirleyen önemli bir faktördür. Örneğin, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, organizasyon içinde kalma eğilimi daha yüksek olmaktadır (Mowday vd., 1982). Ayrıca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, organizasyonun hedeflerine daha fazla uyum sağladıkları ve çalışma hayatındaki memnuniyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Yapılan akademik çalışmalar göstermektedir ki iş motivasyonu ile çalışanları örgütsel bağlılığı arasında ilişki bulunmaktadır.

Çalışmalar, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin ve türlerinin kurumlarına ve işlerine karşı olumlu veya olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir (Kaş, 2012; Kuruüzüm vd., 2010; Moon, 2000; Snyder & Spreitzer, 1984). Snyder & Spreitzer (1984) tarafından yapılan araştırmada da işe içsel motivasyon kaynaklarının çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İspanya'da bankada çalışan 316 gişe memuru üzerine yapılan çalışmada, gişe memurlarının iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki var olduğu tespit edilmiştir.

Gişe memurları iş motivasyonlarının yüksek düzeyde olması, onların çalıştığı bankaya duygusal olarak daha bağlı olmalarını sağladığı sonucu tespit edilmiştir Montes vd. (2003). Karatepe ve Uludağ (2007) tarafından Northern Cyprus otelinde çalışan çalışanların iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespiti üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda Northern Cyprus otelinde çalışan çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin onların çalıştığı kurum ile arasındaki duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma

sonucunda kurumuna olan duygusal bağımlılığı yüksek olan çalışanların bir ödül beklemeden işini severek yaptıkları sonucu da ayrıca tespit edilmiştir.

Benzer bir şekilde Kuruüzüm ve ark., (2010) tarafından hizmet sektörü üzerine yapılan bir çalışmada çalışanlar için içsel motivasyon kaynaklarının çalışanların örgütsel bağlılığını seviyesini etkileme konusunda etkili olduğu saptanmıştır. Kaş (2012) yılında iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, çalışanın sahip olduğu hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devamlılık, normatif ve duygusal alt boyutları ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu pozitif yönlü ilişkide en yüksek etki düzeyi ise çalışanların içsel motivasyon kaynakları ile duygusal bağlılıkları arasında olduğu ayrıca tespit edilmiştir.

Sohail vd. (2020) Pakistan’da çalışan 140 eğitimci üzerinde yapmış olduğu çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iş motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Nguyen vd. (2020) tarafından iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığın iş motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Kargün & Koç (2021) Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletenlerinde çalışan 401 çalışan üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

### 3. SEYAHAT ACENTASI ÇALIŞANLARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI

#### 3.1. Seyahat Acentalarına Yönelik Alan Araştırması

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul ilinde faaliyet gösteren Seyahat Acentalarının çalışanların iş motivasyonlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

#### 3.2. Verilerin Analizi

İstatistiksel testlerle değerlendirmelerin yapılabilmesi nicel araştırmaların özelliklerinden biridir (Ulus vd., 2010, s. 44). Bu sebeple acentalardan toplanan veriler SPSS-20 istatistik paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. İstatistik çalışmalarında kullanılmış olan ölçüm araçlarının standart olması ve sonrasında da kabul edilebilir özellikler gösterdiğinin tespit edilmesi için öncelikle yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin kabul edilebilir olması gerekmektedir (Ercan & Kan, 2004, s. 211). Yapı geçerliliği, ölçüm aracının belli bir yapıyı sistemli olarak ölçüp ölçmediğinin ve araştırma problemine cevap verme niteliğinde olup olmadığı (Kırcaali-İftar, 1999b, s. 16). Yapı geçerliliği analizi, karmaşık ve çok yönlü bir süreci barındırmaktadır. İstatistiksel olarak yapı geçerliliğinin tespiti için faktör analizi kullanılmakta olup Faktör Analizi (FA); birbiriyle ilişkisi olan birçok değişkenin bir araya gelmesiyle birlikte daha az ve yorumlanabilir özelliklerin tespit edilmesidir (Büyüköztürk, 2002, s. 472).

Faktör analizinin doğrulayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki türü vardır (Pallant, 2005, s. 179). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), daha önce belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığı, hangi değişkenlerin hangi faktörlerin altında toplanmış olduğu, faktörlerin kendi aralarında bağımsız bir özellik gösterip göstermedikleri, her bir faktörün kurulmuş olan modeli ne düzeyde açıkladığı test etmek için kullanılır (Erkorkmaz vd., 2013, s. 211). Yeni oluşturulmuş olan veya maddelerin altında yatan temel özelliklerin neler olduğuna karar vermeye yarayan faktör analizi türüne ise açıklayıcı faktör analizi denilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

Bu çalışmada ölçüm aracının yapısal geçerliliğini test etmek öncelikle DFA yapılmıştır. Ancak uyum kriterleri kabul edilir seviyede olmadığı için sadece AFA kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi için dikkat edilen dört temel değer vardır (Büyüköztürk vd., 2004, s. 117). Bu değerlerden biri olan Barlett değeri; verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermektedir. Bartlett değeri  $p < 0,05$  ya da  $p < 0,01$  olması istenmektedir (Hair vd., 2010, s. 99). Diğer değer olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ise değişkenler setinin ne kadar ortak olduğunu gösteren bir değerdir. Açıklayıcı faktör analizindeki KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması halinde verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilir (Tabachnick & Fidel, 2013, s. 53). Barlett ve KMO değerine bakıldıktan sonra dikkat edilmesi gereken diğer bir değer toplam varyans açıklama oranıdır. Bu oran; Hair ve arkadaşlarına (2010, s. 99) göre, 0,55'in üzerinde olmalıdır. Varyans oranının 0,55'in altında olması durumunda araştırma problemine cevap vermediği yargısına ulaşılmakta ve verilerin çalışma için değerlendirilmesinin önünü kapatmaktadır (Tavşancıl, 2002, s. 48). Açıklayıcı faktör analizinde dikkat edilmesi gereken dördüncü değer özdeğerlerdir. Dolayısıyla 1 ve üzerinde öz değer alan yapıların bir boyut oluşturduğuna karar verilebilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 358).

Güvenilirlik, ölçüm araçlarının adil, yansız, bağımsız ve makul olması demektir (Şencan, 2007, s. 111). Başka bir deyişle güvenilirlik; farklı zamanlardan ölçüm aracının benzer sonuçları gösterme özelliğidir (Given, 2008, s. 753). Ölçeğin hangi düzeyde güvenilir olduğuna karar vermek için “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$  için güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  için güvenilirlik düşük,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  için oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  için güvenilirlik yüksek” değerleri dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2010, s. 405).

Yapısal geçerlilik ve güvenilirlikten sonra incelenen olgunun ne olduğuna karar vermek için betimleyici analizler yapılmaktadır. Başka bir deyişle betimleyici testler verilerin türünü, düzeyini ve özelliğini belirlemek amacıyla yapılmaktadırlar (Erdoğan, 2012, s. 280). Betimsel testlerin pek çok türü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada acenta çalışanı ve sahiplerinin ölçek ifadelerine verdikleri cevapların derecesini belirlemek ve yorumda bulunmak için sadece aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Acenta çalışanı ve sahiplerinin motivasyonlarını ve bağlılık düzeylerini tespit etmek için; “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 =



kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” değer aralıkları dikkate alınmıştır (Özdamar, 2001, s. 145).

Araştırma analizlerinin ikinci aşamasına geçmeden önce verilerin parametrik test koşullarına uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için belirleyicilerden biri olan verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri için Tabachnick ve Fidell’in (2013) önermiş oldukları -1,5-+1,5 değer aralıkları dikkate alınmıştır. Tablo 2’de iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 2:** İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri sonuçları

Boyutlar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İş Motivasyonu	-0,009	-1,074
Örgütsel Bağlılık	-0,264	-0,972

Araştırmanın ikinci aşamasında verilerin parametrik test koşullarını sağlaması göz önüne alınarak parametrik testlerden farklılık analizleri olan T-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Çalışmanın amacına bağlı olarak son aşamada farklılık analizleri olan Bağımsız Örneklem T-testi (Independent Sample T test) ve Tek Yönlü ANOVA (One-Way ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı bir fark olup olmadığına karar vermek için T-testi; bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıklarını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır (Sekaran, 2003, s. 404).

Farklılık analizlerinden sonra acenta çalışan ve sahiplerinin iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Pearson Korelasyon testinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısının -1 ve +1 arasında değerler aldığı bilinmektedir. Nitekim korelasyon katsayısı +1’e yaklaştıkça değişkenlerin arasındaki ilişki pozitif ve güçlü olur, -1’e yaklaştıkça ilişki negatif ve güçlü olur (Nakip, 2013, s. 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi “0,00-0,25 = çok zayıf; 0,26-0,49 = zayıf; 0,50-0,69 = orta; 0,70-0,89 = yüksek; 0,90-1,00 = çok yüksek” değer aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010, s. 116). Analizlerin son aşamasında ise iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin

derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla basit ve çoklu regresyon testinden yararlanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığı etkisine yönelik istatistiksel verilere yer verilmiştir.

#### 3.3.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların tanımlayıcı bilgileri incelenmiş olup elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Acentada Çalışma Durumu	n	%
Acenta Sahibi/Ortağı	99	25,3
Çalışan	292	74,7
Cinsiyet	n	%
Kadın	163	41,7
Erkek	228	58,3
Yaş	n	%
18-25 Yaş	58	14,8
26-33 Yaş	132	33,8
34-41 Yaş	170	43,5
42-49 Yaş	23	5,9
50 Yaş ve Üstü	8	2,0
Medeni Durum	n	%
Evli	110	28,1
Bekâr	281	71,9
Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	8	2,0
Lise	58	14,8
Ön lisans	92	23,5
Lisans	147	37,6
Lisansüstü	86	22,0
Aldığınız Turizme Yönelik Eğitim	n	%
Lise	43	11,0
Ön lisans	70	17,9
Lisans	230	58,8
Lisansüstü	48	12,3
Sektördeki Deneyim Süresi	n	%
3 Yıl ve Altı	62	15,9
4-6 Yıl	79	20,2
7-10 Yıl	84	21,5
11-15 Yıl	88	22,5

15 Yıl Üstü	78	19,9
Bu İş Yerindeki Çalışma Süresi	n	%
1 Yıdan Az	21	5,4
1-3 Yıl	76	19,4
4-6 Yıl	54	13,8
7-10 Yıl	84	21,5
11-15 Yıl	89	22,8
15 Yıl Üstü	67	17,1
Genel Toplam	391	100

Araştırmaya %25,3 oranında acenta sahibi (ortağı) ve %74,7 oranında çalışan katılmıştır. Katılımcıların %41,7'si kadın ve %58,3'ü erkektir. Bunlardan %28,1'i evli ve %71,9'u bekârdır. Yaş oranlarına bakıldığında; 26-33 (%33,8) yaş ile 34-41 (%43,5) yaşlarındaki kişilerin daha yoğunlukta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarının en fazla ön lisans (%23,5), lisans (%37,6) ve lisansüstü (%22) olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun turizm eğitimi ön lisans (%17,9) ve lisansta (%58,8) aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların sektördeki ve acentadaki çalışma deneyimlerine bakıldığında sayıların birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.3.2. Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlige İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılmış olan iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yapısal anlamda geçerliliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör (AFA) analizi yapılmıştır. AFA, birbiri ile ilişkili olan değişkenler bir araya getirilerek veriler açıklanmaya ve özetlenmeye çalışılır (Tabachnick & Fidel, 2013). Böylece çok sayıda değişkenin (maddenin) açıkladığı bir yapıdan az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılar (boyut/faktör) oluşturulur (Büyüköztürk, 2007).

Bu çalışmada AFA için, faktör çıkartma yöntemi (Extraction Method) olarak “maksimum olasılık” yöntemi (Maximum Likelihood – ML) belirlenmiştir. ML, normal dağılıma sahip veriler için en iyi uyumunu veren faktörleştirme tekniklerinden birisidir (Şencan, 2007). Bu teknik, veri setindeki korelasyon matrisini en yüksek hesaplanan yük değerleri olasılığında çıkartarak (Tabachnick & Fidel, 2013), en uygun faktör çözümlerinin yapılabilmesi için veri seti ile göstergeler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenebilmesine olanak sağlar (Brown, 2015).

Bununla birlikte maddeleri faktörlere atamak için rotasyona başvurulmuştur. Faktör analizinde rotasyon açıklanan varyansı bozmadan en uygun faktör yapısını bulabilmek için hangi maddelerin hangi faktörlere yüklenmesi gerektiğine karar vermeyi kolaylaştıran bir yöntemdir. Faktörlerin yaklaşık anlamlar taşımamasından ve faktör yapılarının kısmen ilişkili olmasından dolayı da rotasyon yöntemi (Rotation Method) olarak döndürme yöntemlerinden “Varimax” yöntemi belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2007).

Faktör altında yer alacak maddelerin sayısına karar verilirken ilgili maddenin faktör ile ilişkisini bir başka ifade ile bir faktör altında toplanan maddelerin o faktörü ya da yapıyı ne kadar ölçtüğünü gösteren madde yük değerine bakılmıştır (Erkuş, 2009). Madde yük değeri ile ilgili olarak Field (2000) 0,60> değerinin yüksek; 0,30 ile 0,59 arasının ise orta düzeyde büyüklükler olarak kabul edildiğini bildirmektedir. Bu çalışmada daha az sayıda madde ile daha geçerli bir ölçme aracı oluşturmak amacıyla madde yük değeri en düşük değeri 0,35 olarak belirlenmiştir. Çalışmada faktör sayısını belirleme stratejisi olarak da öz değere göre faktör sayısı belirleme yöntemi seçilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu çerçevede iş motivasyonu ölçeğine ilişkin AFA ve güvenilirlik sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** İş motivasyonu ölçeği ile ilgili AFA ve güvenilirlik sonuçları

Madde	Ort.	Ortak Varyans	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	$\alpha$
<b>Dışsal Motivasyon</b>				14,866	61,941	0,982
MO21	3,263	0,871	0,913			
MO17	3,199	0,850	0,906			
MO19	3,212	0,827	0,896			
MO20	2,869	0,875	0,893			
MO14	2,859	0,867	0,889			
MO16	2,867	0,856	0,887			
MO18	2,951	0,889	0,880			
MO15	2,882	0,841	0,873			
MO23	3,230	0,813	0,866			
MO12	3,186	0,783	0,865			
MO24	3,286	0,752	0,840			
MO22	3,173	0,774	0,834			
MO11	2,930	0,810	0,823			
MO10	2,923	0,806	0,823			
MO13	2,974	0,500	0,707			
<b>İçsel Motivasyon</b>				4,197	17,488	0,961
MO5	2,856	0,821	0,885			
MO8	2,833	0,831	0,874			

MO9	2,874	0,805	0,868
MO3	2,762	0,819	0,860
MO6	2,920	0,766	0,855
MO2	2,887	0,766	0,854
MO7	3,168	0,783	0,813
MO4	3,145	0,643	0,799
MO1	2,764	0,714	0,781
<b>Cronbach Alpha Değeri (<math>\alpha</math>): 0,972</b>			
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%): 79,430; Ort: 3,001; ss: 1,063; n: 391</b>			
<b>Not: KMO: 963; Barlett Testi: 13146,498; p&lt;0,001</b>			
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>			
<b>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization</b>			

İş motivasyonu KMO değerine bakıldığında; ölçekte bulunan 24 madde için ulaşılan kişi sayısının faktör analizi yapmak için yeterli olduğuna karar verilmiştir. 79,430 olarak tespit edilen toplam varyans açıklama oranının  $>0,55$  üzerinde olduğundan (Hair vd., 2010) hareketle araştırma problemine cevap verecek yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçek içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutların altında toplanan maddelere ilişkin faktör yüklerinin (0,913-0,707) kabul edilir ( $\geq 0,35$ ) sınırın çok üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ölçeğin kullanılabilirliği için faktör yüklerinin yeterli olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007). İş motivasyonu ölçeğinin genel güvenilirliği  $\alpha=0,972$ , alt boyut olan dışsal motivasyon  $\alpha=0,982$  ve içsel motivasyon  $\alpha=0,961$  olarak tespit edilmiştir. dolayısıyla ölçeğin hem genel hem de boyutsal güvenilirlik katsayıları  $\geq 0,80$  olduğundan dolayı ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010).

Yapısal geçerlilik ve genel güvenilirlikten sonra ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Madde-toplam korelasyonu; ölçme aracındaki maddelerden elde edilen puanlar ile toplam puan arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Madde-toplam korelasyonunun yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olması ölçme aracındaki maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2017). Ölçme aracındaki maddeler için madde-toplam korelasyonlarının  $\geq 0,30$  olmasının yeterli olacağı ve bu değerlere sahip maddelerin iyi maddeler olduğu ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Bu çerçevede İş motivasyonu ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu ile ilgili sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** İş motivasyonu ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu sonuçları

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Maddelerin Toplam Düzeltilmiş Korelasyonu	Madde Silinirse Güvenirlilik Katsayısı
MO1	69,260	606,034	0,712	0,972
MO2	69,138	610,078	0,769	0,972
MO3	69,263	605,789	0,808	0,972
MO4	68,879	623,962	0,609	0,973
MO5	69,168	608,433	0,805	0,972
MO6	69,104	609,243	0,740	0,972
MO7	68,856	594,887	0,772	0,972
MO8	69,191	604,771	0,824	0,972
MO9	69,150	605,744	0,797	0,972
MO10	69,102	583,615	0,884	0,970
MO11	69,094	583,988	0,885	0,970
MO12	68,838	597,489	0,822	0,971
MO13	69,051	613,059	0,492	0,973
MO14	69,166	589,457	0,939	0,970
MO15	69,143	590,564	0,926	0,971
MO16	69,158	590,672	0,913	0,971
MO17	68,826	599,575	0,866	0,971
MO18	69,074	583,894	0,899	0,970
MO19	68,813	598,752	0,859	0,971
MO20	69,156	587,737	0,903	0,970
MO21	68,762	597,787	0,889	0,971
MO22	68,851	595,968	0,835	0,971
MO23	68,795	594,743	0,866	0,971
MO24	68,739	598,522	0,770	0,971

İş Motivasyonu ölçme aracının düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerine bakıldığında; en düşük  $r=0,492$  (MO13); en yüksek  $r=0,939$  (MO14) olarak değiştiği görülebilmektedir. Tavşancıl'ın (2002) madde-toplam korelasyonu için  $\geq 0.30$ 'un kabul edilebilir olduğu saptamasından hareketle ölçekte yer alan 24 maddenin tümünün kabul edilen korelasyona sahip olduğu ve bu ölçekle ölçülmesi beklenen yapının olumlu olduğuna karar verilmiştir.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acentelerine yönelik olarak örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak elde edilen verilere AFA analizi uygulanmış ve verilerin güvenilir olup olmadığına bakılmıştır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili AFA ve güvenilirlik sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili AFA ve güvenirlik sonuçları

Madde	Ort.	Ortak Varyans	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	$\alpha$
<b>Duygusal Bağlılık</b>						
BA6	3,025	0,855	0,893			
BA1	2,994	0,845	0,890			
BA5	2,992	0,831	0,879			
BA7	3,017	0,794	0,864	8,918	40,536	0,961
BA3	2,941	0,748	0,848			
BA8	2,849	0,776	0,847			
BA2	3,002	0,762	0,839			
BA4	2,652	0,689	0,813			
<b>Devam Bağlılığı</b>						
BA10	2,764	0,861	0,888			
BA15	2,833	0,815	0,888			
BA9	2,900	0,813	0,884	4,255	19,339	0,954
BA13	2,833	0,827	0,883			
BA11	2,887	0,846	0,882			
BA14	2,759	0,827	0,875			
BA12	2,859	0,579	0,645			
<b>Normatif Bağlılık</b>						
BA19	3,785	0,727	0,850			
BA20	3,695	0,702	0,834			
BA17	3,575	0,660	0,812	2,994	13,607	0,891
BA16	3,631	0,625	0,778			
BA21	3,844	0,603	0,776			
BA22	3,867	0,517	0,718			
BA18	3,659	0,464	0,681			
Cronbach Alpha Değeri ( $\alpha$ ): 0,899						
Açıklanan Toplam Varyans (%): 77,482; Ort: 3,153; ss: 0,781; n: 391						
Not: KMO: 889; Barlett Testi: 8449,612; p<0,001						
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization						

Seyahat acenteleri üzerinde uygulanan örgütsel bağlılık ölçeğine varimax rotasyonlu AFA testi uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,889 olarak tespit edilmiştir. Bu orana göre 22 maddelik ölçek için ulaşılan 391 kişiden elde edilen verilerin  $\geq 0,60$  üzerinde olduğu ve faktör analizi yapmak için uygun olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeğin toplam varyans oranı 77,482 olarak tespit edilmiş olup oran  $\geq 0,55$  üzerinde olduğu için ölçeğin araştırma problemine cevap verecek nitelikte olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2010). Ölçeğin madde yük değerleri 0,893-0,645 arasında olup  $\geq 0,35$  sınırının çok üzerinde çıkmıştır (Çokluk vd., 2014). Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenirliği  $\alpha=899$ , alt boyut olan duygusal bağlılık  $\alpha=961$ , devam bağlılığı  $\alpha=0,954$  ve normatif bağlılık  $\alpha=891$  olarak tespit edilmiştir.

Alfa katsayılarının  $\geq 0,80$  olmasından hareketle örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Akgül ve Çevik, 2003: 436).

Yapısal geçerlilik ve genel güvenilirlikten sonra ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Bu çerçevede örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu ile ilgili sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu sonuçları

Maddeler	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Maddelerin Toplam Düzeltilmiş Korelasyonu	Madde Silinirse Güvenirlilik Katsayısı
BA1	66,378	260,338	0,819	0,890
BA2	66,370	260,993	0,737	0,890
BA3	66,432	264,349	0,721	0,891
BA4	66,721	270,314	0,669	0,893
BA5	66,381	261,395	0,803	0,890
BA6	66,347	259,422	0,853	0,889
BA7	66,355	260,989	0,792	0,890
BA8	66,524	262,363	0,751	0,890
BA9	66,473	268,814	0,757	0,893
BA10	66,608	266,049	0,829	0,891
BA11	66,485	266,107	0,814	0,891
BA12	66,514	266,004	0,627	0,892
BA13	66,539	267,090	0,777	0,892
BA14	66,613	266,725	0,783	0,891
BA15	66,539	268,685	0,764	0,892
BA16	65,741	283,038	0,821	0,903
BA17	65,798	280,444	0,849	0,900
BA18	65,713	284,041	0,397	0,903
BA19	65,588	283,566	0,848	0,902
BA20	65,677	281,706	0,865	0,900
BA21	65,529	283,660	0,530	0,901
BA22	65,506	284,748	0,452	0,902

Örgütsel bağlılık ölçme aracının düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri incelendiğinde; en düşük  $r=0,397$  (BA18); en yüksek  $r=0,865$  (BA20) olarak değiştiği görülebilmektedir. Tavşancıl’a (2002) göre örgütsel bağlılık ölçeği madde-toplam korelasyonu kabul edilebilir ( $\geq 0,30$ ) bir düzeydedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan 22 maddenin tümünün kabul edilen korelasyona sahip olduğu ve bu ölçekle ölçülmesi beklenen yapının olumlu olduğu söylenebilir.



### 3.3.3. İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acentası çalışanı ve yönetici olarak konumlanmış sahiplerinin iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır (Bkz. Tablo 8).

**Tablo 8:** Betimsel istatistiklere ilişkin sonuçları

Değişkenler	n	Min.	Max.	$\bar{X}$	SS
İş Motivasyonu	391	1,00	4,63	3,001	1,063
Dışsal Motivasyon	391	1,00	5,00	2,958	1,214
İçsel Motivasyon	391	1,00	5,00	2,912	1,136
Örgütsel Bağlılık	391	1,32	4,41	3,153	0,781
Duygusal Bağlılık	391	1,00	4,88	2,934	1,271
Devam Bağlılığı	391	1,00	5,00	2,834	1,157
Normatif Bağlılık	391	1,00	5,00	3,722	1,080

Tablo 8’de görüldüğü üzere genel popülasyonun iş motivasyonu ( $\bar{X}=3,00$ ) ve alt boyutları olan dışsal ( $\bar{X}=2,95$ ) ve içsel ( $\bar{X}=2,91$ ) motivasyon düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ( $\bar{X}=3,15$ ), duygusal bağlılık ( $\bar{X}=2,93$ ) ve devama yönelik bağlılıkları ( $\bar{X}=2,83$ ) orta düzeyde; normatif bağlılık ( $\bar{X}=3,72$ ) düzeyleri ise yüksek çıkmıştır.

Tablo 9 ve Tablo 10’da katılımcıların, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yönelik bulgulara yer verilecektir.

**Tablo 9:** İş motivasyonuna ilişkin ifadelerine yönelik bulgular

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.D
<b>S1</b>	f	84	87	95	87	38	391	2,76	1,28
	%	21,5	22,3	24,3	22,3	9,7	100		
<b>S2</b>	f	76	71	112	85	47	391	2,88	1,28
	%	19,4	18,2	28,6	21,7	12	100		
<b>S3</b>	f	75	102	95	79	40	391	2,76	1,25
	%	19,2	26,1	24,3	20,2	10,2	100		

<b>S4</b>	f	26	77	147	96	45	391	3,14	1,07
	%	6,6	19,7	37,6	24,6	11,5	100		
<b>S5</b>	f	80	73	106	87	45	391	2,85	1,29
	%	20,5	18,7	27,1	22,3	11,5	100		
<b>S6</b>	f	73	78	102	83	55	391	2,92	1,31
	%	18,7	19,9	26,1	21,2	14,1	100		
<b>S7</b>	f	83	65	52	85	106	391	3,16	1,51
	%	21,2	16,6	13,3	21,7	27,2	100		
<b>S8</b>	f	81	83	95	84	48	391	2,83	1,31
	%	20,7	21,2	24,3	21,5	12,3	100		
<b>S9</b>	f	81	80	90	87	53	391	2,87	1,33
	%	20,7	20,5	23	22,3	16,3	100		
<b>S10</b>	f	108	85	13	99	86	391	2,92	1,56
	%	27,6	21,7	3,3	25,3	22	100		
<b>S11</b>	f	109	76	20	105	81	391	2,93	1,55
	%	27,9	19,4	5,1	26,9	20,7	100		
<b>S12</b>	f	56	77	75	104	79	391	3,18	1,34
	%	14,3	19,7	19,2	26,6	20,2	100		
<b>S13</b>	f	68	80	105	70	68	391	2,97	1,33
	%	17,4	20,5	26,9	17,9	17,4	100		
<b>S14</b>	f	91	88	61	87	64	391	2,85	1,42
	%	23,3	22,5	15,6	22,3	16,4	100		
<b>S15</b>	f	85	94	60	86	66	391	2,88	1,41
	%	21,7	24	15,3	22	16,9	100		
<b>16</b>	f	85	98	55	90	63	391	2,86	1,40
	%	21,7	25,1	14,1	23	16,1	100		
<b>S17</b>	f	40	87	89	105	70	391	3,19	1,25
	%	10,2	22,3	22,8	26,9	17,9	100		
<b>S18</b>	f	90	100	19	103	79	391	2,95	1,50
	%	23	25,6	4,9	26,3	20,2	100		
<b>S19</b>	f	48	79	82	106	76	391	3,21	1,30
	%	12,3	20,2	21	27,1	19,4	100		
<b>S20</b>	f	90	99	47	82	73	391	2,86	1,45
	%	23	25,3	12	21	18,7	100		
<b>S21</b>	f	39	83	83	108	78	391	3,26	1,27
	%	10	21,2	21,2	27,6	19,9	100		
<b>S22</b>	f	57	74	79	106	75	391	3,17	1,33
	%	14,6	18,9	20,2	27,1	19,2	100		
<b>S23</b>	f	51	79	79	93	89	391	3,23	1,35
	%	13	20,2	20,2	23,8	22,8	100		
<b>S24</b>	f	48	69	87	97	90	391	3,86	1,32
	%	12,3	17,6	22,3	24,8	23	100		

**S:1 Yaptığım işte başarılıyım**

**S:2 Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim**

**S:3 Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler**

**S:4 Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum**

**S:5 İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum**

**S:6 Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum**

- 
- S:7 Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum  
S:8 Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim  
S:9 Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler  
S:10 Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez  
S:11 Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur  
S:12 İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır  
S:13 İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir  
S:14 Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir  
S:15 Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır  
S:16 Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum  
S:17 Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir  
S:18 İşimde terfi imkânım vardır  
S:19 Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar  
S:20 Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım  
S:21 Başarımdan dolayı ödüllendirilirim  
S:22 Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır  
S:23 Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum  
S:24 Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum<sup>3</sup> İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir
- 

Tablo 9'a göre katılımcıların  $\bar{x}=2,76$  ortalama değer ile genel olarak işlerinde başarılı olduklarına dair pozitif bir inanca sahip oldukları görülmektedir.  $\bar{x}=2,88$  ortalama değerle, çalışanların işlerine ve sorumluluklarına sahip olduklarına inandıkları söylenebilir.  $\bar{x}=2,76$  değer ile katılımcılar iş arkadaşlarının çalışmalarından dolayı takdir edeceği konusunda belirli bir inanca sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların  $\bar{x}=3,14$  ortalama değer ile işlerinin yapılmaya değer olduğu konusunda nispeten pozitif bir inanca sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların  $\bar{x}=2,85$  ortalama değer ile işlerini tam anlamıyla yapabilecek yeteneklere sahip olduklarına inandıklarını göstermektedir.  $\bar{x}=2,92$  ortalama değer ile ise katılımcıların yaptıkları işin saygın olduğuna dair bir inanca sahip oldukları görülmektedir.

$\bar{x}=3,16$  ortalama değerle katılımcılar kendilerini işletmenin önemli bir parçası olarak görmektedirler.  $\bar{x}=2,83$  ortalama değere göre, çalışanların işleriyle ilgili karar verme yetkisine sahip olduklarına dair bir inanca sahip oldukları görülmektedir.  $\bar{x}=2,92$  ortalama değer, çalışanların yönetimin izin isteklerini olumlu bir şekilde karşılayacağına dair bir inanca sahip olduklarını göstermektedir.  $\bar{x}=2,93$  ortalama değer ile, çalışanların fiziksel çalışma koşullarının genel olarak uygun olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Katılımcılar  $\bar{x}=3,18$  ortalama değer ile işletmenin yemek, çay, kahve gibi ikramları yaptığına dair bir inanca sahip oldukları görülmektedir. Yine katılımcılar  $\bar{x} = 2,85$  ortalama değer ile çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi düzeyde olduğuna inandıkları görülmektedir.  $\bar{x}=2,88$  ortalama değer, çalışanların işyerinde uzman kişiler tarafından eğitim faaliyetlerinin yapıldığına inandıklarını göstermektedir.  $\bar{x}=2,86$  ortalama değer incelendiğinde, çalışanların işletmenin ileride daha iyi olacağına inandıkları görülmektedir.  $\bar{x}=3,19$  ortalama değer ise çalışanların işlerinde terfi imkanları olduğuna dair bir inanca sahip oldukları görülmektedir.

$\bar{x}=3,21$  ortalama değer çalışanların yöneticilerinin anlaşmazlıkları çözmekte yardımcı olduğuna inandıkları görülmektedir.  $\bar{x} = 2,86$  ortalama değer, çalışanların başarılarından dolayı ekstra ücret alacaklarına dair bir inanca sahip olduklarını göstermektedir.  $\bar{x}=3,26$  ortalama değer ise çalışanların başarılarından dolayı ödüllendirileceklerine dair bir inanca sahip olduklarını göstermektedir.  $\bar{x}=3,17$  ortalama değerler incelendiğinde, çalışanların kişisel ve ailevi sorunlarını çözmekte çalışma arkadaşlarının yardımcı olacağına inandıkları görülmektedir.  $\bar{x}=3,23$  ortalama değer çalışanların bu işyerinden emekli olacaklarına inandıklarını göstermektedir.  $\bar{x} =3,86$  ortalama değer çalışanların yaptıkları işten aldıkları ücretin yeterli olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak, tablonun genel değerlendirmesi, çalışanların birçok alanda pozitif inançlara sahip olduklarını ancak bazı konularda farklı görüşlere sahip olabileceklerini göstermektedir. Katılım oranlarındaki farklılıklar, bu inançların organizasyon içinde homojen olmadığını göstermektedir.

**Tablo 10:** Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle yönelik bulgular

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{x}$	S.D
<b>S1</b>	f	91	75	56	83	86	391	2,99	1,49
	%	23,3	19,2	14,3	21,2	22	100		
<b>S2</b>	f	89	81	52	78	91	391	3,00	1,50
	%	22,8	20,7	13,3	19,9	23,3	100		
<b>S3</b>	f	82	87	64	88	70	391	2,94	1,41
	%	21	22,3	16,4	22,5	17,9	100		
<b>S4</b>	f	91	84	108	86	22	391	2,65	1,21

	%	23,3	21,5	27,6	22	5,6	100		
<b>S5</b>	f	84	79	62	88	78	391	2,99	1,44
	%	21,5	20,2	15,9	22,5	19,9	100		
<b>S6</b>	f	88	76	54	84	89	391	3,02	1,49
	%	22,5	19,4	13,8	21,5	22,8	100		
<b>S7</b>	f	81	89	50	84	87	391	3,01	1,47
	%	20,7	22,8	12,8	21,5	22,3	100		
<b>S8</b>	f	84	107	50	84	66	391	2,84	1,41
	%	21,5	27,4	12,8	21,5	16,9	100		
<b>S9</b>	f	74	79	103	82	53	391	2,90	1,30
	%	18,9	20,02	26,3	21	13,6	100		
<b>S10</b>	f	80	97	88	87	39	391	2,74	1,27
	%	20,5	24,8	22,5	22,3	10	100		
<b>S11</b>	f	77	78	99	86	51	391	2,88	1,31
	%	19,7	19,9	25,3	22	13	100		
<b>S12</b>	f	88	72	94	81	56	391	2,85	1,35
	%	22,5	18,4	24	20,7	14,3	100		
<b>S13</b>	f	83	87	83	88	50	391	2,83	1,33
	%	21,2	22,3	21,2	22,5	12,8	100		
<b>S14</b>	f	82	96	88	84	41	391	2,75	1,29
	%	21	24,6	22,5	21,5	10,5	100		
<b>S15</b>	f	78	81	102	88	42	391	2,83	1,27
	%	19,9	20,7	26,1	22,5	10,7	100		
<b>16</b>	f	52	57	47	62	173	391	3,63	1,27
	%	13,3	14,6	12	15,9	44,2	100		
<b>S17</b>	f	45	56	67	75	148	391	3,57	1,40
	%	11,5	14,3	17,1	19,2	37,9	100		
<b>S18</b>	f	46	54	53	72	166	391	3,65	1,43
	%	11,8	13,8	13,6	18,4	42,5	100		
<b>S19</b>	f	34	52	55	73	177	391	3,78	1,36
	%	8,7	13,3	14,1	18,7	45,3	100		
<b>S20</b>	f	35	48	67	92	149	391	3,69	1,32
	%	9,0	12,3	17,1	23,5	38,1	100		
<b>S21</b>	f	30	43	64	75	179	391	3,84	1,31
	%	7,7	11,0	16,4	19,2	45,8	100		
<b>S22</b>	f	39	36	56	67	193	391	3,86	1,37
	%	10,0	9,2	14,3	17,1	49,4	100		

- S1: Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum  
S2: Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var  
S3: Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum  
S4: Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var  
S5: Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum  
S6: Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum  
S7: Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum  
S8: Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum  
S9: İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur  
S10: Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur  
S11: Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim  
S12: Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu  
S13: Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmamın gittikçe zorlaştığını hissediyorum  
S14: Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim  
S15: Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum  
S16: Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim  
S17: Bu işletmeye çok şey borçluyum  
S18: Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum  
S19: Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor  
S20: Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim  
S21: Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişi sel ilişkileri bozmam doğru olmaz  
S22: Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum

Tablo 10'a göre  $\bar{x}=3,32$  ortalama puanı ile çalışanların işletmenin sorunlarına belli bir seviyede duygusal bağlılık hissettiklerini göstermektedir.  $\bar{x}= 3,28$  ortalama puan ile ise çalışanların işletmeye karşı bağlılık hissetme düzeyinin ortalama seviyede olduğu söylenmektedir.  $\bar{x}=3,16$  ortalama puan değeri ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin ortalama olduğu ancak daha fazla geliştirilebileceği söylenebilir.  $\bar{x}= 3.03$  ortalama değer ile çalışanların işletmeye özel bir anlam yüklemeleri ortalama seviyede görünmektedir.  $\bar{x}=3,17$  ortalama değerle ise çalışanların işletmeyi bir aile gibi gördüğü ancak duygusal bağlılığın daha güçlü olabileceği anlaşılıyor.

$\bar{x}=3.44$  ortalama değerle çalışanların işletmeyi gurur verici bir statü olarak gördükleri anlaşılıyor.  $\bar{x}= 3,15$  ortalama puan değeri ile çalışanların işletmenin amaçlarına bağlılık gösterdikleri ancak daha fazla katılımın olabileceği söylenebilir.  $\bar{x} = 3,23$  ortalama puan değeri ile ise çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının, ayrılmayı düşünseler bile güçlü olduğu söylenebilir.  $\bar{x}=2,96$  ortalama puan değeri ile çalışanların işletmeyi terk etmenin hayatlarında büyük bir etki yaratacağı düşüncesinin ortalama seviyede olduğu söylenebilir.  $\bar{x}=3,01$  ortalama puan değeri ile çalışanların işletmeye verdikleri katkıların, başka bir işyeri düşüncesiyle dengeledikleri söylenebilir.

$\bar{x}=3,04$  ortalama puan değeri ile çalışanların yeni bir işyerine adapte olma konusunda ortalama düzeyde endişe taşıdığı görülmektedir.  $\bar{x}= 3,09$  ortalama puan değeri ile çalışanların zamanla işletmeyi terk etmenin zorlaştığını düşündüğü ancak daha fazla bağlılık geliştirilebileceği anlaşılıyor.  $\bar{x}=2,93$  ortalama puan değeri ile çalışanların işletmeyi terk edip farklı bir yerde başlamak istememelerinin ortalama düzeyde olduğu görülüyor.  $\bar{x}=3,02$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmenin geleceğine yönelik belirsizliklerinin farkında oldukları görülüyor.  $\bar{x}=3,83$  ortalama puan değeri ile çalışanların işletmedeki ilişkileri ve yükümlülükleri nedeniyle terk etmeyi düşünmedikleri anlaşılıyor.  $\bar{x}=3,84$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmeye olan minnettarlık düzeylerinin yüksek olduğu görülüyor.  $\bar{x}= 3,76$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmeyi terk etmekteki olası avantajlara rağmen mevcut durumda kalmayı uygun gördükleri görülüyor.  $\bar{x}= 3,70$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmeye sadakat göstermeyi hak ettiğini düşündükleri anlaşılıyor.  $\bar{x}= 3,63$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmeyi terk etmeleri durumunda içsel bir suçluluk hissetme eğiliminde oldukları görülüyor.  $\bar{x}=3,76$  ortalama puan değeriyle çalışanların işletmedeki ilişkilerin ve bağların terk etmeyi engellediği anlaşılıyor.  $\bar{x}$

=3.82 ortalama puan değeriyle çalışanların işletmeye sadakat göstermeyi önemli bulduğu görülüyor.

Bu değerlendirmeler, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığını ve sadakatini yansıtmaktadır. Daha yüksek ortalama puanlar, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının daha güçlü olduğunu gösterirken, daha düşük puanlar işletmeye karşı daha zayıf bağlılığı ifade edebilir. Bu sonuçlar, işletmenin çalışanları için ne kadar cazip ve tatmin edici bir çalışma ortamı sağladığını gösterme potansiyeline sahiptir.

### 3.3.4. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında seyahat acentasında genel müdür olarak görev alan sahiplerinin (ortaklarının) ve çalışanlarının iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri açısından dağılımına bakılmıştır. Bu bağlamda iki değişken arasındaki anlamlı farklılığı test etmek için Independent Sample T testi; İki'den çok değişken arasındaki anlamlı farklılığı test etmek için One-Way ANOVA testi yapılmıştır.

#### 3.3.4.1. İş Motivasyonunun Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında iş motivasyonunun acentada çalışma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup ortaya çıkan bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** İş motivasyonunun acentada çalışma durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Çalışma Durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Genel İş Motivasyonu	1. Sahip/Ortak	99	4,168	0,411	16,436	0,000*
	2. Çalışan	292	2,605	0,915		
Dışsal Motivasyon	1. Sahip/Ortak	99	4,150	0,941	13,764	0,000*
	2. Çalışan	292	2,554	1,015		
İçsel Motivasyon	1. Sahip/Ortak	99	3,747	0,842	9,347	0,000*
	2. Çalışan	292	2,629	1,083		
TOPLAM		391				

\*p<0,05

Acentada çalışma durumuna göre genel müdür konumunda konumlanmış, sahip (ortak) ve çalışanların genel iş motivasyonları [t=16,436; p<0,05] ile dışsal [t=13,764; p<0,05] ve içsel [t=9,347; p<0,05] motivasyonları birbirinden anlamlı düzeyde

farklılaşmaktadır. Buna göre acenta sahibi veya ortağı olan kişilerin genel motivasyonlar ile birlikte dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin normal çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Acenta sahibi ve çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş motivasyonlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 12’de yer verilmiştir.

**Tablo 12:** İş motivasyonunun cinsiyete göre karşılaştırması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
<b>Genel İş Motivasyonu</b>	1. Kadın	163	3,038	1,098	0,594	0,553
	2. Erkek	228	2,974	1,039		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	1. Kadın	163	2,949	1,249	-0,130	0,896
	2. Erkek	228	2,965	1,191		
<b>İçsel Motivasyon</b>	1. Kadın	163	2,985	1,144	1,063	0,288
	2. Erkek	228	2,861	1,130		
TOPLAM		391				

\*p<0,05

Katılımcıların iş motivasyonu cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir [p>0,05]. Dolayısıyla hem kadın hem de erkeklerin motivasyon düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır denilebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre iş motivasyonu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13:** İş motivasyonunun yaşa göre karşılaştırması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Genel İş Motivasyonu</b>	1. 18-25 Yaş	58	2,938	1,022	3,408	0,009*	3>5
	2. 26-33 Yaş	132	2,853	1,049			
	3. 34-41 Yaş	170	3,185	1,070			
	4. 42-49 Yaş	23	2,942	1,059			
	5. 50 ve Üstü	8	2,130	0,729			
<b>Dışsal Motivasyon</b>	1. 18-25 Yaş	58	2,920	1,073	1,858	0,117	-
	2. 26-33 Yaş	132	2,850	1,196			
	3. 34-41 Yaş	170	3,083	1,283			
	4. 42-49 Yaş	23	3,058	1,109			
	5. 50 ve Üstü	8	2,066	0,929			
<b>İçsel Motivasyon</b>	1. 18-25 Yaş	58	2,911	1,209	2,593	0,036*	1>5
	2. 26-33 Yaş	132	2,751	1,127			
	3. 34-41 Yaş	170	3,092	1,092			
	4. 42-49 Yaş	23	2,748	1,257			
	5. 50 ve Üstü	8	2,236	0,770			
TOPLAM		391					

\*p<0,05



Yaşa göre yapılan karşılaştırmada 34-41 yaşında olan kişilerin iş motivasyonlarının, 50 ve üstünde yaşı olan kişilerden daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir [F=3,408; p<0,05]. Yaşa göre dışsal motivasyon düzeyleri birbirine yakın olan katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ve 50 yaş ve üzerinde olan kişilerin en düşük motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir [F=2,593; p<0,05].

Acenta sahibi ve çalışanlarının medeni durumlarına göre iş motivasyonlarının anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14:** İş motivasyonunun medeni duruma göre karşılaştırması

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Genel İş Motivasyonu	1. Evli	110	2,857	0,989	-1,678	0,094
	2. Bekâr	281	3,057	1,087		
Dışsal Motivasyon	1. Evli	110	2,841	1,095	-1,194	0,233
	2. Bekâr	281	3,004	1,257		
İçsel Motivasyon	1. Evli	110	2,823	1,166	-0,975	0,330
	2. Bekâr	281	2,947	1,124		
TOPLAM		391				

\*p<0,05

Tablo 14'teki aritmetik ortalamalara göre her ne kadar bekar olan çalışanların motivasyon düzeyleri evlilere oranla yüksek olsa da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [p>0,05].

Katılımcıların eğitim durumlarına göre iş motivasyonlarının arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Bulgular Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15:** İş motivasyonunun eğitim durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Genel İş Motivasyonu	1. İlköğretim	8	2,880	0,899	0,688	0,601	-
	2. Lise	58	3,026	1,020			
	3. Ön lisans	92	2,932	1,085			
	4. Lisans	147	3,103	1,078			
	5. Lisansüstü	86	2,893	1,062			
Dışsal Motivasyon	1. İlköğretim	8	2,941	1,021	0,350	0,844	-
	2. Lise	58	2,998	1,161			
	3. Ön lisans	92	2,935	1,234			
	4. Lisans	147	3,027	1,272			
	5. Lisansüstü	86	2,838	1,157			

İçsel Motivasyon	1. İlköğretim	8	2,777	1,101	0,708	0,587	-
	2. Lise	58	3,072	1,208			
	3. Ön lisans	92	2,835	1,152			
	4. Lisans	147	2,969	1,086			
	5. Lisansüstü	86	2,803	1,163			
TOPLAM		391					

\*p<0,05

Eğitim durumu için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların iş motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [p<0,05].

Katılımcıların turizm eğitimini aldıkları eğitim durumlarına göre iş motivasyonlarının arasında farklılık olup olmadığına bakılmış olup sonuçlara Tablo 16’da yer verilmiştir.

**Tablo 16:** İş motivasyonunun turizm eğitim durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Turizm Eğitimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Genel İş Motivasyonu	1. Lise	43	2,737	1,094	1,097	0,350	-
	2. Ön lisans	70	3,049	1,084			
	3. Lisans	230	3,045	1,053			
	4. Lisansüstü	48	2,953	1,046			
Dışsal Motivasyon	1. Lise	43	2,688	1,298	0,930	0,426	-
	2. Ön lisans	70	3,001	1,194			
	3. Lisans	230	3,010	1,188			
	4. Lisansüstü	48	2,888	1,292			
İçsel Motivasyon	1. Lise	43	2,547	1,081	1,743	0,158	-
	2. Ön lisans	70	3,011	1,219			
	3. Lisans	230	2,949	1,143			
	4. Lisansüstü	48	2,921	,988			
TOPLAM		391					

\*p<0,05

Turizmle ilgili eğitimin alındığı eğitim durumu için iş motivasyonunun anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiş olup katılımcıların iş motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir [p<0,05].

Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre iş motivasyonu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17:** İş motivasyonunun sektördeki çalışma süresine göre karşılaştırması

Değişkenler	Sektör Deneyimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Genel İş Motivasyonu	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,387	0,919	210,320	0,000*	1>2,3 2>3
	2. 4-6 Yıl	79	2,196	0,417			

	3. 7-10 Yıl	84	1,796	0,325			4>1,2,3
	4. 11-15 Yıl	88	3,903	0,374			5>1,2,3
	5. 15 Yıl Üstü	78	3,787	0,826			
<b>Dışsal Motivasyon</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,193	0,916	121,793	0,000*	1>2,3
	2. 4-6 Yıl	79	2,408	0,351			2>3
	3. 7-10 Yıl	84	1,559	0,538			4>1,2,3
	4. 11-15 Yıl	88	3,799	0,600			5>1,2,3
	5. 15 Yıl Üstü	78	3,886	1,339			
<b>İçsel Motivasyon</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,655	1,158	93,956	0,000*	1>2,3,5
	2. 4-6 Yıl	79	1,843	1,014			3>2
	3. 7-10 Yıl	84	2,256	0,658			4>2,3,5
	4. 11-15 Yıl	88	3,909	0,592			5>2,3
	5. 15 Yıl Üstü	78	2,987	0,587			
	TOPLAM	391					

\*p<0,05

Sektör deneyimi ile ilgili olarak yapılan motivasyon karşılaştırmalarında anlamlı farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere genel motivasyon [F=210,320; p<0,05] ve dışsal [F=121,793; p<0,05] motivasyondaki farklılıkların benzer özellikler gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla 3 yıl ve altında çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyi, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek; 4-6 yıldır çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte 11-15 yıl ile 15 yıl üzeri çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, diğer gruptaki kişilerin motivasyon düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. İçsel motivasyon ile ilgili dağılıma bakıldığında; 3 yıl ve altı ile 11-15 yıldır sektörde çalışanların motivasyon düzeyleri, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 yıl üstü olanlardan daha yüksektir. 7-10 yıldır sektörde çalışanların, 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla içsel olarak motive oldukları görülmektedir. Bununla birlikte 15 yıl üstü sektörde çalışanların, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır sektörde çalışanlardan daha fazla içsel yönden motive oldukları belirlenmiştir [F=93,956; p<0,05].

Katılımcıların mevcut acentadaki çalışma sürelerine göre iş motivasyonu düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 18'te sunulmuştur.

**Tablo 18:** İş motivasyonunun mevcut acentadaki çalışma süresine göre karşılaştırması

Değişkenler	Acentadaki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Genel İş Motivasyonu	1. 1 Yıldan Az	21	1,688	0,211	149,556	0,000*	2>1,6
	2. 1-3 Yıl	76	2,200	0,451			3>1,2,6
	3. 4-6 Yıl	54	3,444	0,905			4>1,2
	4. 7-10 Yıl	84	3,837	0,452			4>3,6
	5. 11-15 Yıl	89	3,775	0,839			5>1,2
	6. 15 Yıl Üstü	67	1,885	0,411			5>3,6
Dışsal Motivasyon	1. 1 Yıldan Az	21	1,415	0,311	90,645	0,000*	2>1,6
	2. 1-3 Yıl	76	2,402	0,409			3>1,2,6
	3. 4-6 Yıl	54	3,230	0,895			4>1,2
	4. 7-10 Yıl	84	3,710	0,672			4>3,6
	5. 11-15 Yıl	89	3,885	1,278			5>1,2
	6. 15 Yıl Üstü	67	1,678	0,627			5>3,6
İçsel Motivasyon	1. 1 Yıldan Az	21	2,142	0,467	130,517	0,000*	3>1,2
	2. 1-3 Yıl	76	1,862	1,073			3>5,6
	3. 4-6 Yıl	54	3,800	1,183			4>1,2
	4. 7-10 Yıl	84	3,873	0,588			4>5,6
	5. 11-15 Yıl	89	2,997	0,639			5>1,2,6
	6. 15 Yıl Üstü	67	2,313	0,705			6>2
TOPLAM		391					

\*p&lt;0,05

Katılımcıların mevcut acentadaki çalışma sürelerine göre genel motivasyon [F=149,556; p<0,05] ile dışsal [F=90,645; p<0,05] ve içsel [F=130,517; p<0,05] motivasyon düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere genel motivasyon ve dışsal motivasyondaki farklılıkların benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Nitekim 1-3 yıldır acentada çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. 4-6 yıldır acentada çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az, 1-3 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca 7-10 yıl ile 11-15 yıldır çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl ile 15 yıl üstü çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların içsel motivasyon sonuçlarına bakıldığında; 4-6 yıl ile 7-10 yıldır acentada çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl üstü çalışanlardan daha fazla içsel yönden motive oldukları görülmektedir. Bununla birlikte 11-15 yıllık çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 15 yıl üstünde çalışanlardan daha fazla; 15 üstü yıldır çalışanların da 1-3 yıldır çalışanlardan daha fazla içsel açıdan motive oldukları tespit edilmiştir.

### 3.3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın acentada çalışma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup ortaya çıkan bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19:** Örgütsel bağlılığın acentada çalışma durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Çalışma Durumu	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	1. Sahip/Ortak	99	3,794	0,491	10,752	0,000*
	2. Çalışan	292	2,935	0,741		
Duygusal Bağlılık	1. Sahip/Ortak	99	4,060	0,852	11,894	0,000*
	2. Çalışan	292	2,552	1,159		
Devam Bağlılığı	1. Sahip/Ortak	99	3,639	0,917	8,747	0,000*
	2. Çalışan	292	2,561	1,103		
Normatif Bağlılık	1. Sahip/Ortak	99	3,646	1,121	-0,812	0,417
	2. Çalışan	292	3,748	1,067		
	TOPLAM	391				

\*p<0,05

Acentada çalışma durumuna göre sahip (ortak) ve çalışanların bağlılık düzeyleri [t=10,752; p<0,05] ile duygusal bağlılık [t=11,894; p<0,05] ve devam yönelik bağlılık [t=8,747; p<0,05] düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre acenta sahibi veya ortağı olan kişilerin genel bağlılık düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devama yönelik bağlılık düzeyleri normal çalışanlarınkinden daha yüksek çıkmıştır.

Acenta sahibi ve çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 20’de yer verilmiştir.

**Tablo 20:** Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre karşılaştırması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	1. Kadın	163	3,173	0,783	0,436	0,663
	2. Erkek	228	3,138	0,781		
Duygusal Bağlılık	1. Kadın	163	2,869	1,291	-0,852	0,395
	2. Erkek	228	2,980	1,257		
Devam Bağlılığı	1. Kadın	163	2,848	1,148	0,306	0,837
	2. Erkek	228	2,823	1,166		
Normatif Bağlılık	1. Kadın	163	3,846	1,096	1,924	0,055
	2. Erkek	228	3,634	1,062		
	TOPLAM	391				

\*p<0,05

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir [ $p>0,05$ ]. Dolayısıyla hem kadın hem de erkeklerin bağlılık düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21:** Örgütsel bağlılığın yaşa göre karşılaştırması

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1. 18-25 Yaş	58	3,189	0,765	1,776	0,133	-
	2. 26-33 Yaş	132	3,065	0,788			
	3. 34-41 Yaş	170	3,245	0,792			
	4. 42-49 Yaş	23	3,035	0,717			
	5. 50 ve Üstü	8	2,727	0,425			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1. 18-25 Yaş	58	3,030	1,131	1,480	0,208	-
	2. 26-33 Yaş	132	2,843	1,284			
	3. 34-41 Yaş	170	3,038	1,316			
	4. 42-49 Yaş	23	2,722	1,158			
	5. 50 ve Üstü	8	2,140	1,154			
<b>Devam Bağlılığı</b>	1. 18-25 Yaş	58	2,807	1,262	2,109	-	-
	2. 26-33 Yaş	132	2,731	1,129			
	3. 34-41 Yaş	170	2,989	1,117			
	4. 42-49 Yaş	23	2,602	1,304			
	5. 50 ve Üstü	8	2,089	0,850			
<b>Normatif Bağlılık</b>	1. 18-25 Yaş	58	3,753	0,789	0,377	0,825	-
	2. 26-33 Yaş	132	3,652	1,130			
	3. 34-41 Yaş	170	3,737	1,143			
	4. 42-49 Yaş	23	3,826	1,040			
	5. 50 ve Üstü	8	4,035	0,918			
TOPLAM		391					

\* $p<0,05$

Yaşa göre yapılan karşılaştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir [ $p<0,05$ ].

Acenta sahibi ve çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22: Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre karşılaştırması**

Değişkenler	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	1. Evli	110	3,093	0,748	-0,943	0,346
	2. Bekâr	281	3,176	0,793		
Duygusal Bağlılık	1. Evli	110	2,835	1,193	-0,966	0,335
	2. Bekâr	281	2,973	1,300		
Devam Bağlılığı	1. Evli	110	2,748	1,179	-0,919	0,358
	2. Bekâr	281	2,867	1,149		
Normatif Bağlılık	1. Evli	110	3,735	0,983	0,142	0,888
	2. Bekâr	281	3,717	1,118		
TOPLAM		391				

\*p&lt;0,05

Evli ve bekâr örneklem grubunun örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış olup bağlılık düzeyinin hem evlilerde hem de bekarlarda aynı seviyelerde olduğu söylenebilir [p>0,05].

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.

**Tablo 23: Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre karşılaştırması**

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	1. İlköğretim	8	3,130	0,571	0,137	0,968	-
	2. Lise	58	3,198	0,681			
	3. Ön lisans	92	3,107	0,832			
	4. Lisans	147	3,165	0,787			
	5. Lisansüstü	86	3,153	0,807			
Duygusal Bağlılık	1. İlköğretim	8	2,937	1,189	0,763	0,550	-
	2. Lise	58	2,915	1,213			
	3. Ön lisans	92	2,877	1,285			
	4. Lisans	147	3,067	1,296			
	5. Lisansüstü	86	2,780	1,264			
Devam Bağlılığı	1. İlköğretim	8	2,660	1,363	0,302	0,877	-
	2. Şü.il. Lise	58	2,975	1,181			
	3. Ön lisans	92	2,819	1,187			
	4. Lisans	147	2,825	1,116			
	5. Lisansüstü	86	2,785	1,180			
Normatif Bağlılık	1. İlköğretim	8	3,821	0,796	1,397	0,234	-
	2. Lise	58	3,743	0,990			
	3. Ön lisans	92	3,656	1,119			
	4. Lisans	147	3,618	1,124			
	5. Lisansüstü	86	3,948	1,027			
TOPLAM		391					

\*p&lt;0,05

Eğitim durumu için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılammıştır [p<0,05].

Katılımcıların turizm eğitimini aldıkları eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına bakılmış olup sonuçlara Tablo 24'te yer verilmiştir.

**Tablo 24:** Örgütsel bağlılığın turizm eğitim durumuna göre karşılaştırması

Değişkenler	Turizm Eğitimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1. Lise	43	3,163	0,715	0,391	0,759	-
	2. Ön lisans	70	3,127	0,774			
	3. Lisans	230	3,180	0,796			
	4. Lisansüstü	48	3,051	0,789			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1. Lise	43	3,087	1,394	0,263	0,852	-
	2. Ön lisans	70	2,873	1,228			
	3. Lisans	230	2,926	1,255			
	4. Lisansüstü	48	2,927	1,325			
<b>Devam Bağlılığı</b>	1. Lise	43	2,647	1,115	0,884	0,449	-
	2. Ön lisans	70	2,965	1,209			
	3. Lisans	230	2,855	1,178			
	4. Lisansüstü	48	2,708	1,009			
<b>Normatif Bağlılık</b>	1. Lise	43	3,767	1,154	1,259	0,288	-
	2. Ön lisans	70	3,581	1,151			
	3. Lisans	230	3,796	1,042			
	4. Lisansüstü	48	3,535	1,080			
TOPLAM		391					

\*p<0,05

Turizmle ilgili eğitimin alındığı eğitim durumu için örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiş olup katılımcıların bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir [p<0,05].

Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 25'te gösterilmiştir.



**Tablo 25: Örgütsel bağlılığın sektördeki çalışma süresine göre karşılaştırması**

Değişkenler	Sektör Deneyimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,467	0,494	164,526	0,000*	1>2,3
	2. 4-6 Yıl	79	2,517	0,525			4>1,2,3
	3. 7-10 Yıl	84	2,356	0,472			5>2,3
	4. 11-15 Yıl	88	3,823	0,388			
	5. 15 Yıl Üstü	78	3,648	0,509			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,125	0,501	511,343	0,000*	1>2,3
	2. 4-6 Yıl	79	2,060	0,375			2>3
	3. 7-10 Yıl	84	1,303	0,572			4>1,2,3
	4. 11-15 Yıl	88	3,804	0,347			5>1,2
	5. 15 Yıl Üstü	78	4,443	0,683			5>3,4
<b>Devam Bağlılığı</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,739	1,143	103,287	0,000*	1>2,3,5
	2. 4-6 Yıl	79	1,708	0,990			3>2
	3. 7-10 Yıl	84	2,136	0,658			4>2,3,5
	4. 11-15 Yıl	88	3,772	0,673			5>2,3
	5. 15 Yıl Üstü	78	2,946	0,519			
<b>Normatif Bağlılık</b>	1. 3 Yıl ve Altı	62	3,587	1,027	2,451	0,061	-
	2. 4-6 Yıl	79	3,849	1,131			
	3. 7-10 Yıl	84	3,780	1,085			
	4. 11-15 Yıl	88	3,897	0,960			
	5. 15 Yıl Üstü	78	3,441	1,148			
	TOPLAM	391					

\*p&lt;0,05

Sektör deneyimi ile ilgili olarak yapılan bağlılık karşılaştırmalarında genel bağlılık [F=164,526; p<0,05] ile duygusal [F=511,343; p<0,05] ve devam yönelik bağlılık [F=103,287; p<0,05] düzeylerinde farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre; 3 yıl ve altı ile 15 yıl üstü kişilerin genel bağlılık düzeylerinin, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır sektörde çalışanlardan daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. 11-15 yıldır sektörde çalışan kişilerin genel bağlılık düzeyi de daha az süredir çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

Duygusal bağlılık ile ilgili olarak; 3 ve daha süredir çalışanların, 4-6 ile 7-10 yıldır sektörde çalışanlardan; 4-6 yıldır çalışanların, 7-10 yıldır çalışanlardan; 11-15 yıldır çalışanların, 3 yıl ve altı, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan; 15 yıl üstü çalışanların da diğerlerinden daha fazla duygusal açıdan bağlılık taşıdığı belirlenmiştir. Bununla birlikte 3 yıl ve altında çalışanların devama yönelik bağlılık düzeyi, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 üstü yıldır sektörde çalışanlardan daha fazla bulunmuştur. 7-10 yıldır sektörde çalışanların devama yönelik bağlılık düzeyleri, 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 11-15 yıldır sektörde çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 yıl üstü süredir çalışanlardan; 15 yıl üstü

süredir çalışanların düzeyinin de 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların mevcut acentadaki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26:** Örgütsel bağlılığın mevcut acentadaki çalışma süresine göre karşılaştırması

Değişkenler	Acentadaki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Tukey
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1. 1 Yıdan Az	21	2,283	0,394	130,517	0,000*	3>1,2,6 4>1,2,6 5>1,2,6
	2. 1-3 Yıl	76	2,557	0,592			
	3. 4-6 Yıl	54	3,500	0,488			
	4. 7-10 Yıl	84	3,735	0,480			
	5. 11-15 Yıl	89	3,715	0,423			
	6. 15 Yıl Üstü	67	2,345	0,414			
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1. 1 Yıdan Az	21	1,166	0,251	471,751	0,000*	2>1,6 3>1,2,6 4>1,2 4>3,6 5>1,2,3 5>4,6
	2. 1-3 Yıl	76	2,118	0,418			
	3. 4-6 Yıl	54	3,083	0,511			
	4. 7-10 Yıl	84	3,662	0,429			
	5. 11-15 Yıl	89	4,470	0,520			
	6. 15 Yıl Üstü	67	1,341	0,564			
<b>Devam Bağlılığı</b>	1. 1 Yıdan Az	21	2,006	0,466	68,947	0,000*	3>1,2 3>5,6 4>1,2 4>5,6
	2. 1-3 Yıl	76	1,823	1,172			
	3. 4-6 Yıl	54	3,820	1,163			
	4. 7-10 Yıl	84	3,685	0,741			
	5. 11-15 Yıl	89	3,053	0,561			
	6. 15 Yıl Üstü	67	2,087	0,593			
<b>Normatif Bağlılık</b>	1. 1 Yıdan Az	21	3,836	1,020	1,142	0,338	-
	2. 1-3 Yıl	76	3,793	1,243			
	3. 4-6 Yıl	54	3,658	0,971			
	4. 7-10 Yıl	84	3,870	0,998			
	5. 11-15 Yıl	89	3,513	1,071			
	6. 15 Yıl Üstü	67	3,750	1,088			
	TOPLAM	391					

\*p<0,05

Katılımcıların mevcut acentadaki çalışma sürelerine göre bağlılık [F=130,517; p<0,05] ile duygusal bağlılık [F=471,751; p<0,05] ve devam bağlılığı [F=68,947; p<0,05] düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; acentada 3-6 yıl, 7-10 yıl ile 11-15 yıldır çalışanların genel bağlılık düzeyleri, 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 1-3 yıl ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Acentada 1-3 yıldır çalışanların duygusal bağlılık düzeyi, 1 yıldan az ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha fazladır. 4-6 yıldır acentada çalışanların duygusal bağlılığı, 1 yıldan az, 1-3 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksektir. 7-10 yıldır

çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha fazla acentaya duygusal yönden bağlı oldukları belirlenmiştir.

Ayrıca 15 üstü yıldır çalışanların, diğer gruplardaki kişilerden daha fazla seyahat acentasına duygusal yönden bağlı olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile ilgili olarak 4,6 yıl ile 7-10 yıldır acentada çalışanların diğerlerinden daha fazla acentaya devam konusunda bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

### 3.3.5. İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu kısmında acenta çalışanlarının iş motivasyonunun örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemediği hem genel hem de boyutsal açıdan incelenmiştir. Bu bağlamda iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27:** İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,327	0,066		19,976	0,000*
İş Motivasyonu	0,609	0,021	0,828	29,175	0,000*
R			0,828		
R <sup>2</sup>			0,686		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,685		
Standart Hata			0,438		
F			851,186		0,000*

\*p<0,05

Tablo 27’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin %68,6’sı iş motivasyonunda meydana gelen değişimle açıklanmaktadır. Dolayısıyla iş motivasyonunun örgütsel bağlılığı 0,609 birim pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bu çerçevede “**H1**: İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İş motivasyonunun alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkisine bakılmış olup elde edilen bulgulara Tablo 28’de yer verilmiştir.

**Tablo 28:** Dışsal ve içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	0,357	0,125		2,849	0,005*
Dışsal Motivasyon	0,742	0,039	0,709	19,174	0,000*
İçsel Motivasyon	0,131	0,041	0,117	3,172	0,002*
R			0,773		
R <sup>2</sup>			0,598		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,596		
Standart Hata			0,808		
F			288,720		0,000*

\*p&lt;0,05

Dışsal ve içsel motivasyon ile duygusal bağlılık için kurulmuş olan model anlamlı çıkmıştır [F=288,720, p<0,05]. Duygusal bağlılıkta meydana gelen değişimin %59,6'sı dışsal ve içsel motivasyonda meydana gelen değişimle açıklanmaktadır. Birim açısından ise dışsal motivasyon 0,742 birim, içsel motivasyon ise 0,131 birim duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre "**H<sub>1.1</sub>**: Dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır" ve "**H<sub>1.4</sub>**: İçsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır" hipotezler kabul edilmiştir.

İş motivasyonunun alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyonun devama yönelik bağlılık üzerindeki etkisine bakılmış olup elde edilen bulgulara Tablo 29'da yer verilmiştir.

**Tablo 29:** Dışsal ve içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,109	0,081		1,349	0,035*
Dışsal Motivasyon	0,053	0,025	0,055	2,120	0,022*
İçsel Motivasyon	0,882	0,027	0,866	33,165	0,000*
R			0,894		
R <sup>2</sup>			0,800		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,799		
Standart Hata			0,519		
F			744,243		0,000*

\*p&lt;0,05

Dışsal ve içsel motivasyon ile devam bağlılığı için kurulmuş olan model anlamlı çıkmıştır [F=744,243, p<0,05]. Devam bağlılığında meydana gelen değişimin %79,9'u dışsal ve içsel motivasyonda meydana gelen değişimle açıklanmaktadır. Birim açısından bakıldığında; dışsal motivasyonun devam bağlılığını 0,053 birim, içsel motivasyon ise 0,882 birim pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın “**H<sub>1.2</sub>**: Dışsal motivasyonun devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır” ve “**H<sub>1.5</sub>**: İçsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

İş motivasyonunun alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 30:** Dışsal ve içsel motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki etkisi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	3,688	0,168		21,954	0,000*
<b>Dışsal Motivasyon</b>	-0,017	0,052	-0,020	-0,336	0,737
<b>İçsel Motivasyon</b>	0,029	0,055	0,031	0,532	0,595
<b>R</b>			0,027		
<b>R<sup>2</sup></b>			0,001		
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>			-0,001		
<b>Standart Hata</b>			1,082		
<b>F</b>			0,145		0,845

\*p<0,05

Dışsal ve içsel motivasyon ile normatif bağlılık için kurulmuş olan model anlamlı sonuç vermemiştir [F=0,145, p>0,05]. Bu sonuçlara göre dışsal ve içsel motivasyonun, normatif bağlılık üzerindeki etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın “**H<sub>1.3</sub>**: Dışsal motivasyonun normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır” ve “**H<sub>1.6</sub>**: İçsel motivasyonun normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmemiştir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerinde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair bazı önemli bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırma, acente çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, seyahat acentelerinin çalışanları için motivasyonun artırılması ve örgüte bağlılığın güçlendirilmesi için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Önceki çalışmalara dayanarak, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucu doğrulanmıştır (Meyer & Allen, 1991; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu çalışma da önceki araştırmalarla uyumlu olarak, iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. İş motivasyonu arttıkça, çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

Araştırma, iş motivasyonunun alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyonun da duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Dışsal ve içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin pozitif olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, dışsal ve içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde de pozitif etkileri olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, hem dışsal hem de içsel motivasyon faktörlerinin duygusal ve devam bağlılığı teşvik etmek için önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında yapılan fark analizlerinde katılımcıların iş motivasyonu cinsiyetleri açısından karşılaştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuç Köroğlu ve Avcıkurt (2014) ve Ağca ve Ertan'ın (2008) araştırmalarını desteklerken Uğur'un (2020) yapmış olduğu çalışma ile farklı sonuç göstermektedir.

Ancak, araştırmada incelenen normatif bağlılık üzerinde iş motivasyonunun etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, diğer çalışmaların bazılarıyla çelişmektedir (Meyer & Herscovitch, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002), ancak normatif bağlılığı etkileyen diğer faktörlerin bu sonucu etkileyebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadır. İş motivasyonunun artırılması, çalışanların örgüte bağlılığını

güçlendirebilir ve örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, seyahat acenteleri yöneticileri ve sahipleri, çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvik edici ve destekleyici bir iş ortamı oluşturmaya odaklanmalıdır.

Bu çalışmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, araştırma yalnızca İstanbul ilindeki seyahat acenteleri üzerinde yapılmıştır, bu nedenle sonuçların diğer bölgelerdeki acentelere genelleştirilmesi için daha geniş bir örneklem kullanılabilir. Ayrıca, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi öz-bildirim anketlerine dayanmaktadır, bu da bazı öznel algılar ve yanıtlama eğilimleri ile ilişkili olabilir. Gelecekteki araştırmalar, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için nesnel performans göstergelerini ve farklı veri toplama yöntemlerini içerebilir.

Bu çalışma, seyahat acentelerinde iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu doğrulamaktadır. İş motivasyonunu artırmak, seyahat acentelerinin çalışanları için daha bağlı ve katılımcı bir çalışma ortamı yaratmada önemli bir adım olabilir. Yöneticiler ve sahipler, çalışanların iş motivasyonunu artırmak için teşvik edici ve destekleyici stratejiler geliştirerek, örgütlerinin başarısını artırabilirler. Gelecekteki araştırmalar, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisini daha derinlemesine anlamak için farklı bağlamlarda daha kapsamlı çalışmalara odaklanabilir.

## SONUÇ

Günümüzün rekabet dolu iş dünyasında, şirketlerin başarısının temel belirleyicilerinden biri, çalışanların işe olan motivasyonu ve örgütsel bağlılığıdır. Bu bağlamda, seyahat acentaları gibi dinamik ve hızla değişen sektörlerde, çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığı, işletmelerin sürdürülebilir başarısının anahtarı olarak ortaya çıkmaktadır. İş motivasyonu, çalışanların işe karşı duyduğu ilgi, arzu ve enerjiyi ifade eder. Seyahat acentalarında, çalışanların iş motivasyonu, müşteri ilişkilerinin başarısı, satış performansı ve hizmet kalitesi gibi kritik alanlarda belirleyici bir rol oynamaktadır. Motive çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler, daha yaratıcı ve inovatif düşünebilirler ve işletmenin hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşma yolunda çaba sarf ederler. Aynı zamanda, iş motivasyonu, çalışanların iş stresini azaltabilir ve iş memnuniyetini artırabilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye ve işletmenin amaçlarına olan duygusal bağlılığını ifade eder. Seyahat acentalarında, örgütsel bağlılık, işletmenin istikrarını ve uzun vadeli büyüme stratejilerini destekleyen temel bir faktördür. Bağlı çalışanlar, işletmenin değerlerini benimserler, şirketin amaçlarına inanırlar ve işletmeye karşı sadık bir şekilde hareket ederler. Örgütsel bağlılık, çalışan devir hızını azaltabilir, iç iletişimi güçlendirebilir ve ekip çalışmasını teşvik edebilir. Seyahat acentalarında iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık, işletmelerin performansına doğrudan etki etmektedir. Motive ve bağlı çalışanlar, müşteri memnuniyetini artırarak sadık müşteri tabanı oluşturabilirler. Aynı zamanda, yüksek motivasyon ve bağlılık düzeyleri, çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemelerine ve işletmenin rekabet avantajını artırmalarına yardımcı olabilir. Özellikle seyahat acentaları gibi hizmet odaklı sektörlerde, çalışanların pozitif enerjisi ve tutkusu, müşterilere sunulan deneyimi olumlu yönde etkileyebilir.

Bu kapsamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerinde yapılan bu çalışmaya toplam 391 kişi katılmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların iş motivasyonu ve alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyon düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık ve devama yönelik bağlılıkları orta düzeyde; normatif bağlılık düzeyleri ise yüksek çıkmıştır. Çalışmada seyahat sahiplerinin (ortaklarının) ve çalışanlarının iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının demografik özellikleri açısından dağılımına bakılmıştır. Bu doğrultuda



acente sahibi veya ortağı olan kişilerin genel motivasyonlar ile birlikte dışsal ve içsel motivasyon düzeylerinin normal çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların iş motivasyonu cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları ve turizm eğitim aldıkları eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yaşa göre yapılan karşılaştırmada 34-41 yaşında olan kişilerin iş motivasyonlarının, 50 ve üstünde yaşı olan kişilerden daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Yaşa göre dışsal motivasyon düzeyleri birbirine yakın olan katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği ve 50 yaş ve üzerinde olan kişilerin en düşük motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sektördeki çalışma süresine göre 3 yıl ve altında çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyi, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek; 4-6 yıldır çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte 11-15 yıl ile 15 yıl üzeri çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, diğer gruptaki kişilerin motivasyon düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. İçsel motivasyon ile ilgili dağılıma bakıldığında; 3 yıl ve altı ile 11-15 yıldır sektörde çalışanların motivasyon düzeyleri, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 yıl üstü olanlardan daha yüksektir. 7-10 yıldır sektörde çalışanların, 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla içsel olarak motive oldukları görülmektedir. Bununla birlikte 15 yıl üstü sektörde çalışanların, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan daha fazla içsel yönden motive oldukları belirlenmiştir.

Acentedeki çalışma sürelerine göre 1-3 yıldır acentede çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. 4-6 yıldır acentede çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeyleri, 1 yıldan az, 1-3 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca 7-10 yıl ile 11-15 yıldır çalışanların genel motivasyon ve dışsal motivasyon düzeylerinin, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl ile 15 yıl üstü çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların içsel motivasyon sonuçlarına bakıldığında; 4-6 yıl ile 7-10 yıldır acentede çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl üstü çalışanlardan daha fazla içsel yönden motive oldukları görülmektedir. Bununla birlikte 11-15 yıllık çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 15 yıl üstünde çalışanlardan daha fazla; 15 üstü yıldır çalışanların da 1-3 yıldır çalışanlardan daha fazla içsel açıdan motive oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada acente sahibi veya ortağı olan kişilerin genel

bağlılık düzeyleri ile duygusal bağlılık ve devama yönelik bağlılık düzeyleri normal çalışanlarınkinden daha yüksek çıkmıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları ve turizm eğitim aldıkları eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Sektördeki çalışma süresine göre 3 yıl ve altı ile 15 yıl üstü kişilerin genel bağlılık düzeylerinin, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır sektörde çalışanlardan daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. 11-15 yıldır sektörde çalışan kişilerin genel bağlılık düzeyi de daha az süredir çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Duygusal bağlılık ile ilgili olarak; 3 ve daha süredir çalışanların, 4-6 ile 7-10 yıldır sektörde çalışanlardan; 4-6 yıldır çalışanların, 7-10 yıldır çalışanlardan; 11-15 yıldır çalışanların, 3 yıl ve altı, 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan; 15 yıl üstü çalışanların da diğerlerinden daha fazla duygusal açıdan bağlılık taşıdığı belirlenmiştir. Bununla birlikte 3 yıl ve altında çalışanların devama yönelik bağlılık düzeyi, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 üstü yıldır sektörde çalışanlardan daha fazla bulunmuştur. 7-10 yıldır sektörde çalışanların devama yönelik bağlılık düzeyleri, 4-6 yıldır çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 11-15 yıldır sektörde çalışanların devama yönelik bağlılık düzeylerinin, 4-6 yıl, 7-10 yıl ile 15 yıl üstü süredir çalışanlardan; 15 yıl üstü süredir çalışanların düzeyinin de 4-6 yıl ile 7-10 yıldır çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Acentedeki çalışma sürelerine göre acentede 3-6 yıl, 7-10 yıl ile 11-15 yıldır çalışanların genel bağlılık düzeyleri, 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 1-3 yıl ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Acentede 1-3 yıldır çalışanların duygusal bağlılık düzeyi, 1 yıldan az ve 15 üstü yıldır çalışanlardan daha fazladır. 4-6 yıldır acentede çalışanların duygusal bağlılığı, 1 yıldan az, 1-3 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha yüksektir. 7-10 yıldır çalışanların, 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl ile 15 üstü yıldır çalışanlardan daha fazla acenteye duygusal yönden bağlı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca 15 üstü yıldır çalışanların, diğer gruplardaki kişilerden daha fazla acenteye duygusal yönden bağlı olduğu tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile ilgili olarak 4,6 yıl ile 7-10 yıldır acentede çalışanların diğerlerinden daha fazla acenteye devam konusunda bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

Çalışmada hipotez testleri için iş motivasyonunun örgütsel bağlılık düzeyini etkileyip etkilemediği hem genel hem de boyutsal açıdan incelenmiştir. İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki genel etkisi ile ilgili olarak, sonuçlar güçlü

bir pozitif ilişki göstermiştir ( $\beta = 0.828$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgular, örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde motivasyonun önemli rolünü vurgulayan önceki çalışmalarla tutarlıdır (Meyer & Allen, 1991; Rhoades & Eisenberger, 2002). Mevcut çalışma, acenta çalışanları arasında iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini doğrulayarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, analiz, iş motivasyonunun boyutlarına, yani dış ve iç motivasyona ve bunların duygusal bağlılık üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Sonuçlar, hem dış motivasyonun ( $\beta = 0.709$ ,  $p < 0.001$ ) hem de iç motivasyonun ( $\beta = 0.117$ ,  $p = 0.002$ ) duygusal bağlılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgular hem dışsal hem de içsel motivasyonun örgüte duygusal bağlılığı artırmada önemli roller oynadığını öne süren önceki araştırmalarla uyumludur (Deci & Ryan, 2000b; Meyer & Herscovitch, 2001). Çalışmanın sonuçları, çalışanlar arasında duygusal bağlılığı teşvik etmek için hem dış hem de iç motivasyon faktörlerini ele almanın önemini vurgulamaktadır.

Ek olarak, analiz dışsal ve içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuçlar, içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ( $\beta = 0.866$ ,  $p < 0.001$ ), dışsal motivasyonun ise daha zayıf bir pozitif ilişki sergilediğini ( $\beta = 0.055$ ,  $p = 0.022$ ) ortaya koydu. Bu bulgular, devam taahhüdünü geliştirmede içsel motivasyonun önemini vurgulayan önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Gagné & Deci, 2005; Meyer & Allen, 1991). Çalışma, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırmanın bir yolu olarak içsel motivasyonu geliştirmenin önemini vurgulamaktadır.

Ancak analiz, dışsal ve içsel motivasyon ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır ( $p > 0.05$ ). Bu sonuç, hem dış hem de iç motivasyonun normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne süren önceki bazı çalışmalardan farklıdır (Meyer & Herscovitch, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu çalışmada incelenmeyen diğer faktörlerin normatif bağlılığa katkıda bulunması olasıdır. Gelecekteki araştırmalar, normatif bağlılığı etkilemek için iş motivasyonu ile etkileşime girebilecek ek değişkenleri keşfedebilir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında çalışanların iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmak için aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulabilir.

İlk olarak, motivasyonu artırmak için içsel ve dışsal faktörlerin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Çalışanların kişisel hedefleri, ilgi alanları ve değerleri ile işin gereklilikleri ve ödüllendirme sistemleri arasında uyum sağlanmalıdır. Eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, çalışanların işlerinde daha yetkin ve tatmin olmuş hissetmelerine yardımcı olur.

İşletmede yeni teknolojilere ve güncel turizm trendlerine uyum sağlayacak eğitimler düzenlemek önemlidir. İş yükü ve iş dengesi, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Fazla çalışma ve yoğun stres ortamlarından kaçınılmalı ve çalışanların iş-yaşam dengeleri desteklenmelidir. Çalışanların yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarını teşvik etmek için proje bazlı çalışmalara ve sorumluluk alma fırsatlarına odaklanmak, çalışanların kendini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir.

Yöneticiler, çalışanların işe katılımlarını ve bağlılıklarını artırmak için iş tatmini düzeylerini düzenli olarak değerlendirmeli ve geri bildirim sağlamalıdır. Olumlu geri bildirimler, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine katkı sağlar. İş birliği ve takım çalışmasını destekleyen bir kurumsal kültür geliştirmek, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilir. Çalışanların görüş ve önerilerine değer veren, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemek önemlidir.

Ayrıca ödüllendirme ve teşvik sistemleri, çalışanların performansını ve bağlılıklarını artırmak için etkili bir araçtır. Performansı teşvik eden ve çalışanların başarılarını tanıyan adil bir ödüllendirme politikası oluşturulmalıdır. Çalışanların katılımını teşvik etmek için çeşitli sosyal etkinlikler ve motivasyon artırıcı programlar düzenlemek, işyeri ortamını olumlu ve destekleyici hale getirebilir.

Kriz dönemlerinde iletişim kanallarını açık tutmak ve çalışanların kaygılarını anlamak için duygusal zekâ becerilerini geliştirmek, örgütsel bağlılığı güçlendirebilir. Bununla beraber örgütsel bağlılığı artırmak için yöneticilere, liderlik becerilerini geliştirecek eğitimler ve koçluk programları sunulmalıdır. Liderlerin çalışanları motive etme ve destekleme konusunda etkin olması, iş ortamında olumlu bir etki yaratabilir. Bu öneriler, seyahat acentalarının iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki her kuruluşun kendine özgü ihtiyaçları vardır. Bu nedenle, öneriler uygulanırken şirketin

zellikleri ve çalışanların beklentileri dikkate alınmalı ve esnek bir yaklaşım benimsenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(22), 389–408. <http://search/yayin/detay/86472>
- Akdemir, B., & Duman, M. Ç. (2016). Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 46(4), 343–357.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal*, 9(20). <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.20.334>
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(22), 3648–3665. <https://doi.org/10.19168/JYU.83527>
- Akyol, P., Gökmen, B., & Atan, T. (2013). Beden eğitimi ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 38–45.
- Alderfer, C. P. (1972). Theory of Motivation (ERG). *New York: Free Press*.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2, 1–17.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitabevi Yayını.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Ashkanasy, N. M., & Jackson, C. R. A. (2009). Örgüt Kültürü ve İklimi. In N. Anderson, D. Oneş, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Endüstri, İş Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* (pp. 465–483). Literatür Yayınları.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organizational Commitment and Citizenship Behaviour: Tools to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288–305.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33(2), 543–564.
- Atik, S. (2012). İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Journal*, 20(1), 33–44.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Journal*, 10(3), 117–142.
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık (2nd ed.). Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F., & Bulunmaz, G. (2011). Banka çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile çatışma tür ve stratejilerine bakış açıları arasındaki ilişkilere yönelik bir alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 23–27.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Journal*, 6(1), 1–9.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2nd ed.). Nobel Yayın Dağıtım.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 27(1), 95–112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Batı, T., & Ayaz, N. (2017). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İşgörenleri Örneği - The Relationship between Organizational Trust and Stress in Tourism Enterprises: The Case of Kitchen Department Employees. *Journal of Business Research - Turk*, 9(1), 527–541. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.257>
- Bayat, B. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Alter Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125–139.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *University of Chicago Press*.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. Dryden Press.
- Bolat, H. (2021). İş Sağlığı ve Güvenliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Malatya-Yeşilyurt Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. Longman Group.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2(3), 496–500. <https://doi.org/10.2307/257706>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G., & Sergeev, A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43(3), 109–116. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00182-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00182-3)
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470–483.



- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Demirel, F., Özkahveci, Ö., & Akgün, Ö. E. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207–239.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Ceylanlar, N. A., & Seçilmiş, C. (2019). Birey-Örgüt Uyumunun Etik Algı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Aracılık Etkisi: Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 39–74. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2019.12.1.0121>
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539–558. <http://www.jstor.org/stable/2488341>
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çolakoğlu, Ü., Cengiz, S., & Ayyıldız, T. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuş adasındaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77–89.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.2307/258351>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. In *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini* (M. Tikici, Ed.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dosalıyeva, D. (2009). İşkolikliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Sakarya Üniversitesi.
- Emvula, E. (2020). The Role of Motivational Theories in Shaping Teacher Motivation and Performance: A Review of Related Literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume IV, Issue IV, 4(4)*.
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211–216.
- Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum. ERK.
- Erdoğan, İ. (2012). Pozitivist metodoloji ve ötesi: Bilimsel araştırma tasarımları, niteliksel ve istatistiksel yöntemler. ERK.
- Ergun Özler, N., D., Giderler, C., & Baran, H. (2017). Öz yeterlilik ve kontrol odağının bireylerin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal*, 13(13), 736–747.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Yönetim ve Organizasyon. In C. Koparal & İ. Özalp (Eds.), *Güdüleme* (pp. 124–159). Anadolu Üniversitesi.
- Erhan, T., & Bayrakçı, E. (2022). Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Turizm Çalışanları Üzerinde Fenomenolojik Bir Araştırma. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 77–99. <https://doi.org/10.46959/jeess.1060470>
- Erkorkmaz, Ü., Sanisoğlu, S. Y., Özdamar, K., Demir, O., & Etikan, İ. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210–223.
- Erkuş, A. (2009). Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci. Seçkin Yayıncılık.

- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495–514. <https://doi.org/10.18657/yonveek.594360>
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power Involvement and Their Correlates. *Free Press of Glencoe*.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. Sage Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.322>
- George, J., & Jones, G. (2002). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Pearson Education, Inc.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2017). Competence and pay for performance. In *Handbook of competence and motivation: Theory and application, 2nd ed.* (pp. 232–250). The Guilford Press.
- Given, L. M. (2008). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Gökçe, G., Bulduklu, Y., & Şahin, A. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 233–246.
- Gökkaya, Ö., Güngör, Ö., Kılıçaslan, İ., & Demir, B. (2018). İktisadi İşletme Çalışanlarının İş Motivasyonu Düzeylerinin Belirlenmesi. *Journal*, 2(2), 503–508.
- Green, T. B., & Butkus, R. T. (1999). *Motivation, beliefs, and organizational transformation*. Greenwood publishing group.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Güersoy, Y., & Akgöz, E. (2014). Turizm Eğitiminde Yabancı Dil Öğrenme, İstek Ve Kararlılıkları: Selçuk Üniversitesi Beyşehir Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2(1), 21–29. <http://search/yayin/detay/191676>
- Gül, H. (2002). ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRMESİ. *Ege Academic Review*, 2(1), 37–56.
- Güney, S. (2007). Örgütsel bağlılık. In S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (2nd ed., pp. 233–257). Nobel Yayıncılık.

- Gürsel, M., Altınok, V., Bozgeyikli, H., Arslan, Ç., Kesici, Ş., & Negiş, A. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (H. İzgar, Ed.; 2nd ed.). Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürsel, Ü. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hartanto, W., Ani, H. M., & Febrianti, N. R. (2019). Motivation and Work Experience: Study on Indonesian Labor Productivity. *International Journal of Science and Economic Research*, 4(3), 2148–2156.
- Herzberg, F., & Jason, W. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1).
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work, 2nd ed. In *The motivation to work*, 2nd ed. John Wiley.
- Ho, Y.-H. (2000). *Motivation in organisations: the need for a critical systemic approach*. Business School [Unpublished PhD Thesis], Hull University, UK.
- İnci Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75–94.
- İpar, M. S. (2021). Turizm Sektöründe Çalışan Kadınların İş-Aile Çatışması ve Tükenmişlik Düzeylerinin, Örgütsel Bağlılıklarına Olan Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Management*, 2(1), 16–41. <https://doi.org/10.29329/jtm.2021.421.2>
- İşgörür, N. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik yararlandığı motivasyon araçları* [Bahçeşehir Üniversitesi]. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=\\_F5QEpayDXGqGZlp9XiFtGQgznQ-3UNgkyQ2fTwdpnhzbxmJQavaaXTuVRFWLGv](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=_F5QEpayDXGqGZlp9XiFtGQgznQ-3UNgkyQ2fTwdpnhzbxmJQavaaXTuVRFWLGv)
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3–19. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.3>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım.
- Kalıpçı, B., & Nebioğlu, O. (2020). Planlı Davranış Teorisi ve Turizm Üzerine Yapılan Uluslararası Yayınların Bibliyometrik Analizi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.296>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu, S. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yaşar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Journal*, 3(2), 74–89.
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645–665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Kaş, L. (2012). Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi .
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Kırcaali-İftar, G. (1999a). Bilim ve Araştırma. In A. A. Bir (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (pp. 1–10). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kırcaali-İftar, G. (1999b). Ölçme. In A. A. Bir (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (pp. 11–22). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Koç, H., & Kargün, S. (2021a). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme (The Effect of the Motivation Levels of Employees on Organizational Commitment and Job Performance: A Review in Accommodation Businesses). *Journal of Business Research - Turk*, 4(13), 3786–3800. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1356>

- Koç, H., & Kargün, S. (2021b). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786–3800. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1356>
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım.
- Koroğlu, Ö., & Avcıkurt, C. (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Journal*, 39.
- Kurşunoğlu, A., & Emin Bakay Abdurrahman, T. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101–115.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S., & Çetin, E. İ. (2010). İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilig*, 53, 183–198.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Lussier, R. (2000). *Management Fundamentals - Concepts, Applications, and Skill Development*. South-Western.
- Mark R. Lepper, & David Greene. (1978). *The Hidden Costs of Reward* (M. R. Lepper & D. Greene, Eds.; 1st Edition). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315666983>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4). <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- McClelland, D. C. (1966). Research on motivation: Accomplishments and prospects. *Psychological Reports*, 18, 13–39.

- McClelland, D. C. (1975). Power: The inner experience. In *Power: The inner experience*. Irvington.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/10.1037/11144-000>
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*.
- McLeod, S. (2018). Maslow ' s Hierarchy of Needs Maslow ' s Hierarchy of Needs. *Business*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (2nd ed.). Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Montes, J. L., Fernandez, L. M. M., & Fuentes, M. F. (2003). Quality Management in Banking Services: An Approach to Employee and Customer Perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, *14*, 305–323.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, *24*(2), 177–194. <https://doi.org/10.2307/3381267>
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, *26*(3), 365–385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, *41*(6), 467–482. <https://doi.org/10.1177/001872678804100604>
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkage*. Academic Press.

- Murphy, P. K., & Alexander, P. A. (2000). A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 3–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1019>
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri* (Vol. 3). Seçkin Yayıncılık.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2000). *Organizational Behavior-Foundations, Realities, and Challenges*. South-Western.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157. <https://doi.org/10.2307/3380963>
- Oflaz, M. (2018). *İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama* [İstanbul Aydın Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=hcgrYffRbz0Z44UJ EuLtwbJcI8tBomQ4pGhPEb9kEDkpwrpXwOvTiF9OkIUkWsYb>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Özdamar, K. (2001). *SPSS İle Biyoistatistik* (Vol. 4). Kaan Kitabevi.
- Padem, H., Göksu, A., & Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. <https://doi.org/10.13140/2.1.3218.0805>
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Allen and Unwin Inc.
- Pelit, E., & Çetin, A. (2019). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme Ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Istanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 165–203. <https://doi.org/10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203>
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>



- Perçin, N. Ş., & Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (pp. 21–48). MKM Yayınları.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Alderfer, C. P. (1968). Managerial Attitudes and Performance. *Administrative Science Quarterly*, *13*(1), 177. <https://doi.org/10.2307/2391269>
- 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. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, *12*(3), 460. <https://doi.org/10.2307/258513>
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, *10*(3), 465. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins, P. Stephen. (1998). *Organisational Behavior—Concepts, Controversies, and Applications* (8th ed.). Prentice Hall.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, *63*(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *7*(2), 613–628.
- Şafak, İ. (2014). Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Şahin, A. (2003). Türk Kamu Ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal Ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği). Selçuk Üniversitesi.

- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1–54). St. Clair Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business* (Vol. 4). John Wiley & Sons Inc.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*. Seçkin Yayıncılık.
- Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20–27. <https://doi.org/10.1177/001088049503600114>
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Smith, L. (1999). An evaluation of programmes for staff motivation in NHS and hotel ancillary staff. *Facilities*, 17(7/8), 264–271. <https://doi.org/10.1108/02632779910270221>
- Snyder, E. E., & Spreitzer, E. (1984). Identity and Commitment to the Teacher Role. *Teaching Sociology*, 11(2), 151–166. <https://doi.org/10.2307/1317515>
- Sohail, A., Azeem, M., Ansar, S., Saleem, S., & Safdar, R. (2020). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction: (A case of education industry in Pakistan). *Global Journals*, 14(6), 170–189.
- Stahl, M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology*, 36, 775–789. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00512.x>
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Motivation and work behavior. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Limited.

- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Nobel Yayıncılık.
- Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. In A. E. Aslan (Ed.), *Orgutte Kisisel Gelisim* (1st ed.). Nobel Yayıncılık.
- Tong, L. (2001). Work motivation. *Malay Mail*.
- Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Tuna, M., Akça, İ., Akbaş Tuna, A., & Gürlek, M. (2017). Turizm Öğrenimi Gören Öğrencilerin Sektör Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışmaya Yönelik Tutumları: Meslek Yüksekokulu, Yüksekokul ve Fakülte Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal*, 4(2), 41–60.
- Tutar, H., & Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Detay Yayıncılık.
- Uğur, N. G. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Journal*, 95–115.
- Ulus, T., Melez, İ. E., Aliustaoğlu, F. S., & İnce, C. H. (2010). Araştırma nasıl tasarlanır (I). *Adli Tıp Dergisi*, 24(2), 40–47.
- Us, Ahmet. Talas. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İgiad Yayınları.
- UYGUR, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Platin Kitabevi.
- Uygur, A., & Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(0), 189–201.
- Veroff, J. (1982). Motivation and the power motive in McClelland's contributions. In J. Veroff, R. A. Faver, & I. I. Stewart (Eds.), *Motivation and society* (pp. 187–215). Jossey-Bass.
- Vincent, M. J., Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1960). The Motivation to Work. *American Sociological Review*, 25(2). <https://doi.org/10.2307/2092643>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. In *Work and motivation*. Wiley.
- Wasti, S. A., & Önder, Ç. (2006, May 25). Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunlar ve Öneriler.
- Wu, C.-G., Gerlach, J. H., & Young, C. E. (2007). An empirical analysis of open source software developers' motivations and continuance intentions. *Inf. Manag.*, 44, 253–262.

- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1–9.
- Yanmaz, K. (2019). *Lojistik işletmelerinde cam tavan sendromu ve iş motivasyonu: Mersin ili örneği*.  
<https://acikerisim.tarsus.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.13099/82/Kader%20Yanmaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulamalı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel bağlılık ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler: İmalat sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236–250.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi.
- Zorlu, Z. C. (2018). Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Evren için örneklem tablosu .....	17
<b>Tablo 2:</b>	İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri sonuçları.....	63
<b>Tablo 3:</b>	Demografik özelliklere ilişkin bulgular .....	64
<b>Tablo 4:</b>	İş motivasyonu ölçeği ile ilgili AFA ve güvenilirlik sonuçları.....	66
<b>Tablo 5:</b>	İş motivasyonu ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu sonuçları .....	68
<b>Tablo 6:</b>	Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili AFA ve güvenilirlik sonuçları .....	69
<b>Tablo 7:</b>	Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin madde-toplam korelasyonu sonuçları...	70
<b>Tablo 8:</b>	Betimsel istatistiklere ilişkin sonuçları .....	71
<b>Tablo 9:</b>	İş motivasyonuna ilişkin ifadelerle yönelik bulgular .....	71
<b>Tablo 10:</b>	Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle yönelik bulgular .....	74
<b>Tablo 11:</b>	İş motivasyonunun acentada çalışma durumuna göre karşılaştırması .....	77
<b>Tablo 12:</b>	İş motivasyonunun cinsiyete göre karşılaştırması .....	78
<b>Tablo 13:</b>	İş motivasyonunun yaşa göre karşılaştırması .....	78
<b>Tablo 14:</b>	İş motivasyonunun medeni duruma göre karşılaştırması.....	79
<b>Tablo 15:</b>	İş motivasyonunun eğitim durumuna göre karşılaştırması .....	79
<b>Tablo 16:</b>	İş motivasyonunun turizm eğitim durumuna göre karşılaştırması.....	80
<b>Tablo 17:</b>	İş motivasyonunun sektördeki çalışma süresine göre karşılaştırması.....	80
<b>Tablo 18:</b>	İş motivasyonunun mevcut acentadaki çalışma süresine göre karşılaştırması .....	82
<b>Tablo 19:</b>	Örgütsel bağlılığın acentada çalışma durumuna göre karşılaştırması.....	83
<b>Tablo 20:</b>	Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre karşılaştırması.....	83
<b>Tablo 21:</b>	Örgütsel bağlılığın yaşa göre karşılaştırması .....	84
<b>Tablo 22:</b>	Örgütsel bağlılığın medeni duruma göre karşılaştırması .....	85
<b>Tablo 23:</b>	Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre karşılaştırması.....	85
<b>Tablo 24:</b>	Örgütsel bağlılığın turizm eğitim durumuna göre karşılaştırması .....	86
<b>Tablo 25:</b>	Örgütsel bağlılığın sektördeki çalışma süresine göre karşılaştırması .....	87
<b>Tablo 26:</b>	Örgütsel bağlılığın mevcut acentadaki çalışma süresine göre karşılaştırması .....	88
<b>Tablo 27:</b>	İş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi .....	89

<b>Tablo 28:</b> Dışsal ve içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi .....	90
<b>Tablo 29:</b> Dışsal ve içsel motivasyonun devam bağlılığı üzerindeki etkisi.....	90
<b>Tablo 30:</b> Dışsal ve içsel motivasyonun normatif bağlılık üzerindeki etkisi.....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık modeli .....	15
<b>Şekil 2:</b> Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Gao & Gurd, 2019) .....	27
<b>Şekil 3:</b> Herzberg'in çift faktör kuramı (Deniz, 2005) .....	30
<b>Şekil 4:</b> ERG modeli ile ihtiyaçlar hiyerarşisi karşılaştırılması (N. D. Ergun Özler, 2013) .....	31
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel bağlılığın boyutları .....	40
<b>Şekil 6:</b> Örgütsel bağlılık yaklaşımları .....	44
<b>Şekil 7:</b> Örgütsel bağlılık yaklaşımları .....	53

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık: seyahat acentasi çalışanları üzerine bir araştırma başlıklı çalışmanın amacı doğrultusunda yapılmaktadır. Araştırmanın amacı İstanbul ilindeki seyahat acentalarının çalışanlarının iş motivasyonu ile işletmeye olan bağlılıklarını ölçmektir. Bu kapsamda, siz değerli katılımcıların görüşleri ve deneyimleri bizim için büyük önem taşımaktadır.

Katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır ve verdiğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Tüm bilgileriniz gizli tutulacak ve anonim bir şekilde değerlendirilecektir.

Aşağıda yer alan sorular kapsamında, birkaç dakikanızı ayırarak düşüncelerinizi paylaşmanızı rica ediyoruz. Katkılarımız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yunus Emre KARA

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR

Karabük Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
Turizm İşletmeciliği

Karabük Üniversitesi, Safranbolu  
Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği  
Bölümü

### 1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Acentada çalışma durumunuz?		Medeni durumunuz?	
Acenta Sahibi/ Ortağı	( )	Bekâr	( )
Acenta Çalışanı	( )	Evli	( )
Yaşınız?		Cinsiyetiniz	
18-25 yaş	( )	Kadın	( )
26-33 yaş	( )	Erkek	( )
34-41 yaş	( )		
42-49 yaş	( )		
50 ve üzeri	( )		
Sektörde Deneyim süresi		Eğitim durumunuz?	
0-1 yıl	( )	İlkokul	( )
1-3 yıl	( )	Ortaokul	( )
4-6 yıl	( )	Lise	( )



7-10 yıl	( )	Ön lisans	( )
10-15 yıl	( )	Lisans	( )
15 yıl ve ötesi	( )	Lisansüstü	( )
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi		Aldığımız eğitim turizme yönelik ise	
1 yıldan az	( )	Lise	( )
1-3yıl	( )	Ön lisans	( )
4-6 yıl	( )	Lisans	( )
7-10 yıl	( )	Lisansüstü	( )
10-15 yıl	( )		
15 yıl ve ötesi	( )		

## 2. BÖLÜM: İŞ MOTİVASYONU

Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Yaptığım işte başarılıyım			(1) (2) (3) (4) (5)
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim			(1) (2) (3) (4) (5)
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın 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			(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 çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir			(1) (2) (3) (4) (5)
10	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez			(1) (2) (3) (4) (5)
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur			(1) (2) (3) (4) (5)
12	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-icecek ikramları			(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,			(1) (2) (3) (4) (5)
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha			(1) (2) (3) (4) (5)
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir			(1) (2) (3) (4) (5)
18	İşimde terfi imkânım vardır			(1) (2) (3) (4) (5)
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan			(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 ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım			(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)

## 3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

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

## Ek 2: Etik Kurulu Kararı



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

TOPLANTI TARİHİ :29.03.2023  
TOPLANTI NO : 2023/03

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

**Karar 37:**

28/03/2023 tarihli Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ACAR danışmanlığında yürütülen “Seyahat Acentesi Çalışanlarının İş Motivasyonlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir İnceleme” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

AŞLI GİBİDİR

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## ÖZGEÇMİŞ

Yunus Emre KARA Türkiye'de turizm ve otel işletmeciliği alanında kariyer yapmaktadır. Lise eğitimini tamamladıktan sonra, Çankırı Karatekin Üniversitesi'nde Turizm ve Otel İşletmeciliği ön lisans programından mezun oldu. Ardından Anadolu Üniversitesi'nde Konaklama İşletmeciliği alanında lisans eğitimini tamamladı.

Profesyonel kariyerinde seyahat acentası yöneticisi olarak çalışmaktadır. Yıllar içinde seyahat sektöründe deneyim kazandı ve bu süre boyunca çeşitli başarılarla imza attı. Müşteri memnuniyetini sağlamak, operasyonları etkin bir şekilde yönetmek ve ekibini motive etmek gibi sorumlulukları üstlendi.

Şu anki akademik ve mesleki durumu seyahat acentası yöneticisi olarak faaliyet göstermektedir. Bu rol kapsamında seyahat programları ve turlarının planlanması, müşteri ilişkilerinin yönetimi ve operasyonların düzenli yürütülmesi gibi çeşitli görevlerle ilgilenmektedir. Seyahat sektöründeki gelişmeleri yakından takip ederek, ekibini en son trendler ve yenilikler konusunda bilgilendirmektedir.

Bu şekilde seyahat acentası yöneticisi olarak çalışmaya devam ederek, sektördeki bilgi ve deneyimini artırmayı amaçlamaktadır.