

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA  
OLAN ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Zehra KARA**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2015**

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN  
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Zehra KARA**

**T.C.  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Bilim Dalı  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir**

**2015**



**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Zehra KARA tarafından hazırlanan “Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma ..... tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.**

**Başkan .....**

**Üye .....**

**(Danışman)**

**Üye .....**

**Üye .....**

**Üye .....**

**ONAY**

.... / .... / 20....

.....

**Enstitü Müdürü**

..../ ..../ 2015

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Zehra KARA

## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA OLAN ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

**KARA, Zehra**

**Yüksek Lisans-2015**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Doç. Dr. Köksal BÜYÜK

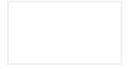
Bu tez çalışması, örgütsel bağlılık ve motivasyon konularını teorik anlamda ele alarak, aynı zamanda Eskişehir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları üzerinde, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan anket çalışmasını içermektedir.

Bu paralelde çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, temel yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde motivasyon kavramının tanımı, motivasyonun özellikleri, motivasyon çeşitleri, motivasyona etki eden faktörler ve motivasyon kuramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmayı içermektedir. Ayrıca araştırmadandan elde edilen bulgular ve yorumları da tartışılmıştır.

Eskişehir il merkezinde 2014 Haziran ayı içerisinde faaliyet gösteren 15 otelde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada veriler Mayer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, 18 sorudan oluşan ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’, motivasyon ölçmeye yönelik Mottaz’ın (1985) 24 sorudan oluşan iki boyutlu motivasyon ölçeği uygulanarak

toplanmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen analiz ve testlerin sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın sonucunda otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği, yani demografik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyon düzeylerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel, dışsal ve genel motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir.



## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF ORGANISATIONAL COMMITMENT LEVELS OF EMPLOYEES ON WORKING MOTIVATION AND AN APPLICATION**

**KARA, Zehra**

**Master Degree - 2015**

**Department of Business Administration**

**Adviser:** Associate Prof. Dr. Köksal BÜYÜK

This thesis study includes the theoretical examining of the terms organizational commitment and motivation and besides the questionnaire study that has been made to determine the relationship between organizational commitment and motivation of the employees of the hotels in Eskişehir.

Concordantly, in the first part of the study, the definition of organizational commitment, the importance of organizational commitment, basic approaches, factors effecting organizational commitment and the results of organizational commitment has been examined. In the second part, the definition of the term motivation, characteristics of motivation, types of motivation, factors effecting motivation and motivation theories has been examined. Third part includes the practice which has been made to determine the relationship between organizational commitments and motivations of the hotel employees. Additionally, findings acquired from the practice and the comments has been discussed.

A questionnaire study has been made in 15 hotels which were in service within June 2014 in Eskişehir city centrum. In this research, data has been gathered by practicing ‘Organizational Commitment Scale’ which has been developed by Meyer and Allen (1997) and includes 18 questions and, the two-dimensional motivation scale of

Mottaz (1985) to measure the motivation which includes 24 questions. At the end of the research, acquired results of analyses and tests has been evaluated.

As the result of our study, it has been become evident that the organizational commitment and motivation degrees of hotel employees does not differ according to their demographic features, meaning that demographic features of the employees does not effect their organizational commitment and motivation degrees. At the same time, the findings suggests that there is a positive relationship between internal, external and general motivation degrees of the employees and their organizational commitment.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
ÖNSÖZ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	5
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	5
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi.....	6
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	7
1.3.1. Davranışsal Yaklaşım.....	7
1.3.2. Tutumsal Yaklaşım.....	8
1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	8
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....	9
1.4.1. Duygusal Bağlılık.....	9
1.4.2. Devam Bağlılığı.....	10
1.4.3. Normatif Bağlılık.....	10
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.5.1. Kişisel Faktörler.....	11
1.5.1.1. Yaş.....	11
1.5.1.2. Cinsiyet.....	12
1.5.1.3. Çalışma Süresi.....	13
1.5.1.4. Eğitim Düzeyi.....	13
1.5.1.5. Medeni Durum.....	14

1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	14
1.5.2.1. Yönetim Tarzı.....	14
1.5.2.2. Örgüt Kültürü.....	15
1.5.2.3. İşin Yapısı.....	17
1.5.2.4. Yükselme İmkânları.....	17
1.5.2.5. Ödül Sistemi.....	18
1.5.2.6. Örgütün Yapısı.....	19
1.5.2.7. Ekip Çalışması.....	20
1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	20
1.5.3.1. Alternatif İş İmkânı.....	21
1.5.3.2. Profesyonellik.....	21
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	21
1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	22
1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	23
1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	23
1.7. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI.....	26
1.2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	27
1.3. MOTİVASYON ÖZELLİKLERİ.....	28
1.4. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ.....	29
1.4.1. İçsel Güdüler.....	30
1.4.2. Fizyolojik Güdüler.....	30
1.4.3. Sosyal Güdüler.....	31
1.4.4. Psikolojik Güdüler.....	31
1.5. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	32
1.5.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler.....	32
1.5.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	33
1.5.3. Psiko-Sosyal Faktörler.....	35
1.6. MOTİVASYON KURAMLARI.....	37

1.6.1. Kapsam Kuramları.....	38
1.6.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	38
1.6.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	41
1.6.1.3. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	42
1.6.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi.....	43
1.6.2. Süreç Teorileri.....	45
1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	45
1.6.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	47
1.6.2.3. Amaç Teorisi.....	49
1.6.2.4. Eşitlik Teorisi.....	51
1.6.2.5. Pekiştirme Teorisi.....	52
1.6.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON.....	55

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEYEME YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	57
1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	57
1.2.1. Araştırmanın Modeli.....	58
1.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	58
1.2.3. Veri Toplama Araçları.....	59
1.2.4. Verilerin Analizi.....	61
1.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	62
1.2.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	62
1.3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	64
1.3.1. Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	64
1.3.2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları.....	66
1.3.3. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	67
1.3.4. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	72
1.3.5. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve	

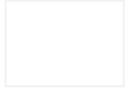
Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	75
1.3.6. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Etkisi.....	77
SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	90



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları... 4	4
<b>Tablo 2.</b> Herzberg Çift Faktör Teorisi..... 41	41
<b>Tablo 3.</b> Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması..... 44	44
<b>Tablo 4.</b> Anket Değerlendirme Ölçüsü..... 61	61
<b>Tablo 5</b> Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkileri Değerlendirilmesi ..... 61	61
<b>Tablo 6.</b> Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı..... 64	64
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları..... 66	66
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları..... 66	66
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları..... 67	67
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları..... 67	67
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları..... 68	68
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları..... 69	69
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları..... 70	70
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmede Sahip Olduğu Unvana Göre Ortalamaları..... 71	71

<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	72
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	72
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	73
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	73
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	74
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmede Sahip Olduğu Unvana Göre Ortalamaları.....	75
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	75
<b>Tablo 22.</b> Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	77
<b>Tablo 23.</b> Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi.....	78
<b>Tablo 24.</b> Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	78
<b>Tablo 25.</b> Otel Çalışanlarının Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi.....	79



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Neticesi.....	16
Şekil 2. Tatmin Zinciri.....	27
Şekil 3. Maslow Hiyerarşiler Piramidi.....	39
Şekil 4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	48



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>ed.</b>	: Editör
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>VİG</b>	: Var olma İlişki kurma Gelişme





## ÖNSÖZ

“Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Motivasyonuna Olan Etkisi ve Bir Araştırma” konu başlıklı bu tez çalışmasının amacı örgütsel bağlılık kavramı ve motivasyon kavramlarını hem teorik olarak değerlendirmek hem de bir alan araştırması ile aralarındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmamı yaparken bana destek olan, bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama ışık tutan danışmanım Doç. Dr. Köksal BÜYÜK’ e, varlıkları benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakârlıklarda bulunarak beni sabırla destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Eskişehir, 2015

Zehra KARA

## GİRİŞ

Günümüzde globalleşmenin bir sonucu olarak hayatın bütün alanlarında yenilikler ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yaşam ile meslek dünyasının bu yeniliklerden etkilendiği tartışılmaz bir gerçektir. Kurumlar devamlılıklarını sağlamak ve hedeflerine erişebilmek için çok yoğun rekabet şartları ile baş etmek durumundadırlar. Kurumların devamlılıkları ve başarılı olmaları noktasında, kurumsal bağlılık ile motivasyon önem kazanmaktadır. Sözü geçen kavramlar, bir kurumda bulunan birey etkeninin önemini göstermektedir.

İdari süreçlerde yaşanan yenilikler, meslek hayatında iş görenlerin ne düzeyde memnun oldukları gittikçe artan bir önemeye sahiptir. İş görenlerin bağlı oldukları kurumla ilgili pozitif düşünceleri ve yaptıkları işlerine olan bağlılıkları yükseldikçe kişisel performansları ve bununla birlikte kurumsal performans da yükseliş gösterecektir. 40 seneden uzun bir zamandan bu yana, ABD en başta olacak şekilde, kurumsal bağlılık pek çok devlette vaziyetin ayırt edilmesiyle birlikte akademik anlamda mühim bir husus haline gelmiştir.

En kısa tanımı ile kurumsal bağlılık, bireyin bağlı bulunduğu kurumun hedeflerini özümsemesi ve ait olduğu kurumla özdeşleşmesi olarak tanımlanabilmektedir. İşi bırakmalar ve işe devamsızlıklara kurumsal bağlılığın fazla olduğu kurumlarda daha az sıklıkta rastlanmaktadır. Yine bu kurumlarda işi görenlerin performanslarının daha yüksek olması neticesinde ise kurumsal başarı artmaktadır.

Bir kurumun hedeflerine erişmesinde insan en mühim araçlar arasında bulunmaktadır. Kurumun başarılı olabilmesi için bireylerin motivasyonlarını oldukça mühimdir. İnsanların ihtiyaçlarının giderilmesi, bireyin bir amaç doğrultusunda harekete başlamasını sağlayan psikolojik bir olgu niteliğinde olan motivasyon kavramı ile ilgili olduğu için kurumlar iş görenlerinin psikolojik, fizyolojik ve yapılacak işin nitelikleriyle alakalı olan gereksinimlerinin karşılanması hususunda çeşitli stratejiler üretebilmeli ve iş görenlerin motive olmalarını sağlamalıdır. Motivasyon seviyesi ne kadar fazla olursa iş görenlerin performansları da o ölçüde

fazla olacaktır. Performans artışı sayesinde kurumların da başarı ve etkinlikleri artacaktır.

Bu araştırma örgütsel bağlılık kavramı ve motivasyon kavramlarını hem teorik olarak değerlendirmek hem de bir alan araştırması ile aralarındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmada motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin yanı sıra bu kavramlar tek tek incelenmiştir. Bu iki kavramın birbiriyle oldukça alakalı olduğu ve adeta iç içe geçmiş olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde oldukça etkili olduğu varsayılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma üç ana bölüm halinde ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılığın önemi, temel yaklaşımlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramının tanımı, motivasyonun süreci, motivasyonun özellikleri, motivasyon çeşitleri, motivasyona etki eden faktörler ve motivasyon kuramları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise belirlenen bir bölgedeki otel işletmelerinin uygulamasını içermektedir. Araştırma bölümü Eskişehir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları üzerine yapılan bir anket çalışmasını içermektedir. Yapılan bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bölüm ayrıca verilerin analizi, elde edilen bulguları ve yorumları da içermektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

#### **1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI**

Örgütsel bağlılık kavramı, 1960'lerden itibaren Becker'ın çalışmalarıyla örgütsel davranış literatüründe popüler çalışma mevzularından biri durumuna gelmiştir. Becker'a göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte işini yaparken geçirdiği vakit, harcadığı emek, çaba ve elde ettiği statü, kazandığı ücret gibi "enstrümental çıkarları" bağlı olduğu örgütten ayrıldığında kaybedecekleri ve yapmış olduklarının boşa gidecek olması korkusu neticesinde ortaya çıkar (Becker, 1960).

Literatürler araştırıldığında ortaya çıkan birçok örgütsel bağlılık tanımlarından genel olarak kabul edilen örnekler aşağıda belirtilmiştir:

- Örgüt çalışanın örgütü ile kurduğu güçlü kimlik birliğinin ve çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak algılamasının derecesidir (Schermerhorn vd., 1994).
- Örgütsel bağlılık, bireylerin sistemle bir bütün olan ilişkisinin formuyla alakalıdır ( Grusky 1966).
- Bir işgörenin işi kabul etmesi onun psikolojik bir anlaşma ile işe girmesiyle başlar. Bu süre işin gerektirdiği bilgileri kazanmasıyla devam eder. Örgütsel bağlılık bu açıdan bakıldığında, bireyin belli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu bir güç birliğidir (Northcraft ve Nede, 1990: Aktaran: Karadağ, 2013).
- Genel anlamda işe dahil olma, bağlılık ve örgüt değerlerine olan inancı kapsamında çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığını anlatır ( Çetin, 2004).
- Örgütün bir mensubu olmak için çaba sarf etmek, aynı zamanda örgütün misyon ve amacını özümsemek ve örgütün gücünü hissetmek (Steers, 1977).

- İşgörenin örgütü ile kurduğu ortak kimlik birlikteliğinin derecesi ve örgütün bir parçası olarak devam etmeye hevesli olmasıdır (Davis ve Newstrom, 1989: 179).
- Örgütün hedeflerine ve değerlerine inanma ve kabul etme, örgütün menfaatlerini düşünerek performansını yükseltme isteği ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemek (Saal ve Knight, 1987: Aktaran: Karadağ, 2013).

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları**

Finansal Kriterler	Bağlılık örgüt tarafından kişiye sunulan ödül ve maliyetlerden oluşan bir fonksiyon olup; örgütteki hizmet süresi bu kriterde çok önemli bir etkidir. Bu yaklaşımı destekleyen tanımlar; Becker (1960), Sheldon (1971), Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973), Farrel ve Rusbult (1981) tarafından sunulmuştur. Ailen ve Meyer tarafından yapılan çalışmalar ve sonrasında yapılan tanımlar da örgüte yapılan yatırımları esas almaktadır.
Davranış ve Özellikler	Bu kriteri kullananlar araştırmacılara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülmez davranış ve tepkilerinin sonrasında tutuma dönen bağlılıkla desteklemesidir. Bu yaklaşım için çalışma yapan akademisyenler; Keisler ve Sakamura (1996), Salancık (1977), ve O'Reilly ve Chatman (1986), Fomham ve Pimlot (1990), Heshizer, Martin ve Wiener (1991) olmuştur.
Çalışan Kişi ile Örgüt Amaç Birliği	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda örgütsel bağlılık; amaç, değer ve hedeflerle tamamen bütünleşip bu değerler adına çaba sarf etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama şekli Hall, Schneider, Mowday ve Boulian (1974) ; Stevens, Beyer ve Trice (1978), Angle ve Perry ( 1981) ; McDonald ve Makin (2000) araştırmalarında gözlenmiştir.

**Kaynak:** (Karadağ, 2013)

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmeler için günümüzde en önemli problemlerden biri de işletmelerin mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanamamasıdır. Bu yüzden, işletmeler çalışanların devir oranından kaynaklanan yüksek maliyetlerini asgariye düşürmek ve işletmenin sürekliliğini sağlayabilmek için, çalışanların çalıştıkları kurumlara bağlılıklarını arttırabilmek için çözüm yolları geliştirmektedirler. Böylece çalıştığı kuruma bağlı iş görenlerin daha verimli hale geleceği ve işletmelerinin planlamasını yaptıkları hedeflere ulaşabilmesi için ellerinden gelen her şeyi yapacaklarına inanılmaktadır. Çalışanların işe geç gelmesi, performanslarının düşük olması, işten ayrılmaları gibi bireysel nedenler örgütsel bağlılığın düşük olmasına neden olmaktadır. Bu durum hem kişisel hem de örgütsel anlamda negatif sonuçlar yaratmaktadır (Dolu, 2011).

Örgütsel bağlılık örgütsel başarıyı oluşturan güçtür. Çalışanların işletmelerine olan bağlılığı güçlü ise fikirlerini oldukça rahat bir biçimde ifade edebilir ve fikirlerinin işletme bakımından önem teşkil edeceğinin bilincindedirler. Bu şekilde çalışanlar, performanslarını artırır, işletmelerinin kültür ve amaçlarını benimser ve istifa etme gibi düşüncelerden uzak dururlar (Perçin, 2008).

İşletmeler için bu kişiler vazgeçilmez olan insan kaynağını oluştururlar. Çalışanların bu durumlarının sürekli olmasını sağlamak bakımından örgütsel bağlılık faktörü bu bağlamda çok önemli olmaktadır.

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Örgütlerine bağlılık seviyesi yüksek olan kişiler genellikle işletmelerinin hedef ve amaçlarına yönelik olarak çalışırlar ve bu nedenle zamanlarını boşa geçirmezler. Bu durum, kişilerin çalışmalarında daha üretken ve verimli olmalarına yol açar. Bilim adamı Anderson, örgütlerine bağlı olan kişilerin işlerini kendilerine nazaran örgütlerine daha az bağlı kişilere göre vaktinde yerine getirdiklerini ve

bunun için çaba sarf ettiklerini yaptığı araştırmalarda ortaya koymuştur (Türker, 2007).

Çalışanın işinde yüksek performans göstermesi örgüte bağlılığı ile gerçekleşmektedir. Bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağlılık ne kadar fazla ise, bağlı olduğu işletmeden kendi isteği ile işten ayrılma arzusu o derece az olacaktır (Taşkın ve Dilek, 2010).

### **1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Önemi**

Örgütler değişik faktörler ile iş görenlerinin motivasyonlarını artırmak ve onları kurumları ile özdeş hale getirmek için çalışmaktadırlar. İşletmenin alacağı kararlara katılım imkânı verme, terfi etme imkânları, ücret ve çalışanların söz hakkı olması bu faktörlerden bazılarıdır. İşletmelerde örgüte bağlı olmadan çalışanlar ise işletmelerde verimliliği azaltır, işine sadık olmaz, çalıştığı işten ayrılır ve bu durumda en fazla zarara uğrayan da işletmenin kendisidir (Gürül, 2013).

Örgütsel bağlılığa sahip olan kişilerin devamlı olarak kontrol ve denetim ihtiyaçlarının olmadığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tür kişiler üzerlerinde herhangi bir zorlama olmaksızın sorumluluklarını kendileri üstlenir ve yerine getirirler. İşletmeler için bireyler üzerindeki kontrol ve denetim sistemleri ciddi şekilde masraflı olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık bireylerde ne kadar yüksek olursa, işletmelerin giderlerinde o kadar azalma meydana gelecektir (Gürül, 2013).

### **1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasındaki çeşitlilik, kavrama ait temel yaklaşımlarda da ortaya çıkmaktadır. Bu konu hakkında farklı araştırmacılar, çeşitli yaklaşımlardan hareket ederek konuyu incelemişlerdir. Biz de buradaki çalışmamızda literatürde en yaygın şekilde kullanılmakta olan 3 ana gruptandırılmadan söz edeceğiz.

#### **1.3.1. Davranışsal Yaklaşım**

Literatürde duygusal bağlılık davranışsal yaklaşım olarak da isimlendirilebilir. Bir çalışanın örgüte karşı olan duygusal bağlılığı, bireyin örgüte katılımı ve onun örgütle özdeşleşmesi ile alakalıdır.

Bu yaklaşıma göre davranışsal bağlılığa sahip olan ve değerlendirilen birey, kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte birlikte, onun için örgüt oldukça büyük anlam ve önem taşımaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü bir şekilde örgütte yer alan işgörenler, kişisel olarak buna ihtiyaç hissetmelerinden değil, kendi iradelerine dayanarak ve çok isteyerek örgütteki varlıklarını sürdürmektedirler (Balay 2000).

Örgütsel bağlılıkta en fazla üzerinde durulan konulardan biri duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık konusunda yapılan çalışmalara göre örnek verilecek olursa, Polat (2005) hemşirelerin duygusal boyutta örgütlerine en fazla bağlı olduklarını belirtirken, Çırpan (1999) ise özel kuruluş çalışanlarının resmi kurum çalışanlarına göre duygusal bağlılık davranışlarının daha olumlu bir biçimde gerçekleştiğini ortaya koymuştur.



### 1.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutum kelime anlamı bakımından bireyi belirlenmiş bir davranışa yönelten eğilimi belirterek, insanlara, nesnelere ya da olaylara yönelik bireylerin devamlı eğilimlerini göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Tutumsal yaklaşımda kişinin kendisinin örgütü ile özdeşleşerek örgütünün amaçları ve bireysel amaçlarının zaman içerisinde aynı noktaya yönelerek bütünleşmelerinden söz edilir. Örgütte kalmaya devam etme ihtiyacı tutumsal bağlılıkta esas önemli olandır. Bu çeşit bir bağlılık rasyonel bağlılık olarak da isimlendirilmekte olup, örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olacağı düşünülerek, örgütte bulunan üyeliğin devam ettirilmesi söz konusu olmaktadır (Karadağ, 2013).

### 1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin örgütlerine, yöneticilerine, müşterilerine, mesleklerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bir bağlılık derecesi ile bağlı olabileceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarını belirleyebilmek için örgütle alakalı olan farklı grupların tespit edilmesi gerekli olmaktadır. Çoklu bağlılıkta kaynakları yapı olarak gruplar oluşturur. Bu gruplar işgörenler, yöneticiler, sendikalar, müşteriler ve genel olarak kamuoyundan oluşmaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirme nedenlerinin birden çok grubun hedeflerine erişmelerini kolaylaştırmak olduğu düşüncesi genel olarak kabul edilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütte yer alan her üyenin bağlılığının sebep ve şiddet olarak farklılık gösterebileceğini öngörmektedir. Netice itibarı ile çoklu bağlılıklar örneğinde örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren çeşitli dâhili ve harici unsurların çoklu bağlılıklarının, grupların yarattığı sinerjik bağlılığın toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

## 1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından boyutlara ayrılarak incelenmiştir. Bu araştırmalar içerisinde en çok kullanılanlardan biri ise üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Allen ve Meyer (1991)' in ortaya koydukları bu üç boyutlu modele göre örgütsel bağlılık boyutları; örgüte duygusal anlamda bağlılık göstermek (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın sonucunda oluşacak maliyet (devam bağlılığı), örgütte çalışmaya devam etmeye yönelik ahlaki sorumluluk duygusu olarak ifade edilmiştir.

Meyer ve Allen'a göre, bu üç farklı bağlılık birçok değişkenden etkilenmektedir. Örneğin iş deneyimleri ve kişisel özellikler, duygusal bağlılık üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetler ve alternatif iş yokluğundan, normal bağlılık ise kişilerin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

### 1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütle ilgili olan değerleri kabullenme ve örgütte çalışmaya devam etme konusunda istekli olmanın bir sonucu olarak çalışanın örgütle kurduğu duygusal bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Modway vd., 1982).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin daha iyi olabilmesi için kendileri ile ilgili birtakım fayda sağlayan durumlardan feragat edip, örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

### **1.4.2. Devam Bağlığı**

Bireyler, örgütlerine çok fazla zaman ve çaba harcadıklarında emeklerinin sonucu olarak çalıştıkları örgütlerde devamlılığın bir zorunluluk olduğunu düşünürler. Bu düşüncenin temelinde, çalışanların örgütlerinden ayrıldıklarında devamlılığı sürdüremeyeceklerini bilmeleri bulunmaktadır.

Devam bağlılığı, daha çok ihtiyaca yönelik bağlılık durumunu anlatmaktadır. Örgütün üyesi olan çalışanın, çalıştığı örgütten ayrılması durumunda meydana gelecek maliyet üzerine tasarlanmıştır ( Swailes, 2004).

### **1.4.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgütte kalması için kendilerini mecbur hissetmeleri durumunu anlatır. Bu mecburiyet duygusu, çalışanın ahlaki bakış açısı ve inandıkları değerlerle alakalıdır. Örgüt çalışanları, örgütlerinin bu bağlılık durumunu hak ettiklerine inanır (Allen ve Meyer, 1997).

Bu yaklaşıma göre çalışanların hedef ve değerleri ile çalıştıkları örgütün hedefleri arasındaki denge, bireyin örgüte karşı şükran duygusu beslemesine sebep olur (Suliman ve Iles,2000).

## 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etki eden üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

### 1.5.1. Kişisel Faktörler

Yapılan araştırmalar neticesinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kıdem gibi unsurların örgütsel bağlılığa etki eden nedenlerden olduğu görülmüştür.

#### 1.5.1.1. Yaş

Örgütsel bağlılık çalışanın yaşı ilerledikçe artmaktadır. Çünkü çalışanın alternatif bir iş olanağı ya da farklı bir eğitim olanağı yoktur. Çalışanın yaşının ilerlemesi, tecrübe istemeyen farklı örgütler için cazipliğini kaybederken çalışanın kendi örgütünde meydana gelen değişim ve yeniliklere gösterdiği istek ve alakası da azalmaktadır (Uygur, 2009).

Çalışanların işlerine bağlılıklarının sağlanması için yapacakları işi ve çalışacağı iş ortamını tanımaları, işe ve ortama alışmaları, onlar için olumlu yönde bir iklimin varlığını belirtmektedir ve bunu sağlamak için de belli bir zamanın geçmesi gerekmektedir (Çakır, 2001).

Ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada bunların aksine göre yaşı daha genç olan çalışanların yaptıkları işleri daha eğlenceli bulduğu ve daha yaşlı olan çalışanlara göre örgütlerine olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Kirel, 1999).

### 1.5.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığa cinsiyetin etkisi hakkında herhangi bir düşünce birliğinin varlığından bahsetmek güçtür. Bu konuda değişik fikirler belirten birçok araştırmacı bulunmaktadır.

1987 yılında Gutek ve Cohen'in geliştirmiş oldukları iş modeli teorisinde esasen örgütsel bağlılığın yalnızca cinsiyetlerin farklı olmasından değil, çalıştırılan erkeklere kadınlara ödenen ücretten daha fazla ücret verilmesi ve erkeklerin pozisyonu daha iyi olan işlerde çalıştırılmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Loscocco ise, kadınların aile içinde kendi rollerini esas almaları sebebiyle örgütsel bağlarının daha düşük olduğunu belirtmektedir. Ancak bunun aksini ifade eden karşıt fikirlerde bulunmaktadır. Örneğin Angle ve Perry'e göre çalışan kadınların yaptıkları işi ve çalıştıkları kurumu değiştirmeyi sevmemeleri nedeniyle onların örgüte olan bağlılıkları daha fazladır. Diğer bir görüş ise kadın erkek ayrımcılığı sebebiyle kadınların işlerine daha fazla emek ve zaman harcadıklarını bunun da örgüte olan bağlılıklarını artırdığı yönündedir. Cohen yapmış olduğu araştırmalarda ailelerin sahip oldukları çocuk sayısının örgütsel bağlılık seviyesinde etkisinin olmadığını belirtmiştir (Uygur, 2009).

Mowday (1982), araştırmalarında kadınların örgütsel bağımlılıklarının erkeklerden daha yüksek oranda olduğunu iddia etmektedir. Bunun sebebinin ise kadınların daha fazla engel aşarak kazandıkları pozisyona gelebilmelerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Toplumsallaşmada cinsiyetlerin rollerinin farklı olması sebebiyle, örgüt içinde kadınların ve erkeklerin birbirinden farklı olan değer ve beklentilerinin var olduğu düşünülmüştür. Örnek vermek gerekirse kadınlar çalıştıkları yerde çalışma şartları ve sosyal ilişkileri daha fazla önemserken, buna karşılık erkekler ise alacakları ücreti, kariyerlerinin gelişmesini ve işlerinde ilerleyebilecekleri fırsatlar üzerine ait konulara daha çok önem vermektedirler (Kirel, 1999).

### 1.5.1.3. Çalışma Süresi

Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Kurumda bulunan tecrübeli çalışanlar zamanla edindikleri bilgi, beceri ve tecrübelerini ait oldukları örgütün temin ettiği ortamda kazanmışlardır. Bu durum çalışanların bağlı oldukları örgüte olan sorumluluk duygularının gelişmesini sağlar. Örgüt içinde kıdemi daha yüksek olan çalışanlara göre genç iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları daha az olmaktadır. Genç olan ve doyumunu daha az gerçekleştiren kişilerin, iş bırakmadaki eğilimlerinin daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Uygur, 2009).

### 1.5.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu söylenmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel bağlılıkta azalma olacağı düşünülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin bakış açıları daha düşük seviyede eğitim alan bireylerden daha farklı olmaktadır. Bireyler küçük yaşlarda çalışmaya başlamak yerine daha uzun eğitim alırlar ve bunun maliyetine razı olurlar. Aldıkları eğitim sonunda ise kaliteli iş gücü olarak çalışırlar. Bu kişiler için çalıştıkları yer kendilerinin yalnızca para kazandıkları bir kurum değil, aynı zamanda da statü kazandıkları bir kurumdur. Yapacağı iş hakkında yeterli seviyede eğitimini tamamlayan birey, çalışmakta olduğu kurumdan başka var olan farklı alternatiflere de hitap edebilecek ve uyum sağlayabilecek kapasiteye sahip olduğunu düşünmektedir. Eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların ise örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyede olmaktadır (Uygur, 2009).

Yapılan bazı araştırmalara göre, kişilerin aldığı eğitim ve bilgi seviyesi arttıkça bireysel olarak inisiyatif kullanma, mesuliyet alma, daha özgür ve bağımsız karar verebilme ve bunları uygulama imkanları artmaktadır. Bu durum, çalışanların bıkkın olma ve monotonluktan kurtulmalarını sağlayarak yapacakları işi

benimsemelerine yardımcı olmakta böylece ortaya çıkabilecek rahatsız edici durumları ortadan kaldırmakta ve işe olan devamsızlıkların azaltılmasını temin etmektedir (Eren, 2008).

#### **1.5.1.5. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılıkla medeni durum arasındaki ilişki sıklıkla tartışmalara konu olmaktadır. Örgütlerde daha yaşlı olan örgüt bağımlılarının olması ya da çalışanların çocuk sahibi olmalarının kişisel bağlılığın geliştirilmesi için daha etkili olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca evli olan ve eşinden ayrılmış çalışanlar, bağlı oldukları örgütten ayrılmayı, evlenmemiş olan çalışanlara göre maliyetinin daha fazla olduğunu görmektedirler. Bu çeşit çalışanlar sonuç olarak örgütlerine daha yüksek oranda bağlılık göstermektedirler (İnce ve Gül, 2005).

#### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

##### **1.5.2.1. Yönetim Tarzı**

Kurumların savunmasını yaptıkları ve uyguladıkları yönetim şekilleri oldukça önemlidir. Kişilerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin yönetim şekli olduğu söylenebilir. Kurumların ona bağlı çalışanlarını ne şekilde yönettiğini ortaya koyan seçimi işletmenin yönetim tarzıdır.

İşletmelerin bazıları yönetim şekli olarak demokratik yönetim tarzını benimsemektedirler. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş olan işletmelerde çalışan kişiler işletme içinde kendilerini değerli olarak görmektedirler. Çünkü bu işletmelerde kendilerine, işletmenin kararlarına katılmaları ve fikirlerini ifade edebilmeleri hakkı tanınmıştır. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş olan

işletmeler, çalışanlarına karşı adil bir şekilde davranır ve onların sahip oldukları haklarını savunur. Bu yönetim şeklinin özelliklerinden biri de açık iletişim tarzıdır.

İşletmelerin bazılarında ise daha otoriter bir yapı hâkimdir. Otoriter yapıya sahip olan kurum çalışanları ise kendilerini devamlı olarak baskı altında hissederler. Bu tarzda olan yönetim şekillerinde iş görenler “sürekli gözlemlenme” duygusu halinde olurlar. Bu nedenle, iş görenler işlerini rahat bir şekilde ve istedikleri gibi yerine getiremezler. Bu işletmelerde aynı zamanda çalışanların işletme kararlarına katılımları da kısıtlanmış durumdadır. Otoriter yapıyı benimseyen işletme çalışanlarının memnun olma dereceleri düşer ve bu sebeple çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık duygularında azalma meydana gelir.

### 1.5.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün açıklamasından önce, kültür kavramının ne ifade ettiğinin anlaşılması çok daha iyi olacaktır. Kültüre ait özelliklerin bu bakımdan çok iyi bilinmesi gereklidir. Kültüre ait özellikler şu şekildedir:

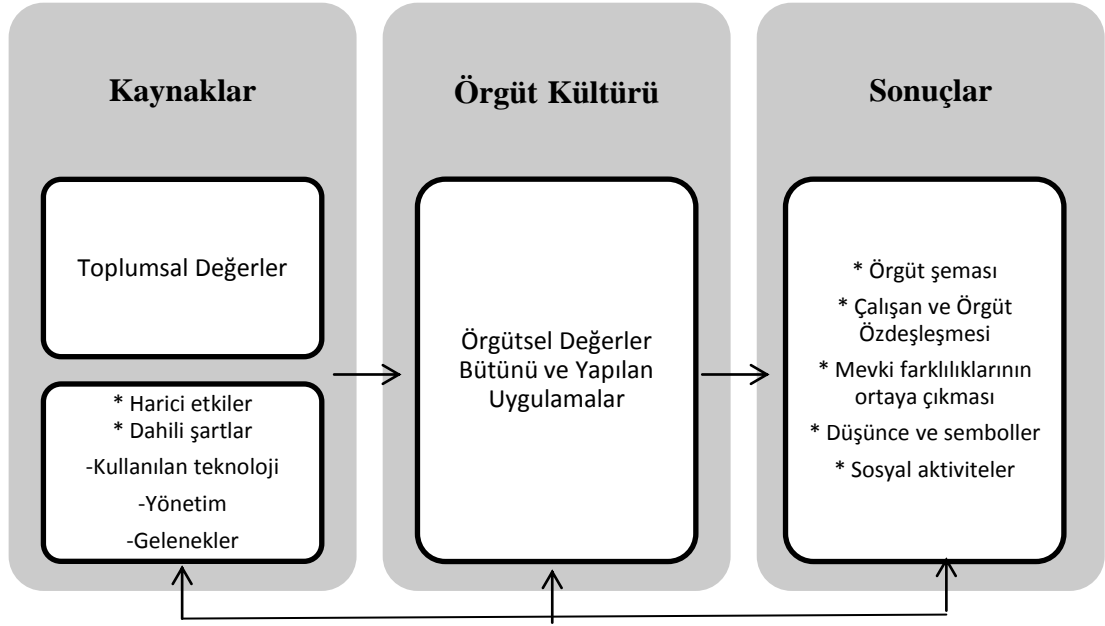
- Kültür toplumsaldır,
- Kültürün öğrenilmesi mümkündür,
- Kültürün değişim gösterme özelliği mevcuttur,
- Kültür süreklidir ve nesilden nesile aktarılabilir,
- Kültürün ihtiyaçları karşılama özelliği vardır,
- Kültürün faktörleri arasında bir uyum vardır,
- Kültür kurallardan meydana gelir,
- Kültür bütünleştirici ve tamamlayıcı özelliklere sahiptir.

Kültür, bir toplumun ayakta kalmasını sağlayan değerlerdir. Bu yüzden, örgütsel kültür de örgütün değerlerindedir ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için oldukça önemli olan etkenlerden birisidir.



Örgüt kültürü, bünyesinde çalışan insanlara farklı bir kimlik sunan, onların kurumlarına bağlılıklarını temin eden ve paylaşılan değerleri kapsayan bir kavramdır. Kurumların içinde kültürün var olması ile karşılıklı iletişimin bireyler arasında daha da gelişmesi sağlanmış olur. Örgütlerin kültürünü oluşturan unsurlar, örgütün bakış açısı, tarihçesi, örgütün değerleri, adetler ve örgütü anlatan hikâyelerdir (Yılmaz ve Eroğlu, 2012).

Örgüt kültürünün doğru bir biçimde sağlandığı kurumlarda, iş görenler bu kültürü benimsemek için zorluk çekmezler. Çalışanların bağlı oldukları örgütlerinin bir geçmişe sahip olması ve örgütleri tarafından benimsenen değerlerin varlığı örgütün çalışanların gözünde daha kıymetli olmasını sağlar.



**Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Neticesi**

**Kaynak:** Özbek, Necati (2011). “Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesinin Attığı Adımlar”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.25.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, örgüt kültürünün oluşmasında dâhili ve harici olan toplumsal değerlerin oldukça mühim rollerinin olduğu görülmektedir. İşletmenin yönetim şekli, kullanmakta olduğu teknoloji ve işletmeye ait gelenekler iç etkenleri oluşturur. Örgütün değerlerini bu değerler oluşturmaktadır. Bunun

sonucunda ise, örgüt kültürü ortaya çıkmış olur. Örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda, örgüt ile çalışan bir bütün içinde yer alır, örgüte ait semboller oluşur, örgütün yapısı gerçekleşir, sosyal etkinlikler ortaya çıkar vs. Örgütsel bağlılık ile örgütsel kültür doğru orantılı bir ilişkiye sahiptir (Mammadova, 2013).

### **1.5.2.3. İşin Yapısı**

İşin yapısına ait olan yaklaşımların incelenmesinde bu yaklaşımların tamamında, kişinin yaptığı işin, onun verimli olmasını arttıran, motivasyonunu sağlayan ve aynı zamanda işe olan devamsızlığını azaltan özellikleri kapsamasının gerekli olduğunu görürüz (Kaşlı, 2007).

Kişinin yaptığı işi sevmesi kendisinin örgüte bağlanmasını temin eden etkenlerdendir. Örgütler bazen iş görenin bilgi seviyesini bilmeden, hangi işten hoşlandığını ve hangi işi yaparsa başarılı olacağını belirlemeden onu kendilerinin uygun buldukları işe yerleştirebiliyorlar. Bu durum kişinin yaptığı işten sıkıntı duymasına ve işinden soğumasına neden olmaktadır. Bazen bireylerin devamlı aynı işi yapmaları monoton hale gelmekte ve bu durum onların işlerinden ve işletmelerinden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan monotonluğu yok etmek, işin yapısını daha renkli hale getirmek için işletmeler çok değişik sistemler kullanmaktadırlar. Bunların bazıları iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi yöntemlerdir (Kaşlı, 2007).

### **1.5.2.4. Yükselme İmkânları**

Yükselme kelimesinin anlamı araştırıldığında, Türkçede bu sözcüğün iş görenin, mesuliyetlerinde veya temin ettiği maddi kazancında artış meydana geldiğini belirtmek maksadıyla kullanılmakta olduğunu görebiliriz. Yükselme

dediğimiz zaman iş görenin aldığı ücretin arttığı düşünülür, yükselmenin aynı zamanda farklı bir özelliği de, iş görenin görevinde ve işinde yükselmenin meydana gelmesidir. Yani, bireyin işinde yükselmesi gerçekleşmeden yalnızca aldığı ücrette bir artışın bulunması yükselme olarak görülmez (Berk, 2005).

İş görenler için yükselme imkânları büyük bir öneme sahiptir. Çünkü kişinin ileriye doğru yol alması yükselme imkânı ile gerçekleşmektedir. Diğer bir anlatım ile kişinin çalıştığı kurumda daha üst göreve yükselmesi olarak ifade edilir. Yükselme imkânı; işgörenin yapmış olduğu işinden daha çok sorumluluk gerektiren, daha çok gelir elde etme imkânı veren ve kontrol edilmesinin daha az olacağı bir işe atanması demektir (Bingöl, 2006).

Çalışanın farklı diğer kurumlarda iş arayışına girmesini engellemek için işletmelerde yükselme olanağının bulunması gerekmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, yükselme imkânı var olan kurumlarda, hem kişilerin verimlilikleri yükselir, aynı zamanda motivasyonları artar hem de örgütlerine karşı duydukları örgütsel bağlılıklarında yükselme meydana gelir.

#### **1.5.2.5. Ödül Sistemi**

Ödül sistemi örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için gereken en önemli unsurlardan biridir. Ödül sistemi, kişinin yapmış olduğu işine karşılık kendisine kurumu tarafından verilen ödül yöntemidir.

Bir işletmede çalışan kişiler, yerine getirdikleri işin takdir görmesine ve yaptıkları işin karşılığı olarak kendilerine maddi ödül verilmesine önem gösterirler. Fakat kendileri için yalnızca yüksek ücret almak yeterli olmamaktadır. Örgüt içinde diğerlerinden daha fazla çalışan kişilerin değişik biçimlerde ödüllendirilmeleri, onların daha hevesli ve daha çok verimli olacak şekilde çalışmaya yönlendirilmesi için kurumlarda örgüt sisteminin olması gerekmektedir (Kuyzu, 2007).

İşletmelerde öncelikle adil bir ödül sisteminin bulunması oldukça önemli bir durumdur. İşletme çalışanlarının aynı tür işi yapıp farklı şekilde ödül almaları memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum daha az ödül almış olan kişinin örgütüne karşı duyduğu bağlılığında azalma, hatta bağlı olduğu örgütten ayrılmasına bile neden olabilmektedir (Mammadova, 2013).

Başka önemli bir husus ise, işletmenin çalışanlarının gerçekten mutlu olmalarını sağlayabileceği bir ödül sistemini belirlemesidir. İşletme eğer çalışanına onun memnun olmasını sağlamayan ve ihtiyacını gideremeyen bir ödül verirse bu da çalışanın mutsuz olmasına neden olur.

#### **1.5.2.6. Örgütün Yapısı**

Bugüne kadar yapı kavramına ait çeşitli biçimlerde tanımlamalar yapılmıştır. Yapı genel olarak ifade edilirse, işletmede birbirine bağlı departmanlar arasında veya kişiler arasında mevcut olan iş ilişkileridir. Yapı için kurumun esas ve iskeleti denilebilir. Örgüt yapısı ise, yapılacak işlerde görevlerin ve mesuliyetlerin belirlenmesi ve bunlar arasında ilişkinin kurulmasını sağlamaktır (Perçin, 2008).

Örgütsel yapı, kurumların yeniliklere açık olan bir kurum haline gelmeleri için son derece önemli bir etkidir. Fakat kurumun yeniliklere açık bir kurum haline gelebilmesi için yapısında bazı değişikliklerde bulunması gereklidir. İşletme yöneticileri bu değişiklikleri yapacakları zaman, hem işletme içi hem de işletme dışı faktörlere önem vermelidirler (Çelik, 2006).

İşletmelerde uygulanacak olan kuralların net olarak belirtilmesi, işletmede merkezileşme, işletmenin bölümleri arasında bağlılık düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı yapılan araştırmalar neticesinde belirlenmiştir (Çelik, 2006).

### **1.5.2.7. Ekip Çalışması**

Ekip çalışması, kurumların belirlemiş olduğu hedefe ulaşmaları gayesi ile toplanmış olan iki veya ikiden fazla işgörenin, kurumu ilgilendiren sorunların çözülmesine yönelik olarak yaptıkları çalışmalardır (Güney, 2011).

Ekip içinde bulunan işgörenlerin sahip oldukları özellikler çok önemlidir. Çözülecek sorunla ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kişilerin grup içinde toplanması tuhaftır. Ekip çalışması içinde yer alan kişilerin, işle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları, çözüm odaklı olmaları, olayları tahlil edebilecek yetenekte olmaları ve beyin fırtınası yapabilecek seviyede olmaları gerekmektedir.

Ekip çalışması, kişilerin birbirlerini daha yakından tanımalarına, bir arada bulunmalarına ve aralarında kaynaşma olmasına etki eden oldukça önemli bir unsurdur. Çünkü işgörenler birbirlerine sıkıca bağlanarak işletmenin varmak istediği hedefe odaklandıklarında bu onların kurumlarına karşı hissettikleri bağlılığın da artmasına neden olacaktır (Güney, 2011).

Ekip çalışmalarında beraberlik ve birbirine dayanma düzeyi ne kadar fazla olursa örgütsel bağlılıkta da o kadar artış meydana gelir (Güney, 2011). Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ekip çalışması arasında pozitif bir ilişki olmaktadır.

### **1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgüt dışı faktörler alternatif iş imkânı ve profesyonellikten oluşmaktadır.

### **1.5.3.1. Alternatif İş İmkânı**

Alternatif iş olanaklarının bulunması çalışanların bağlılığına oldukça tesir etmektedir. Eğer kişilerin seçenekleri fazla ise örgütlerine olan bağlılıklarında azalma olacaktır. Başlangıçta düşük bir ücret karşılığında işe başlayan bir kişi eğer daha başka iş seçeneğine sahip değilse mecburen örgüte bağlı olacaktır. Daha yüksek bir maaşla işe başlayan da yüksek maaş aldığı için aynı bağlılığı gösterecektir. Eğitim seviyesi yüksek olan kişinin ise alternatif iş olanakları daha fazla olacağı için örgüte olan bağlılığı etkilenecektir.

### **1.5.3.2. Profesyonellik**

Profesyonel kişiler kendi kural ve kaideleri olan ve bunların geçerli olduğunu savunan, mesuliyet sahibi, hareketlerinde özgür olan ve genellikle kendi alanları ile ilgili değişik kurumlarda faaliyet gösteren kişilerdir. Eğer örgütler bireylerin mesleki gelişimlerine yardımcı oluyorsa bu durumdan işgörenlerin mesleki bağlılıkları olumsuz yönde etkilenirken, örgütsel bağlılıkları ise olumlu yönde etkilenmektedir.

## **1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın neticeleri bağlılığın derecesine göre müspet veya menfi olabilir. Örgütsel bağlılıkta kabul edilmesi mümkün olan amaçlar olmadığı zaman yüksek düzeyde örgüt bağlılığı olan üyelerin dağılmaları hızlanabilir. Amaçların mantıklı ve kabul edilmesi mümkün olduğu zaman ise yüksek seviyede gerçekleşecek bir bağlılığın etkili ve olumlu olabilecek tutumlarla sonuçlanma olasılığı vardır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık için performans, işe gitmeme, işe geç gitme, işi bırakma, stres gibi işe ait davranışlar ve ilişkileri hakkında birtakım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre davranışlara bağlı olan sonuçların örgütsel bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yapılan işten tatmin olma, motivasyon, işletme kararlarına katılım ve örgüt içinde kalma isteği örgütsel bağlılıkla müspet, iş değişikliği ve işe devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla menfi ilişki içinde olduğu davranışsal sonuçlar arasında yer almaktadır (Saldamlı, 2009).

Yaygın olan bir görüşe göre, örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe olan devamsızlıklarında azaltma yaptığı kabul edilmektedir. Bu konuda yapılan pek çok araştırma örgüt bağlılığı yüksek olan iş görenlerin örgütün değerleri ile uyum sağlayan tutumlar içinde davranacağı kuramını desteklemektedir (Sökmen, 2000).

### **1.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılığın düşük seviyede olmasının müspet ve menfi neticelerinin olması mümkündür. Bağlılığın seviyesinin düşük olması işe devamsızlık yapmaya, işe geç kalmalara, işe itina etmemeye, sadakatsizliğe ve düşük düzeyde verimliliğe sebep teşkil eder. Düşük örgütsel bağlılığın olumlu neticeleri ise belirsizlik ve çatışma hallerinde örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan iş görenlerin özgün ve yeni fikirler ortaya çıkarma ihtimalinin daha yüksek olmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Bu bağlılık seviyesi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in yapmış oldukları sınıflandırmada bulunan devam bağlılığı olarak da isimlendirilebilir. Devam bağlılığı bireyin ait olduğu örgüte yapmış olduğu yatırımları nedeni ile örgütte kalmak istemesinden kaynaklanır. Bu yatırımlar işinden emekli olma hakkı, kariyer, çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurma ve yaptığı işten edinmiş olduğu kabiliyetlerdir (Koç ve Topaloğlu, 2012).

### 1.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireyin tecrübesinin güçlü olduğu, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve örgütsel bağlılığın tam olmadığı bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılık seviyesinde yer alan iş görenler sistemin kendilerini yeniden biçimlendirmesine itiraz etmekte ve bu sebeple kimliklerini muhafaza etmek için gayret etmektedirler. İlimli bağlılık seviyesinin olumsuz sonuçlarında iş görenler topluma karşı olan mesuliyetleri ile örgütlerine karşı duydukları sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durumda onların kararsız olmalarına ve örgütün verimsiz bir şekilde işlemesine neden olur (Balay, 2000).

Bu bağlılık seviyesi “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in yapmış oldukları sınıflandırmada bulunan normatif bağlılık olarak da isimlendirilebilir. Bu bağlılık seviyesinde bireyin bağlı olduğu örgütte kalmayı kendisi için bir vazife olarak algılaması ve örgütüne karşı bağlılık göstermesinin doğru olduğunu duyumsaması etki etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012).

### 1.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgüt içinde gerçekleşen yüksek seviyede örgütsel bağlılık olumlu sonuçlar meydana getirir. Örgüt çalışanlarının yüksek seviyede bağlılıkları örgüte güven vermekte ve bu güvene bağlı olarak da örgütte kararlı bir iş gücü grubunun oluşumunu temin etmektedir. Bu şekilde yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan işletmeler bireye mesleğinde başarı ve aldığı ücret ile tatmin temin edebileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık olarak kendisine yetki vererek ve onun daha yüksek pozisyonlara gelmesini sağlayacak biçimde mükâfatlandırmaktadır (Saldamlı, 2009).

Buna karşılık yüksek düzeyde bağlılığın var olduğu durumlarda yaratıcılık ve yeniliklerden uzaklaşma, değişikliklere karşı direniş, yaşam dengesinin



kurulamaması ve stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmak mümkün olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Örgütsel bağlılığın üst seviyede olması Allen ve Meyer'a göre duygusal bağlılık bireyleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve ait oldukları örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duymalarını temin eden bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir anlaşmadan ortaya çıkar (Koç ve Topaloğlu, 2012).

## 1.6. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, sanayi sektörüne oranla hizmet sektöründe daha fazla olumlu neticelere yol açmaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık durağan endüstrilere oranla hızlı ve yüksek rekabet çevrelerinde yer alana endüstrilerde daha ciddi bir rol üstlendiği açıklanmaktadır (Usta, 2002).

Birçok yazar, otel endüstrisini yoğun stresli bir iş ortamında, düşük ücret olanağı sağlayan, düşük iş morali ve çalışanın iş-aile çatışmasına artı olarak, uzun çalışma saatleri gerektiren bir endüstri şeklinde ifade etmektedir. Bununla beraber otel işletmelerindeki personel, stres ve potansiyel iş-aile çatışmalarına yol açan müşterilerle yoğun bir etkileşim halindedir. Bununla birlikte, mevsimlik yoğunluklar nedeniyle kaliteli personel işine ciddi bir biçimde bağlanmaktadır. Müşteri ile direkt ilişki halindeki personelin bahşış sebebiyle daha çok kazanç elde etmesi, hizmetin personele dağıtımında problem yaratmaktadır. Geri hizmet çalışanına daha çok ücret ödenmesi ile bu problem yok edilebilir (Usta, 2002).

Turizm endüstrisi içinde bulunan işletmelerinin başarıları büyük oranda insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna ilişkin olarak yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu ve personel deviniminin çok olduğu otel işletmelerinde, çalışanın eğitimi, geliştirilmesi ve iş doyumunu daha da büyük öneme kavuşmaktadır. İş doyumunun yüksek olması, personelin daha etkin çalışmasını ve başka çalışma arayışları içine girmemesine yol açmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Otel işletmelerinde örgütsel bağlılığa yönelik olarak yapılan bir çalışma neticesinde duygusal bağlılık ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş doyumu arasında ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık, personelin iş doyumu üzerinde işin aileye ve ailenin işe zarar veren etkilerini düşürmektedir. Bu çalışmada ulaşılan veriler, fazla iş imkanlarının bulunmadığı bölgelerde yapıldığı için genelleme de bulunmak doğru olmayacaktır. Çalışma neticesinde yöneticilerin, personelin duygusal bağlılığını yükseltmeye ilişkin çalışmalar yapmaları gerektiği belirtilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

Sanayi devrimi ile iş hayatında uzmanlık ve iş bölümünde meydana gelen artışlar çalışanların işlerine karşı isteksizlik hissetmelerine neden olmuştur. Bu nedenle araştırmacılar, çalışanların iş verimliliklerinin nasıl arttırılacağı, işe karşı duyulan isteksizliklerin nasıl giderileceği ve çalışanların motivasyonlarının nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili pek çok araştırmada bulunmuşlardır.

Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanır? Bazı çalışanlar aldıkları ücret ile motive olurken neden diğerleri takdir edilmekle ve ödüllendirilmekle motive olur? Bireylerin sosyo-ekonomik ve bireysel özellikleriyle birlikte toplumsal özellikleri de kuşkusuz birbirlerinden değişiktir. Bir toplumdan diğer bir topluma göre bile motivasyonda kullanılan araçlar değişik olabilir. Diğer bir anlatımla motivasyon için düşünülen öncelikler değişebilir. Ücret az gelişmiş olan toplumlarda çok iyi bir motivasyon aracı olabilirken, gelişmiş ülkelerde çalışanların motivasyonu ve mutluluğu için yalnızca ücret yeterli motivasyon aracı olamamaktadır. Çalışanlara ödenen ücretin yanı sıra takdir edilme, mükâfatlandırma, bireyin saygı görmesi ve yöneticilerin çalışanlar ile iletişimlerinin çok iyi olması gibi araçlar çalışanların motivasyonlarının sağlanmasına neden olur bu da iş doyumlarını ve işe olan bağlılıklarının artmasını gerçekleştirir.

Motivasyon, bireylerin belirlenmiş olan bir amacın gerçekleştirilmesi için onların kendi istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmeleri biçiminde de ifade edilebilir (Koçel, 2001).

Ahmet Talat Us motivasyonu, iş görenlerin işlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini temin edecek olan iş ve ilişkiler ortamının sağlanması şeklinde ifade etmiştir (Us, 2007). Buna göre motivasyon bireyin ihtiyaçları ile

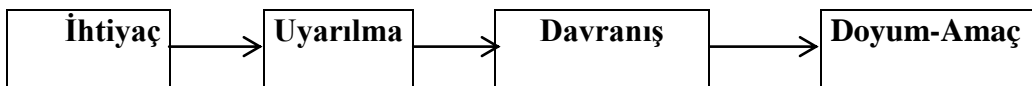
örgütün çalışana sağladığı bazı olanakların uyumu sağlandığı zaman ortaya çıkmaktadır.

Güdüler incelendiğinde karmaşık bir yapıya sahip oldukları görülür. Bir iş gören neden istek ve ihtiyaçları tatmin edildikçe oldukça yüksek bir hırsla yeteneklerinin son noktasına kadar çalışır da, aynı özelliklere sahip olan diğer çalışanın tercihi tembellik olur hatta niteliklerini düşmanca bir davranışa dönüştürerek, iş ortamında karışıklıklara sebep olur. Bağımsız olarak bu sorunun yanıtını vermek olanaksızdır. Bu nedenle bireysel farklılıklar değerlendirilerek birçok araştırma yapılmalıdır (Eren, 2008).

Bireylerin içinde yaşadıkları toplum, sosyal çevreleri ve bireysel nitelikleri onların ihtiyaçlarının sıralamasında değişiklik yapabilir. Bu durum çalışanların aynı teşvik araçları kullanılarak motivasyonlarının sağlanamayacağını göstermektedir. İşletmeler motivasyon araçlarını kullanırken çalışanların kişisel niteliklerini ve farklılıklarını dikkate almalıdır (Us, 2007). Bazı kişiler ücret ile motive olurken bazı kişileri de takdir edilmesi ve kendisine saygı gösterilmesi gibi faktörler motive edebilmektedir.

## 1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon kişilerde birtakım şeylere karşı duyumsanan istek ve ihtiyaçlar ile başlamaktadır. İhtiyaçlar motivasyonun kaynağıdır. Bireyin herhangi bir ihtiyacı ortaya çıktığı zaman kişi o ihtiyacını gidermek için çaba gösterir. Böylece kişinin uyarılması başlamış olur. Kişi değişik şekillerde davranış gösterir ve bu noktada amacı kendisinin ihtiyaçlarına karşı duyumsadığı arzu ve isteklerinin tatminini gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu, 1984).



Şekil 2. Tatmin Zinciri

İnsanların sürekli mutlu olmalarını sağlamak mümkün değildir. Buna rağmen maksimum doyum noktası vardır ve insanlar doyuma ulaştığında mutlu olurlar. Tatmin olmamış ve doyuma ulaşmamış kişilerin mutlu olmaları da beklenemez. Çalışanların beklentileri ne kadar gerçekleşirse o kadar da doyuma ulaşmaları sağlanır.

Motivasyonun etkileri ve oluşma şekli hakkında şunlar söylenebilir:

- Motivasyon, kişinin harekete geçmesini ve belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda çalışma ve çabaların devam ettirilmesini sağlar.
- Motivasyon, bireylerin uyarılmasına kolaylık verir.
- Motivasyon, kişiyi yönlendirir ve idari düzeni temin eder.

Motivasyon, kişinin algılama yeteneğini artırarak fikirsel uğraşların en etkin şekilde gelişmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 1984).

### **1.3. MOTİVASYON ÖZELLİKLERİ**

Her insanın diğerinden farklı bir kişiliği, değişik bir yetiştirme şekli ve farklı bir çevresi vardır. Bireylerin sahip oldukları kişisel özellikleri ve farklılıkları, onların ihtiyaçlarının da değişik olduğunu göstermektedir. Benzer şartlarda veya aynı ortamda yetişen iki kişinin arasında bile bunların kişisel niteliklerine bağlı olarak değişik ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireylerin farklı gereksinimlerinin bulunmasının yanı sıra, her kişinin de farklı nitelikleri ve gereksinimleri vardır.

İnsan ilişkilerini yönlendiren en önemli olgulardan biri motivasyondur. Hangi çeşit olursa olsun tüm kuruluşların, örgüt ve kurumların ortak hedefleri bireylerin uğraşlarını, belirlenen amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak yoğunlaştırmaktadır (Findıkçı, 1999). Bu sebeple iş görenlerin motive edilmeleri çok önemli olmaktadır. İnsan ve insanın davranışları motivasyonun konusunu oluşturmaktadır. Bu sebeple burada önem arz eden insanı kazanmak olmaktadır.

İş tatmini motivasyonun ilişki halinde olduğu kavramı belirtmektedir. Motivasyon ve iş tatmini birbirleri ile iç içe geçmiş olan süreçlerdir. Öyle ki doyuma ulaşmış bir çalışan motive edilmek için hazır durumdadır. Bu bağlamda motivasyonu gerçekleştirmiş olan kişi de gereksinimlerinin giderilmesi sonucunda tatmine ulaşmış olabilir (Manga, 2001).

Motivasyona ait özellikler şu şekilde sıralanabilir (Köroğlu, 2011).

- Motivasyon bireysel gereksinimler, dürtüler ve isteklerden kaynaklanmakta olup, bireye bir davranışta bulunma isteği vermektedir.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. Çalışırken harcadığımız emek bulunduğumuz konumu değiştirmek, ödül kazanmak vb. şeyleri ümit ettiğimiz içindir. Bu yüzden motivasyonun anahtar özelliği belirlenmiş amaca ve gerçekleşmesi arzu edilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Belirlenmiş olan amaçlar davranışları kontrol edemez, yalnızca davranışı etkiler ve bireye ihtiyacını tatmin etme konusunda uyarı yapar.
- Bireyin bir ihtiyacı tatmin edildiği zaman başka biri ortaya çıkmaktadır.
- Tatmini gerçekleştirmiş olan ihtiyaç artık bir motivasyon aracı olamaz.
- Davranış ve motivasyonun aynı şey olduğu söylenemez.

#### **1.4. GÜDÜLER VE GÜDÜ ÇEŞİTLERİ**

Güdülerin oluşumu ile kişilerin çeşitli ihtiyaçları ortaya çıkar. Güdüler, kişilerin davranışlarını, bunların nasıl meydana geldiğini, davranışın şiddeti ve yönünü çeşitli biçimlerde ve zamanda etkilemektedir. Güdüler (motiv), bireylerin geçmişte yaşadıkları ile şekillenerek bir bütünlük oluşturmaktadırlar. Motivler; iç, fizyolojik, sosyal ve psikolojik motivler olmak üzere dört türe ayrılabilirler.

### 1.4.1. İçsel Güdüler

İçsel güdüler (motivler), kişinin bireysel yeteneklerini gösterebilme deneyimi olarak nitelenebilir. Bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için aşağıda belirtilen şartları taşıması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998):

- Kesin olarak fizyolojik bir nedeni olmalıdır.
- Bir davranışın içgüdüsel olarak isimlendirilebilmesi için davranış hayvanlar leminde evrensel nitelikte olmalıdır.
- İgdye dayalı olduğu kabul edilmiş olan davranış öğrenme süreci bitiminde değişmiş olmamalıdır.

İçgüdüler bilinçli davranışlar değildir. Buna rağmen belirli refleksler ve doğal davranışların sonucuna bağlı olarak evrensel bir düzeni yansıtılmaktadırlar. Fakat insanlara ait olan bilinçli davranışların açıklanmasında içgüdülere yer verilmez (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998).

### 1.4.2. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdüler kişilerin temel motivasyonları niteliğindedir. İnsanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için lazım olan temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan motivlerdir. Yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdüler bu motivleri oluşturur. Bu güdülere örnek vermek gerekirse, barınma, beslenme, giyinme ve ısınma gibi ihtiyaçlar gösterilebilir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinde bu çeşit motivler ilk sırada bulunmaktadır. Fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasına dayalı olan güdüler, bütün insanlarda bulunmakla birlikte, bireyden bireye göre şiddeti ve kuvveti değişiklik gösterir (Aşıkoğlu, 1996).

### 1.4.3. Sosyal Güdüler

Sosyal güdüler, kişinin yetişmiş olduğu topluma ait olan ve kendisi açısından önemli bulduğu hükümlerdir. Bunların ls bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Bunlar; toplum tarafından tanınmak, başka insanlara yardımcı olmak, insanları sevmek, insanlar tarafından sevilme ve kendisinin beğenilmesi gibi kişinin harekete geçmesini sağlayan sosyal içerikli motivasyon ögeleridir. Bunlar, bireyler tarafından öğrenilmiş veya öğrenilmemiş sosyal motivler olabilir. Sosyal motivlerin kaynağı içinde bulunulan evre ve toplumdur. Kişiye ve topluma göre değişmektedir. Bu motivler fizyolojik güdülerden daha karmaşık bir yapıdadır. İnsanların içinde buldukları sosyal ortamları tarafından oluşturulan davranışlardır. Burada bireyin toplum içinde olma duygusunun oluşturduğu davranışları ile sosyal kurumların ruhsal baskılarına riayet etme zorunluluğu ve topluma ait olmanın meydana getirdiği davranışlar bulunmaktadır (Kırdar, 2012).

### 1.4.4. Psikolojik Güdüler

Psikolojik güdülerin yapısını insanların şahsiyet ve davranış modelini oluşturan doğuştan var olan ya da daha sonra eğitim, ğretim ve toplumsal değerlerle oluşan davranışlar oluşturur. Bu güdüler kişilerin içyapısı ile alakalı olması nedeniyle sadece oluştuktan sonra ğrenilebilirler. Bu yüzden psikolojik güdülerin nedenlerinin anlaşılması oldukça zordur. İdarecilerin, alışanların psikolojik motivlerinin tahlilini, fizyolojik ve sosyal motivlere kıyasla anlamaları çok daha zor olmaktadır. Motivasyonların çeşitlerine bakılırsa ilerinde yapısı en karmaşık olan motivlerin psikolojik motivler olduğu görülür. Çünkü kişiler bir olayı daima aynı şekilde algılamazlar ve her bireyde değişiklik gösteren algılamaların olması olasılığı oldukça yüksektir (Kaplan, 2007).



## 1.5. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Motivasyonun işletmelerdeki esas amacı, işgörenlerin işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba göstermelerini temin etmektir. Bu nedenle işletmelerde, iş görenlerin kurumun amaçlarına uygun davranmalarını ve istekli olmalarını sağlamak için birtakım teşvik araçlarının kullanımı yapılmaktadır. Kullanılan bu teşvik yöntemleri her zaman ve her yerde aynı etkiyi gösteremez. Çünkü bireyler ve bireylerin ihtiyaçları birbirlerinden değişiktir. Dolayısıyla, bir insanı teşvik eden araç, başka bir insanda aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik motivlerinin etkinliği, ihtiyaçlarla ilgili olduğu kadar, toplumsal seviyeye, eğitim seviyesine, toplumun değer yargılarına ve çevresel faktörlere de bağlı olmaktadır (Budak ve Budak, 2004).

Motivasyonu etkileyen faktörler, sosyo-ekonomik faktörler, örgütsel-yönetmel faktörler ve psiko-sosyal faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

### 1.5.1. Sosyo- Ekonomik Faktörler

İş görenlerin motivasyonunu sağlayan sosyo-ekonomik faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- Ücret: Bir işte çalışanların emeklerine karşılık ödenen para ücret olarak adlandırılır (Genç, 2008). Eşit işe eşit ücret kuralının uygulanabilmesi için ilk önce adil bir ücret yapısının kurulması gereklidir. Adil ücret yapısı, bütün çalışanlara kendisinin yapmış olduğu işin değerine göre ücret ödenmesini temin eden bir yöntemdir. Adil hizmet sistemin kurulması oldukça zor, pahalı ve zaman alıcıdır. Burada öncelikle ücretler, iş analizlerine dayanan iş değerlendirmeleri, yapılacak işlerin tasnif edilmesi, işletmenin ücretlere ait eğrilerinin incelenmesi, piyasaların veya sektörlerin ücret araştırmaları yapılarak, eşit ve adil olan bir ücret yönteminin kurulmasını sağlamak gerekmektedir (Örücü, 2007).

- **Primli Ücret:** İş görenlere aldıkları sabit ücretlerden ayrı olarak daha fazla ve daha verimli çalışmalarını teşvik etmek için verilen ek ücrete prim denir. Bazı işletmeler iş görenlerin daha etkin ve daha verimli olmalarını teşvik etmek için bu yöntemi kullanmaktadırlar. Primler zaman esas alınarak ya da parça başı olarak uygulanmaktadır (Yumuşak, 2008).
- **Ekonomik Güvenlik:** Bireysel çabalar bakımından ekonomik güvenliğin önemi oldukça önemlidir. Günümüzde emekli olmak, işsizlik, kaza ve hastalık sigortaları gibi ekonomik korunma şekilleri oldukça gelişmiştir. Burada söz edilen güvenlik tedbirlerinden bazıları hükümet tarafından yasal zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, 2004).
- **Kâra Katılma:** İşletme tarafından elde edilen kârın bir bölümünün dönem sonunda iş görenlere paylaştırıldığı sistemdir. Sistemin amacı üretim işleminin gerçekleştirilmesinde anaparanın olduğu kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin çalışanlara yerleştirilmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### 1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

İş görenlerin motive edilmesini gerçekleştiren örgütsel ve yönetmel faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- **Amaç Birliğı Sağlama:** İşletme idarecilerinin en önemli özellikleri emirleri altında bulunanları nasıl motive edeceklerini iyi bilmeleridir. İdarecilerin alt kademelerini harekete geçirebilmeleri için, öncelikle onların kendilerine güvenmelerini sağlamaları gerekmektedir. Bu durum ise idarecilerin birlikte çalışmakta olduğu astlar arasında ne ölçüde ortak vizyon ve amaç hissi oluşturabildiğine ve alt kademedeki çalışanlarını ne ölçüde esas ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmiş olmalarına bağlıdır. İdare işlemlerinin her kademesinde paylaşılan vizyon, astların motive edilmelerini sağlamak için gerekli olan en önemli faktör olmaktadır (Tuncer vd., 2008).

- Eğitim ve Yükselme: İşletmelerde eğitim ve yükselme politikası genellikle, işletmelerin motivasyon politikası ile birlikte yürütülmektedir. Eğitim, idarecinin kullanımına elverişli yeni bilgilerin sunulması, tutum ve davranışların değiştirilmesi ve buna bağlı olarak da iş görenlerin tatmin olmalarının sağlanmasıdır. Yükselmenin amacı ise, çalışanların yeni bilgi ve kabiliyetlerin elde edilmesiyle birlikte hem daha iyi hem de daha yüksek mevkiye ve göreve çıkmalarıdır. Bu bakımdan eğitim çoğu kez, yükselmek için bir araç ve basamaktır. (Budak ve Budak, 2004).
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği: Kimi işletmelerde baskıcı ve merkezi uygulamalar sonucunda, işletmenin idare yetkilerinin büyük bir bölümü kurumun üst karar verme merkezi olan tepe idarelerinde toplanmaktadır. Bu makamlarda bulunan idareciler devamlı olarak iş görenleri sıkı bir kontrol ve disiplin altına alarak işletme düzenini sağlamak için çalışırlar. Bu şekilde bir yapıya sahip olan kurumlarda kendisine yetki verilmemiş pek çok iş görene ya da orta kademe idarecisine geniş sorumluluklar verilmektedir. Bu durumun sonucu olarak ağır işleyen bir karar mekanizması ve karmaşık hale gelen hiyerarşik bir yapıya sebep olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Kendilerine sorumluluk yüklenmiş olan işgörenler, aldıkları sorumlulukların gereğini yerine getirebilecek yetkilere sahip olmadıkları için işlerde aksamalar olacak, biçimsiz ilişkiler yaygınlaşacak, problemlerin tespiti ve çözülmesi konusunda örgüt içinde anlaşmazlıklar meydana gelecek ve kişilerin çalışma arzularını yok edecek olan uygunsuz bir iş ortamı oluşacaktır. Bu nedenle, kendisine sorumluluk verilen bireye aynı şekilde yetki ve sorumluluk verilmesi taşların yerine oturmasını sağlayacak, birincil ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylece iş görenler onlardan beklenen performansı sergileyebilecek güvene ve kararlılığa sahip olacaklardır. Bununla birlikte kurum içinde esneklik, uyum ve moral seviyesi düşük olmayacaktır (Eren, 2004).
- İşi çekici kılma: Kurum çalışanının yaptığı işin çeşidi, onun bireysel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapmaktadır. Kendisine ilgi çekici gelen bir işte çalışan kişi, yaptığı işe daha müspet bir tutumla yaklaşarak

dikkatli bir şekilde planlı ve yöntemli davranacaktır. Bireyin bu tutumu takınmasında önemli olan iki sebep vardır. Birinci sebep yapılacak işin gereği olan kişisel itina (özen), ikinci sebep ise, iş görenin sahip olduğu sanatçı kişiliğidir. Bir insan ne derece sanatkâr bir ruha sahip ise ve yapmış olduğu işi ile kıvanç duyuyorsa, kendisinin kişisel tatmin arzusu da o ölçüde yüksek olacaktır. Bir iş için gerekli olan bir eser oluşturabilmek için, bireyin kişisel kabiliyetlerinin olması gereklidir. Kendilerinde bu kabiliyetler olan kişilere bu çeşit işler verildiği zaman, iş bu bireyler için motivasyon aracı rolünü yerine getirecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

- **Kararlara Katılma:** İnsanlar kendilerini etkileyeceğini düşündükleri kararlara karşı katılma arzusundadırlar. İşletme idarecileri kurum çalışanlarını ilgilendiren kararları alırken, birlikte çalıştıkları insanların fikirlerini ve isteklerini dikkate almalı ve bu fikirlerden nasıl faydalanabileceklerinin yollarını araştırmalıdır. Bu şekilde olan davranış birey için çalıştığı kurumda birlikte çalışma ortamını sağlamaktadır. Böylece ortak fikir ve düşünceleri uygulamak daha kolay olacak ve ortaya çıkan “biz” düşüncesi etkisi yüksek olan bir teşvik ögesi olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2004).

### 1.5.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal araçlarının rolü motivasyon araçları içinde çok büyük öneme sahiptir. Birçok işletmede fazla önem verilmeyen bu çeşit araçların günümüzde etkinliği oldukça fazla hissedilmeye başlamıştır. Yaşadığımız dünyada yapılan çalışmaların tamamı kişilerin en güzel şekilde ve en rahat olacakları bir yaşam sürdürmelerini hedeflemektedir. Psiko-sosyal motivasyon araçları ile bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçları karşılanmaktadır (Alkış, 2008).

- **Sosyal Katılım:** İşgören, işletmede yerine getirmesi gereken işi yapmaya başladığı zaman, işletmede mevcut olan ilişkiler yöntemine dâhil olur. Üstlenmiş olduğu vazifeye göre işletmedeki diğer çalışan işçilerle beraber

çalışır. Bir iş görenin tek olarak ilişkiler yöntemine dâhil olmadan çalışma imkânı neredeyse yok denecek kadar azdır. Her işletmenin kendine has organizasyonel yapısına göre geliştirilmiş olan bir ilişkiler yöntemi ve kurumsal işleyiş biçimi bulunmaktadır. Bu kuruluşlarda işler, çoğu kez kurum üyeleri arasında yakın ilişkileri bulunan gruplar tarafından yerine getirilir (Erdoğan, 1996). Örgütlerin sosyal katılımın önemini her geçen gün daha da fazla anlamış olmaları sebebiyle birtakım organizasyonlar düzenlemektedirler (Ünlüönen v.d., 2007).

- Çalışmada Bağımsızlık: İşletmede çalışan elemanlar benlik duygularının tatminini gerçekleştirmek veya kişisel gelişmişlik güçlerini arttırmak maksadıyla bağımsız çalışabilme ve kendi inisiyatiflerini kullanabilme ihtiyacına önem vermektedirler. Bir insanın gelişimi özgür bir şekilde gerçekleştiği takdirde kendisinin de grubun bir üyesi olduğunu onunda bir şeyler yapabilme gücüne sahip olduğunu ve kendisini grup içinde değeri olan bir eleman olarak hissedebilir. Burada çalışanların özgür olması demek her çalışanın istediğini yapması anlamını taşımamaktadır. Aksi durumda kurumsal yapının varlığı ve otoritesinden söz edilemez. Bu sebeple idarenin yapması gereken şey işgörenlerin kabiliyetlerini belirleyerek bu doğrultuda personele çalışma bağımsızlığı vermesidir (Tümgan, 2007).
- Değer ve Statü: İşletme yöneticileri, elemanların bireysel özelliklerine, onların yapmış oldukları çalışmalara, onlar tarafından önerilen düşünce ve görüşlere değer vermelidirler. Zira çalışan elemanlar, işletme idarecileri ve grup üyelerinin kendilerini takdir etmelerine, onları beğenmelerine ve kendilerine değer verilmesine ihtiyaç hissederler (Budak ve Budak, 2004).
- Öneri Sistemi: Motivasyon çalışmaları yapılırken iş görenleri psiko-sosyal açılarından onları çalışmaya özendirmek için kullanılan en önemli araçlardan birisi de öneri sistemidir. Kurumlarda aynı zamanda demokratik bir yönetime geçmenin en belirgin özelliklerinden biri öneri sistemidir (Korkmaz, 2008).
- Danışmanlık Hizmetleri: İşletmelerde meydana gelen değişik sorunlar, elemanlar üzerinde negatif bir etki yaratarak kurum çalışanlarının verimini düşürmektedir. Bu gibi durumlar için işletmelerde iş görenlere yardım edecek

olan bir danışmanlık merkezinin olması gereklidir. Böylece danışmanlık hizmetini yerine getiren ofisler işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olacaktır (Korkmaz, 2008).

- Özel Yaşama Saygılı Olma: Kurum çalışanlarının işletme dışında olan aile ilişkileri, yaptıkları sosyal aktiviteleri, kişisel tutkuları ve kendi zevkleri için yaptıkları çalışmaları ile idarecilerin hususi olarak alakadar olmaları çalışanların işletmelerine bağlanmasındaki önemi tartışılmaz. Kurum çalışanlarının sorularına hoşgörü ile yaklaşmak, sorunlarının çözülmesi için uğraşmak ve onların her çeşit problemi ile alakadar olmak, çalışanların işbirliği içinde olmalarını ve çalışma isteklerinin güçlenmesini sağlayacaktır (Ergül, 2005).

## 1.6. MOTİVASYON KURAMLARI

Araştırmacılar tarafından kuramlar genel olarak iki gruba ayrılır. İhtiyaçları sıralayan (İncir, 1990) davranışların harekete geçmesini sağlayan, yönünü ve zamanını belirleyen etmenlerin kişinin içinde var olduğu düşüncesine sahip olan kuramlar kapsam kuramlarıdır.

Bireyden bireye büyük farklılıklar gösteren, kurumsal ve toplumsal etkileşim sonucunda devamlı değişiklik gösteren ihtiyaçların sıralaması yerine, işi yapan işgören davranışlarının belirlenmiş olan amaca yönelmesini sağlayan ve sürecin ne şekilde işlediğinin çözümlenmesine çalışılan kuramlara süreç kuramları denir (İncir, 1990).

### **1.6.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramlarına göre işgörenlerin kişisel gereksinimlerinin tatmini yapılmaz ve buna mani olunursa onların motivasyonlarının sağlanması da imkansız olacaktır. Bireylerin motivasyonu sağlanmadığı zaman performansları düşük olur, negatif davranışlar sergiler, işine devamsızlık ederek mutlu olmayan bir iş görene dönüşür.

Kapsam Teorilerine Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve Wolfun İhtiyaçlar Kuramı örnek olarak gösterilebilir.

#### **1.6.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Çalışanların motivasyonları hakkında yapmış olduğu araştırmalarıyla ünlenmiş olan Brandize Üniversitesi profesörü Abraham H. Maslow, insanların davranışlarına yön veren en önemli faktörün bireylerin gereksinimleri olduğunun savunmasını yaparak motivasyon kavramını açıklamaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu, 1984).

Maslow'a göre insanların ihtiyaçları evrenseldir ve değişmez. Maslow bireylerin kendilerini var etme ve kişisel üstünlük kavramlarına iten ve onları yönlendiren içsel gereksinimler olduğunu düşünmektedir (Küçük, 2010).

Motivasyon işgörenlerin hareketlerini gözleyerek anlaşılabilir bir olgudur. Doğal olarak bütün insanların ihtiyaçları pek çoktur, ancak bireyin yapmış olduğu hareketi belirleyen o anda hissettiği en kuvvetli olan ihtiyacdır. Bireyin gereksinimi tatmin olduğu zaman önemi azalır ve yeni bir gereksinim ortaya çıkar ve o ihtiyacı baskın duruma gelir (Us, 2007).

Maslow kuramına göre, insanların tüm gereksinimlerini aşağıdan yukarıya olacak şekilde beşli bir aşama içinde incelemek mümkündür (Eren, 2008).

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu teoride bireylerin güdülerinin farklılığı ve karmaşık yapısı bir şekilde açıklığa kavuşmaktadır. Mesela bir bireyin tutum ve davranışlarının ötekilerden daha değişik olduğunun belirlenmesinde kolaylık sağlayabilir. Bunun yanısıra bütün insanlarda bulunan bazı ortak yönleri de ortaya çıkarır (Sabuncuoğlu, 1984).



**şekil 3. Maslow Hiyerarşiler Piramidi**

**Kaynak:** Eren, Erol (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.500.

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların açlık, uyuma, susama, dinlenme, barınma, giyinme gibi gereksinimleridir. rnek vermek gerekirse yorgun olan bir insanın önceliği dinlenme isteği iken a olan bir insanın önceliği yemek yemek ve doymak olacaktır. Örgüt bakımından incelendiğinde ücret ve çalışanlar için uygun çalışma şartları gibi faktörlerin fizyolojik ihtiyaçlara örnek temsil edebileceği görülür (Sabuncuoğlu, 1984).



- **Güvenlik İhtiyacı:** İnsanlar fizyolojik ve ekonomik gereksinimleri giderildikten sonra gerek mevcut çalışma ortamında kendisinin fiziksel güvenliğinin temin edilmesini, gerekse geleceğinin teminatının garanti edilmesini isterler. Mesela, sağlığı için gerekli olan kontrollerinin yapılması ve geleceğinin garantisi olan sosyal sigorta ve emekli olma haklarından faydalanabilmesi gibi (Sabuncuoğlu, 1984).
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Maslow insanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra sosyal gereksinimlerine sıra geldiğini söyler. Bir örgütün içinde yer alma oraya ait olma gereksinimi öbür insanlarla karşılıklı sevgi alışverişinde bulunmak için ilişki kurma ya da daha basit ifadeyle bir grubun parçası olabilmek duygusunu kapsamaktadır (İncir, 1990).
- **Saygınlık İhtiyacı:** Bu küme, iki alt kümeden oluşur. Birincisi, bireyin güçlü olması, başarılı olması, olgunlaşması, işinde uzmanlaşması, kendisine güven duyması, bağımsız olmak ve özgür olmak gibi gereksinimleri kapsar. İkincisi ise kendisinin tanınması, beğenilmesi, kendisine değer verilmesi, statü gibi gereksinimleri içeren ve ayrıca başka insanların kendisine saygı duymasını kazanma ihtiyacını kapsamaktadır (İncir, 1990).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'un düşüncesine göre en sonda bulunan bu basamağa gelmiş olan kişi, yaratıcılığını ve başarılı olma gücünü burada ortaya çıkarabilir. Kişi gerçek anlamda bağımsızlığın bu noktada ulaşır. Ekonomik ve sosyal güvenliğini elde etmiş, yaşadığı toplumda belli bir statüye ulaşmış ve bireysel itibar kazanmış bir kişi artık esasında var olan ancak bazı kısıtlamalar sebebiyle açığa çıkartamadığı geciken isteklerini ve yaratıcı yeteneğini bireysel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu, 1984). Bu aşamaya kadar gelebilen birey yaratıcılık imkânını kazanmış olmasının yanı sıra kurum içinde de itibar kazanır ve belli bir mevkiye sahip olur.

### 1.6.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in çift faktör kuramı kendi cümleleri ile açıklanırsa, işten alınan tatminin mi, yoksa iş tatminsizliğinin mi incelenmesine istinaden değişik faktörlere dikkat etmek gerektiği için, bu iki hissin birbirlerinin aksi olmadığı ifade edilebilir. İşten alınan doyumun zıttı iş doyumsuzluğu değil, iş doyumunun gerçekleşmemesidir ve aynı şekilde iş doyumsuzluğunun zıttı iş doyumunu değil, iş doyumsuzluğu olmamasıdır (Aslan, 2004).

Herzberg ihtiyaçları iki kısma ayırmıştır: Birincisi bireyin ait olduğu çevreyle ilişkisi içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel ihtiyaçlar, ikincisi ise bireyin kendine has olan mesuliyetlerinden kaynaklanan ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu, 1984).

Yapılan araştırmada çalışanlardan öncelikli olarak, iş hayatlarına ait kendilerinde pozitif duygular uyandıran olaylardan bahsetmeleri istenmiştir. Anlatılan bu olaylara dayanarak, bireyin tatmin olmasına etki eden faktörleri tespit etmişler, daha sonra ise aynı insanlardan, kendilerinde negatif hisler uyandıran olaylardan bahsetmelerini istemişler ve tatminsizliğe sebep olan faktörleri listelemeye çalışmışlardır. Çalışanlardan ayrıca bu olayların, performanslarını nasıl etkilediğini de anlatmaları istemişlerdir (İncir, 1990).

**Tablo 2. Herzberg Çift Faktör Teorisi**

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
Şirket Politikası ve Yönetimi	Başarı
Kişilerarası İletişim	İtibar Kazanma
Çalışma Koşulları	İşin Kendisi
Ücret	Sorumluluk
Statü	İlerleme
Güvenlik	Gelişme

**Kaynak:** (Aslan, 2004, s.60).

Herzberg'e göre yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi hijyen ve motive edici faktörler bulunmaktadır. Motive edici faktörler doyum sebebi, hijyen faktörler ise doyumsuzluk sebebidir. Hijyen faktörler yapılan işin ortamından kaynaklanan harici faktörler, motive edici faktörlerin ise dâhili faktörler olduğu söylenebilir. Herzberg'e göre hijyen faktörler yalnızca tatminsizliği gidermektedir.

Maslow ile Herzberg'in kuramlarını karşılaştırdığımız zaman Maslow'un güvenlik, fizyolojik ve sevgi gereksinimleri ile Herzberg'in hijyen faktörlerinin, Maslow'un değer, terfi, başarı, kendini gerçekleştirme, tanınma gereksinimleriyle Herzberg'in motive edici faktörlerinin benzer olduğu görülmektedir (Eren, 2008).

Ancak Herzberg bir işin yapılmasında bireysel başarı ve bireyin kendisini kabul ettirme isteğine önem verirken, Maslow'un ise insan gereksinimlerini önemleri bakımından listelediği görülmektedir. Maslow'un düşüncesine göre ekonomik faktörler ilk sırada olup bunlar yok edilmedikçe başarı elde edilemez. Herzberg'e göre iş doyumunun en önemli yolu yapılan işte başarılı olmak ve mesuliyet duymaktır. Alınan ücretin değeri düşüktür (Sabuncuoğlu, 1984).

### **1.6.1.3. Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

Mc Clelland Tematik Algılama Testini insanlara uygulamış ve uygulama sonunda üç çeşit ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar başarıma ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak belirtilmiştir.

Mc Clelland'a göre insan eğer, vaktini işimi ne şekilde daha iyi yapabilirim diye düşünmekle geçiriyorsa, o insanda başarı güdüsü var demektir. Diğer bir ifadeyle, bu şekilde düşünen insan başarılı olmak ile ilgilidir. Ama vaktini kendi ailesini ve arkadaşlarını düşünerek geçiriyor ise, o insan yaşadığı topluma bağlılık kavramıyla ilgilenmektedir; eğer işverenin kimliği hakkında spekülasyonlar yapıyor ise de güç kavramıyla ilgilidir (İncir, 1990).

- Başarma İhtiyacı: Bireyin başkalarından üstün olma isteği, başarılı olmak için uğraşması ve belirli standartlarla ilişkili olarak başarmak.
- Bağlılık İhtiyacı: İnsanlar ile samimi ve sıkı ilişkilere duyulan gereksinim.
- Güç İhtiyacı: Öteki insanlara başka bir şekilde yapamayacakları bir davranışı onlara yaptırma gereksinimi (Erdem, 1997).

Güce ihtiyaç duyan insanlar başka insanlara karşı güçlü ya da etkili olmayı arzu ederler ve kendilerine bu gücü kazanmalarını gerçekleştirebilecek ortamlarda diğer kişilerle yarışmayı severler (Erdem, 1997).

Son olarak şunları ifade edebiliriz:

- Başarma gereksinimi yüksek seviyede olan bireyler bireysel sorumluluğun yüksek olduğu, geri bildirimlerin olduğu ve orta seviyede risk faktörü bulunan işlerde çalışmayı tercih etmektedirler.
- Yüksek başarma gereksinimi özellikle büyük kurumlarda kesinlikle başarılı bir idareci olunmasını sağlayamaz.
- İlişki ve güç gereksinimleri ile yönetsel başarı arasında sıkı bir ilişki bulunur.
- Çalışanların başarma gereksinimleri kendilerine coşku verilerek eğitilebilirler (Erdem, 1997).

Bu teoriye karşı bir takım tenkitler yapılmıştır. Locke ve Henne'e göre dürtülerin amaçlara aktarımının nasıl yapıldığı hakkındaki belirsizlik durumu karmaşaya neden olmuştur. Ayrıca Rollinson'a göre teorinin bireylerin daha yüksek başarma gereksinimi konusunda eğitilebilecekleri düşüncesi ile ihtiyaçların çocukluğun erken döneminde edinildiği varsayımı birbiriyle çelişmektedir.

#### **1.6.1.4. Alderfer'in VIG (ERG) Teorisi**

Clayton Alderfer yaptığı araştırmalar sonunda Maslow kuramının gerçek yaşama uygun olmadığı kanısına varmış (Aşan, 2001, 228) ve modeli basitleştirerek ihtiyaçları var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth)

ihtiyaçları olarak üç ayrı gruba ayırmıştır. Bu kuramın ismi ise kelimelerin ilk harflerinden elde edilmiştir: VİG ya da İngilizce ile ERG. Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi özel olarak çalışma hayatı için geliştirilmemiş iken, Alderfer (1972) ise kuramında örgütlerde çalışan kişilerin ihtiyaçlarına yönelik olan bir uyarlama yapmak için uğraşmıştır (Özer ve Topaloğlu, 2008).

- Var olma (Existence) İhtiyacı: Maslow kuramında bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına eş değer olan ihtiyaçtır. İş hayatında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş şartları, iş güvencesi gibi kavramlar olarak ortaya çıkar (Tınaz, 2005).
- İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: İnsanlar arasında karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi için duyulan gereksinimlerdir. Maslow'un sevgi ve ait olma ile saygınlık gereksinimlerinden harici saygınlık etkenlerini (mevki sahibi olmak ve saygın imkânlar elde etme gibi) içine almaktadır (Aşan, 2001).
- Gelişme (Growth) İhtiyacı: Bireyin kendisinin esas potansiyelini ortaya çıkarması ile ilgili olan gereksinimlerdir (Tınaz, 2005). Maslow'un kuramında belirtilen kişinin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını içermekte ayrıca başarı ve mesuliyet özelliğini kapsayan saygın olma ihtiyacının bir bölümünü de içine dâhil etmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

**Tablo 3. Alderfer ve Maslow'un Teorilerinin Karşılaştırılması**

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

**Kaynak:** (Can, 2005, s.239)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı her ne kadar daha meşhur olsa da ERG kuramı birey davranışlarını izah etmede daha esnek bir yapıya sahiptir ve işgören motivasyonu bakımından daha kullanışlı bir düşünme biçimi önerdiği görülür (Özer ve Topaloğlu, 2008).

### **1.6.2. Süreç Teorileri**

Süreç kuramları motivasyonun nasıl oluştuğunu ve bu oluşumun evrelerini araştıran teori grubudur. Süreç kuramları ihtiyacın ortaya çıktığı andan doyumuna kadar incelenmesi yapılabilen motivasyon sürecinin niteliğini tanımaya çalışır (Ergül, 2005).

Süreç kuramları bir davranışın ortaya çıkması ile davranışın bittiği son ana kadar yapılan etkinliklerdeki değişkenlerin açıklamasını yapar. Bununla birlikte bireysel özelliklerin motivasyona olan önemi dikkate alınmaktadır. Bu kuramlara göre değişik bireyler değişik fikir ve değer yargılarına sahip bulunmaktadır, fakat bütün insanlarda davranışları hareketlendiren motivasyon süreci aynı olmaktadır (Eren, 1996).

Kapsam kuramları davranışları şuuraltından harekete geçiren ve motive eden doyuma ulaşmamış gereksinimler gibi dahili etkenler üzerinde dururken, süreç kuramları kişilerin etraflarını nasıl duyumsadıklarını ve devamlı olarak olaylar karşısında verdikleri tepkileri dikkate alırlar (Barutçugil, 2002).

Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke'n Amaç Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Pekiştirme Teorisi, başlıca süreç kuramlarıdır.

#### **1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor H. Vroom'a ait olan beklenti teorisi 1960 senesinde ortaya çıkmıştır. Bu teori ümit teorisi ya da beklenti teorisi olarak da isimlendirilmektedir. Bu teoride beklenti, valens ve araçsallık kavramları bir araya gelmiştir.

Sadece var olan gereksinimler bir davranışın başlaması için yeterli değildir, bununla birlikte bireyin davranışı yapması için bu davranışın bireyin ihtiyacını karşılamasında ve amacını gerçekleştirebileceği hakkında beklentisinin de var

olmasının gerekli olduğu ileri sürülmüştür (İncir, 1990). Beklenti teorisinin iddia ettiği önermeler şunlardır:

- Herhangi bir davranışın meydana gelmesine sebep olan etkenler kişinin kendi bireysel nitelikleri ve çevresel şartların etkisiyle birlikte belirlenebilir ve sonra davranışa yönlendirilir.
- İnsanların hepsinin birbirlerinden değişik ihtiyaçları, emelleri ve amaçları vardır. Benzer şekilde her insanın arzu ettiği mükâfat, yapısı açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanların arzu ettikleri armağanlara kendilerini ulaştıracak olan alternatif davranış şekillerinin içinden kendi algılarına göre seçimlerini yapmak mecburiyetinde olmalarıdır.

Bu teoride 3 önemli kavramdan söz ettik. Valens, araçsallık ve beklenti. Valens, kişinin belirli bir sonuca karşı kendisinde var olan tepkisidir. Diğer bir ifadeyle bireyin mükâfatı ne kadar istediği ile ilgilenen bir kavramdır. Arzulama derecesi olarak da ifade edebiliriz. Valens değeri -1 ve +1 arasında yer almaktadır. Bazı kişiler ödülü arzu ederken bazıları ise hiç arzu etmez. Ödülü arzu eden birey için valens olumlu olabilirken ödül almak için hiç çaba harcamayan, arzu etmeyen birey için valens olumsuz olacaktır. Sonuç itibariyle yüksek valens, bireyin olduğundan daha çok çaba harcamasına neden olmaktadır (Koçel, 2001).

Beklenti ise, belirlenmiş olan bir davranışı, belirli bir sonucun takip etmesi olasılığı ile ilgili olarak kişinin sahip olduğu inançtır. Beklenti 0 ile 1 arasında gerçekleşen bir değerdir. Birey eğer arzuladığı amacına ulaşmasının mümkün olmadığını düşünüyor ise beklenti değeri 0 olacaktır. Ancak kişi arzuladığı amaca ulaşacağını düşünüyor ise o zaman beklenti değeri 1 olacaktır (Koçel, 2001).

Araçsallık ise birinci basamak (işe devamsızlık, üretkenlik vs.) sonuçlarının, ikinci basamak (terfi, zam, kabul görme vs.) sonuçlarına ulaştıracağına olan inançtır.

Eğer İnsan birinci basamaktan alınan sonuçların akabinde ikinci basamak sonuçlara ulaşabileceğine inanıyor ise değer olumlu gerçekleşecektir. Ancak bu kavramlardan herhangi birinin değeri 0 ise burada motivasyon olduğu söylenemez (Koçel, 2001).

Bu teoriye karşı bazı tenkitler yapılmıştır. İnsanlar bir şeyin en iyisini elde etmek için tüm seçenekleri ve alternatif yolların araştırmasını yapmazlar. Genellikle sahip oldukları ile, elindekilerle idare ederler ve en iyi olanın araştırmasını yapmak için çok istekli davranmazlar. Teori karmaşıktır ve ayrıca kişilerin herhangi bir ödüle duydukları ihtiyacın şiddeti de zamanla değişim göstermektedir (Eren, 2008).

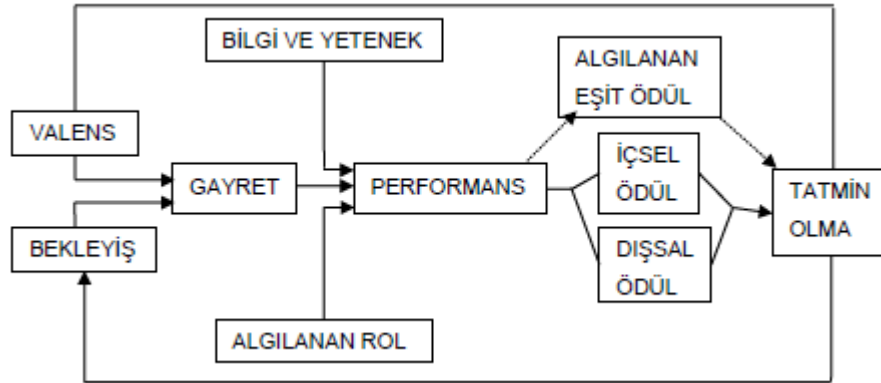
### **1.6.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler (1968), Vroom'un Beklenti Teorisine istinaden kendi kuramlarını geliştirmişlerdir. Vroom'un kuramına bazı eklemeler ilave ederek kuramın güçlendirilmesine katkıda bulunmuşlardır.

Bu modelde de bireyin motive edilmesinin derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Kuramın esas önermesine göre bireyin uğraşı iki esas etkene bağlıdır: belirli çıktılara atfettiği değer ve bireyin bu uğraşları neticesinde kendisinin ödüle sahip olacağına olan inancının derecesidir. Burada bulunan önemli nokta Lawler ve Porter'ın motivasyonun iş doyumunu ve performansa eşit olmadığına ve ikisi arasında karmaşık bir ilişkinin varlığına dikkat çekmişlerdir (Tozkoparan, 2008).

Teorisyenlere göre bireyin sergilediği uğraş daima yüksek performans ile sonuçlanmaz. Lawler ve Porter bunun nedenini modele eklemiş oldukları iki yeni değişkene bağlamışlardır. Birincisi bireyin gerekli olan bilgi ve kabiliyete sahip olması ikincisi ise rol algılarıdır. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi aşağıda şema ile gösterilmiştir.





**Şekil 4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

**Kaynak:** (Koçel, 2010, s.635)

Kurama getirilmiş olan öteki ilave de bireyin kendisi için duyumsadığı rol ile alakalıdır. Kısaca rol, beklenen davranış çeşitleri olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010).

Çalışanların her biri işlerinde başarılı olmak için kurumun kendisine yüklemiş olduğu rol ile ilgili uygunluk sağlayan bir rol algısına sahip olmalıdır. Bireyin rolünü yanlış algılaması rol çatışmalarına sebep olarak bireyin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir ve pozitif olan performansa da engel olabilir (Tozkoparan, 2008).

Porter ve Lawler'ın motivasyon kuramına göre performanslar ödüller ile sonuçlanmaktadır. Bu ödüller işgörenlerin arzu ettiği ödüllerdir. Ödüller dâhili ve harici ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. Dâhili ödüller bireyin kendisine verilen bir işi gerçekleştirmesi nedeniyle elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine vermiş olduğu bireysel doyumdur. Bireyin gösterdiği performans ve başarısından dolayı hissettiği mutluluk duygusu ve kendisini geliştirmiş olması gibi bireyin kendine verdiği armağanlardır. Harici ödüller ise bireyin ücretine yapılan zam, ikramiye verilmesi ve işinde terfi ettirilmesi gibi bireye performansı ve gösterdiği başarı nedeniyle amirleri tarafından verilen mükâfatlardır (Eren, 1998).

Örgüt yöneticileri eğer bu kuramı motivasyon aracı olarak kullanmak isterlerse, iş görenlerini yapacağı işe göre eğitmeli, rollerin tanımlamasını yaparak rol çatışmalarının önüne geçmeli ve en aza indirmelidir. Ayrıca çalışanlara verilen ödüllerin seviyeleri tüm örgüt çalışanlarını dikkate alarak belirlenmeli ve iş

görenlerin dâhili ve harici ödüllere farklı değer verdikleri göz ardı edilmemeli ve bu konulara dikkat edilmelidir (Güney, 2011).

Porter ve Lawler kendilerinden birkaç sene önce geliştirilmiş olan Vroom'un modelini detaylandırarak kullanışlı bir hale getirmişlerdir. Bu kuramın özellikleri motivasyon sürecine ait yapıyı ve bazı iş görenlerin neden diğer çalışanlara göre işlerinden elde ettikleri tatminin daha fazla olduğunu göstermektedir.

### **1.6.2.3. Amaç Teorisi**

Edwin Locke 1960'lı yılların sonunda motivasyonun temel kaynağının belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmak olduğunu iddia etmiştir. Burada amaç iş görene yapılması gereken işi ve bu iş için ne kadar uğraşacağını iş görene gösterilmesinin gerektiği açıklamasını yapmıştır.

Amaç kuramında belirtilen ana fikir her amacın bir motivasyon aracı olarak bireye ve kuruma hizmet etmesidir. Amacın belirlenmesinden sonra birey kendisinde var olan kapasitesi ile amaca erişebileceğine gerçekten inanıyor ise bütün gayretini bu amacı gerçekleştirmek için gösterecektir. Belirlenen amacın gerçekleştirdiğini duyumsadığı zamanda kendisini gerekli olgunluğa erişmiş ve başarılı hissedecektir. Bireyin belli bir amacının olması onun performansının artmasını sağlayacaktır. Çünkü amaçlar bireye, ne çeşitte ve ne seviyede bir performansın beklendiğine ait açıklama yapmaktadır (Tozkoparan, 2008).

Amaçlar ulaşılması arzu edilen sonucu belirtmektedir ve amaçlar kişisel ya da örgütsel amaçlar olabilirler. Kişisel amaçlar bireylerin arzuladıkları durumu belirtirler. Kurum içinde bulunan kişisel amaçların çok iyi tanımı yapılmalı ve kurumun amaçları ile ters olmayacak biçimde hazırlanmaları gerekmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011).

Locke'a göre amaçların belirlenme sürecinin dört temel özelliği bulunmaktadır:

- Amaçların belirginliği: Amaçlar açık ve net olmalıdır, genel ifadeli anlatım araçlarının kullanılmasına imtina edilmeli hatta kaçınılmalıdır. Bu kurama göre mesela satış işlemini yapacak personeli “bu üründen ayda 10 tane satmalısın” biçiminde belirlenmiş net bir amaç, elinden ne geliyorsa en iyisini yap biçiminde belirlenmiş genel bir amaçtan daha fazla motive edilmesini sağlayacaktır (Aşan, 2001).
- Amaçların zorluğu: Kolay olmayan ulaşılması zor olan amaçlar dikkat ve ilgimizin yoğunlaşmasına ve amaca odaklanmamız için bize yardımcı olurlar. Zor olan amaçlar bireye güç ve enerji verirler çünkü bireyin amaca erişebilmesi için daha fazla çaba göstermesi ve daha çok çalışması gerekmektedir. Son olarak zor amaçlar bireyin işini daha iyi yapması yönünde yeni stratejiler ve yöntemler geliştirmesini temin eder (Aşan, 2001).
- Amaçların kabul edilebilirliği: Amaçların, amacı yerine getirecek olan birey tarafından benimsenmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. İşletme idarecileri çalışanlara gerçekleştirilecek amaçların ne olduğunu söylemek yerine, ne yapılmasının gerektiğini emirleri altında olan astlarıyla beraber karar vermelidirler, yani kurumda “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır (Aşan, 2001).
- Amaçlara geri bildirim: Kişiler amaç ve hedefleri yönünde ne şekilde ilerleme yaptıklarına ait geri bildirimde sahip olursa işlerini daha iyi gerçekleştirirler. Çünkü geri bildirim kendilerinin ne yaptıklarını ve yapmak istediklerinin arasında ortaya çıkan farklılıkları tahlil etmelerini sağlar; geri bildirim davranışlara yön verir (Aşan, 2001).

Amaçların karakteristik, kişiye özel ve zor olması bu kuramın esasını oluşturmakta ve önemli bir motivasyon ögesi olarak karşımıza gelmektedir. Zor olan amaçlar ile performans-motivasyon ilişkisi belli bir noktaya gelinceye kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra ise amacın zorluğunda artmalar devam ettiği için performanstaki artışın durması ve bir noktadan sonra da geriye gittiği görülmektedir (Barutçugil, 2002).

#### 1.6.2.4. Eşitlik Teorisi

Sosyal psikolog J. Stacy Adams'ın eşitlik kuramının temel düşüncesi bireylerin iş ilişkilerinde kendilerine eşit şekilde davranılmasını istemeleridir. İşletmelerde çalışanlara eşit olarak davranılması insanların motivasyonu için önemli bir etkidir (Güney, 2011).

Eşitlik kuramına göre insanlar sarf ettikleri emeklerine karşılık kazandıkları ödüllerin oranını kendileriyle eşit şartlarda olan diğer insanların sarf ettikleri emekler karşılığında kazandıkları ödüllerin oranıyla mukayese etme eğilimi gösterirler (Tınaz, 2005).

Eşitlik kuramı dört ana kavramdan oluşur (Can, 2005):

- Kişi: Bireyler arasındaki denklığı ya da eşitsizliği duyumsayan birey;
- Diğerleriyle karşılaştırma: Bireyin gerçekleşen işler için kendilerine verilen ödüller bakımından karşılaştırmada bulunduğu diğer insanlar ya da gruplar;
- Girdiler: Bireyin işini yaparken önemi ortaya çıkan becerisi, tecrübesi, yaşı ve cinsiyeti gibi kendine has olan bireysel özellikleri;
- Çıktılar ya da sonuçlar: Bireyin yaptığı işin karşılığı olarak tanınma, ücret ve yan gelirler gibi işinden kazandığı ödüller.

Eşitlik kuramının esas önermesi eşitsizliklerin işletmelerde gerilimlere sebep olacağı ve eşitsizlik duyumsayan bireyin ortaya çıkan gerilimi yok etmek ve azaltmak için motive olacağını belirtir (Önen ve Tüzün, 2005).

Bireyi içinde bulunduğu var olan konumunu muhafaza etmek yönünde eşitlik algısı motive eder. Problem bireyin eşitsizlik algısı duyumsadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Örnek verecek olursak eşitsizlik durumunu çözümlenmeye ya da azaltmaya yönelik olan motivasyon kendilerinin düşük olarak mükafatlandırıldığını düşünen bireylerde, ödüllendirilmenin fazla olduğunu düşünenlere göre çok daha güçlü olmaktadır (Tozkoparan, 2008).

Yapmış olduğu karşılaştırmaların sonucunda eşitsizlik olduğunu anlayan birey karşılaştığı bu eşitsizlikleri yok edecek biçimde davranışlarda bulunacaktır. Burada göstereceği davranışlarının yönünü algılamış olduğu eşitsizliğin boyutu,

bireyin sahip olduğu imkânları ve sergileyeceği tutumun kolay olma derecesine bağlı olacağıdır (Koçel, 2001). İnsanlar kendilerine karşı meydana gelen eşitsizliği ortadan kaldırmak için şu şekilde davranışlarda bulunabilirler (Güney, 2011):

- İşlerini yapmak için daha az emek harcarlar,
- İşlerinin karşılığı olan ücretin ve mükâfatların değiştirilmesini talep ederler,
- Yapmakta oldukları işlerini veya çalışmaları yarım bırakırlar,
- Diğer çalışanları çalışmamaya veya daha az emek harcamaları yönünde ikna etmek için çalışırlar,
- Uygun olan şartlar dâhilinde işlerini değiştirmek için uğraşırlar,
- Olanaklar mümkün ise idarecisini değiştirmek için çalışırlar.

İş görenlerin eşitlik algılarının yaratılmasında idarecilerin önem vermesi gerekli olan bazı noktalar mevcuttur. İşletme yöneticileri iş görenlerin bizzat kendilerinin kazandıkları ile diğer iş görenlerin kazançlarının karşılaştırmasını yaptıklarını bilmelidirler ve eşitsizlik şeklinde duyumsanabilecek hareketlerden uzak durmaya ve kaçınmaya özen göstermelidir. Çalışanların ücretinde artma ya da farklı bir ödöl bireyler arasında eşitsizliğe sebep oluyor ise bu durum genel olarak motivasyonun olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Bu sebeple idareciler işletmelerinde eşitlik hissini yaratmak için uğraşmalı ve elde edilen çıktıların dengeli olmasını sağlayarak iş görenlerin motivasyonlarının artırılması için çalışmaladırlar (Barutçugil, 2002).

#### **1.6.2.5. Pekiştirme Teorisi**

Pekiştirme kuramı Sonuçsal şartlandırma Yaklaşımı olarak da bilinmektedir. şartlandırma kavramı idarenin psikolojiden aldığı bir kavramdır. şartlandırma klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere ikiye ayrılır.

Klasik şartlandırma Rus fizyolog Ivan Pavlov'un (1902) laboratuvar şartlarında gerçekteştirmiş olduğu bir takım deneyler sonunda geliştirilmiştir. Pavlov

davranışların belirli bir uyarıcıya karşı şartlanabileceğini ispatlamış bulunmaktadır. Örneğin bir köpeğe yemek verdiği zaman yiyeceği verdiği her seferde zil çalmış, yemeği gören köpeğin ağzından salya geldiğini görmüştür. Pavlov daha sonra köpeğe yemeği göstermeden de zili çalmış ve köpeğin ağzından yine salya geldiğini gözlemlemiştir. Bu davranış içgüdüsel reflekslere dayandığı için şartlı refleks ya da şartlı öğrenme adını almıştır (Tozkoparan, 2008).

Sonuçsal şartlandırma motivasyon kuramının alanına giren şartlandırmadır. Sonuçsal şartlandırmayı edimsel şartlandırma, davranış şartlandırma ve operant şartlandırma olarak da isimlendirebiliriz. Sonuçsal şartlandırmanın esas düşüncesi sonuçlar tarafından davranışların şartlandırılmış oldukları varsayımıdır (Koçel, 2001).

Pekiştirme kuramının en çok ilişki içinde bulunduğu faktör sonuçsal şartlandırmadır. Sonuçsal şartlandırma kuramı B. F. Skinner'ın geliştirmiş olduğu bir kuramdır. Skinner düşüncelerini hayvanları kullanarak yapmış olduğu araştırmalardan elde ettiği verilere dayandırarak belirtmiştir. Çalışmalarında bir fareyi kullanmış ve deney kutusuna bıraktığı farenin davranışlarını gözlemlemiştir. Değişik davranışlar gösteren fare rastgele bastığı bir kaldıraç sayesinde yiyeceğin kutunun içindeki tabağa düştüğünü görmüştür. Böylece fare her sefer bir önce bastığından çok daha kolay şekilde kaldıracı basmaya başlar. Çünkü artık fare kaldıracı basmak ile yiyecek arasında bir ilişki kurmuştur. Fare böylece kaldıracı basınca bunun yiyecek ile ödülleneceğini öğrenmiş olur. Sonuçsal şartlandırmanın klasik şartlandırmadan farkı sonuçsal şartlandırmanın genel olarak davranışın yinelenip yinelenmemesi konusunda ortaya çıkmasıdır (Eroğlu, 2009).

Sonuçsal şartlandırmada yapılması arzu edilen tutumların ortaya çıkma ihtimalinin artmasına sebep olan her çeşit uyarıcıya “pekiştireç” denir. Skinner'ın kuramının temelini Kendi kendine doğal olarak ortaya çıkmayan bir tutumun pekiştireçler desteği ile gerçekleştirilmesi oluşturmaktadır (Aşan, 2001).

Pekiştireçlerin kullanılması ile sağlanan harekete de pekiştirme denir. Pekiştirme gerçekleşmesi ümit edilen ve istenilen hareketlerin devamlılığını temin ederken istenilmeyen ve arzulanmayan hareketlerden çekinilmesine sebep olur

(Eroğlu, 2009). Belirlenmiş olan yapıcı hareketleri göstermek ve bu olumlu davranışları pekiştirerek alışkanlık durumuna getirmek için dört çeşit pekiştirme sistemi bulunmaktadır: olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma sistemleridir.

- Olumlu Pekiştirme: Yapılması arzu edilen bir tutumun yinelenmesi için mükâfatlandırma yapılması ve tatmin edici sonuçlar sunulmasıdır. Olumlu pekiştirme bireyin yapması arzu edilen tutumunu sürekli olarak yinelemesi için özendirilmesidir (Tozkoparan, 2008). Olumlu pekiştirmede ödüller aracı olarak kullanılmaktadır. cret ve maaşa yapılan zamlar gibi bireye dışarıdan verilen parasal unsur özelliğinde olan ödüller dışsal ödüllerdir. Methetme, samimi davranışlar sergileme gibi bireyin kendi içinde bulunan unsurlar da içsel ödül olarak adlandırılır (Koçel, 2001).
- Olumsuz Pekiştirme: Arzu edilmeyen bir davranışın gerçekleşmesine engel olmak maksadıyla uygulanan bir sistemdir. Olumsuz pekiştirme ile gerçekleşmiş olan arzulanmayan bir sonucun yok edilmesi ve ortadan kaldırılması için çalışılır ve aynı anda arzulan veya gerçekleşmesi istenilen bir davranışın meydana gelmesine sebep olunur (Eroğlu, 2009). Olumsuz pekiştirme yönteminde bireye tutumun idare tarafından arzu edilmeyen bir tutum olduğunu hissettirmek önemli olmaktadır. Bu durumu hissetmiş olan birey aynı tutumu yinelemekten kaçınacaktır. rnek vermek gerekirse, işine geç gelen bir iş görene işletme yöneticisi bireyin bu tutumunu tenkit ettiğini hissettirebilirse birey eleştirilmeye fırsat vermemek için işine geç kalmadan zamanında gelmeye çalışacaktır (Tozkoparan, 2008).
- Son Verme: Bir tutumun yok edilmesi, ortaya çıkmasını tamamen engelleme yok etme önlemlerinden oluşmaktadır. Böylelikle gerçekleşmiş olan ancak arzu edilmeyen bir tutum bir daha yinelenmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmemiş olacaktır. Mesela, işine geç kalan iş görenler sene değerlemesinde ücretlerinde yapılacak önemli bir artıştan yoksun olacaklarını bildikleri zaman işe geç kalma alışkanlığından vazgeçeceklerdir (Eren, 1996).
- Cezalandırma: İşletmelerde arzu edilmeyen tutumlardan bireyleri uzaklaştırmak için ceza yöntemine başvurulmaktadır. Uygulanan cezalar

istenmeyen bir davranışın yinelenmemesini temin etmekle beraber hakikatte istenilen bir tutumun ortaya çıkmasını temin edemez (Eroğlu, 2009). Bu sebeple olumsuz pekiştirmeyi cezalandırma ile karıştırmamak gerekmektedir (Eren, 1996).

Pekiştirme kuramı bakımından idarecilerin dikkat etmesi gerekli olan unsurlar mevcuttur (Aşan, 2001):

- Ödüller bireyin motivasyonunda önemlidirler,
- Cezalara mümkün olabildiğince başvurulmamalıdır,
- Arzu edilen tutumun hemen akabinde kişiye verilen ödül tutumu pekiştirir. Davranış ile ödül arasına uzun zaman girerse ödül ile davranış arasında bulunan bağ gözden kaçırılmış olur.
- İnsan ihtiyaçları farklıdır ve insanlar birbirlerinden farklı ihtiyaçlara sahiptir, işletme yöneticileri bu sebeple bunlara dikkat etmeli ve bu durumu göz önünden ayırmayarak çalışanları ona göre ödüllendirmelidirler.

### **1.6.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON**

Motivasyon, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi kelimelerle açıklanan; insanın bir gayret göstermesine yönelik genel bir terimdir. İnsanda motivasyon, bir motivin doyurulmak maksadıyla belirmesiyle veya dış etkenlerin zorlanması ile meydana gelir. Bu şekilde motivasyon, iç ve dış etkenlerle meydana gelen bir gerilim, bir zorlanma olur. İnsanın bu gerilimi veya zorlanması, hedefini gerçekleştirip doyuma ulaşmaya değin sürer.

İnsanların kendi hedefleri ışığına motive olmaları doğal bir durum şeklindeyken; örgütsel hedefler için motive olmaları ise doğal olmayan bir durum meydana getirir. Bu çerçevede, işletmelerin karşılaştıkları en büyük problem, işgören-örgüt birleşimini sağlamaktır. Bu sebeple işletme yönetimi, personeli örgütsel hedeflere yönlendirebilmek maksadıyla gerekli olan ortamı ve bilinci



meydana getirmelidir. Bu kapsamda, personelin örgütsel hedefler motive olmaları gerçekleştirilemezse; örgütsel edimler de istenilen seviyeye çıkamamış olur (Başaran, 1991: 144).

Örgütsel psikoloji alanında yapılan çalışmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı yönetimin arayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında, personelin işe ve işletmeye inançlı bir biçimde bağlanma metotları ve özendirme imkanları araştırılır. Yönetici bakımından en önemli problem ise ayrı kişilik ve gereksinimlere sahip olan personelin örgüt hedefleri ışığında yönlendirilmesidir. Bu sebeple, bir taraftan işletmede yapılan işlerin daha enteresan ve tatmin edici olması araştırılırken, diğer taraftan da personelin gereksinimleri yakından izlenerek ve bu gereksinimlerde söz konusu olan değişiklikler devamlı takip edilerek doyurulması maksadıyla birtakım inceleme ve çalışmalar yapılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 95).

Otel işletmeleri emek yoğun olan işletmelerdir. Başka bir ifadeyle, işlerin önemli bir bölümü insan gücü sayesinde yerine getirilir. Diğer işletmelerde ise otomasyon üzerine eğilinerek, insan gücünün makinelerle ikame edilmesine çalışılmaktadır. Fakat otel işletmelerinde insan gücünün ikame edilemeyeceği işler bir hayli çoktur. Bu sebeple, otel işletmelerinin başarısı, bilgili, yetenekli ve motive olmuş kalifiye personele bağlıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEYEME YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde özellikle otel işletmeleri gibi emek-yoğun olarak çalışılan hizmet işletmelerinde, çalışanların motivasyonları işletmelerin başarıları ve sürekliliklerini sağlamaları açısından büyük öneme sahiptir. Araştırmada Eskişehir’ de faaliyet gösteren 15 otelin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma motivasyonlarına olan etkisini belirlemek amacıyla öncelikle örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları teorik olarak incelenmiş, örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında ne derece önemli olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Yerli ve yabancı kaynaklar incelendiğinde örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarıyla ilgili ayrı ayrı olarak yapılmış birçok çalışma olduğu görülmektedir. Fakat örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyonları üzerinde etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar, özellikle Türkiye’ de yeterli oranda değildir.

Bu doğrultuda ülke ekonomisinin gelirlerinde önemli bir paya sahip olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarısında büyük rol oynayan çalışanlarının motivasyonları büyük önem taşımaktadır.

Yapılan bu çalışma ile bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda gerekli araştırmalar yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması açısından da önemlidir.

#### 1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları, verilerin analizi ve bulgular incelenmiştir.

### **1.2.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen tanımlayıcı bir araştırmadır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür.

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu amaç ile hazırlanan anketler belirlenen otellerdeki çalışanlara uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması 2014 yılının Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

### **1.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırma evrenini 2014 yılı Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren aşağıda yer alan otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Belirlenen bu otellerde anket çalışmasının yapıldığı dönemde çalışanların sayıları aşağıda belirtilmiştir.

- Anemon Otel 75,
- Dedepark Otel 43,
- Abacı Konak Hotel 62,
- İbis Hotel 54,
- Arslan Otel 22,
- Sör Otel 35,
- Atışkan Otel 30,
- Ada Life Otel 31,
- Grand Namlı Otel 27,
- Roof Garden Hotel 27,
- Madame Tadia Otel 39,
- Soyıç Hotel 26,
- Verman Otel 25,

- Saffron Hotel 42,
- Gürgenci Apart Otel 37

olmak üzere toplam 575 çalışan bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden, izinde ve raporlu olmayan toplam 420 otel çalışanı oluşturmuştur.

Aynı zamanda, çalışmaya dâhil olmada isteksizlikler ve belirlenmiş zamanlarda yapılması gereken evrelerin yapılamamış olmasından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmıştır. Toplamda 420 anket yapılması planlanırken, bu sayı 310 'da kalmıştır.

### 1.2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine yönelik soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü örgütsel bağlılığa yönelik sorulardan ve üçüncü bölümü de motivasyona yönelik sorulardan oluşmaktadır.

İlk bölümde çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, işletmede çalıştıkları süre, çalıştıkları işyeri sayısı ve sahip oldukları unvan sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde Allen ve Meyer'in (1997)'in hazırladığı örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır; ilk 6 soru duygusal bağlılık, "7- 12" arası sorular devam bağlılığı ve "13-18" arası sorular ise normatif bağlılıkla ilgili sorulardır.

Anketin üçüncü bölümü motivasyonu ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ölçek olarak araştırmacı Mottaz'ın (1985) iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Burada motivasyona ait toplam 24 adet soru vardır; bunlardan

“1-9” arası sorular içsel motivasyonu, “10-24” arası sorular da dışsal motivasyonu belirlemeye yöneliktir.

Ankette örgütsel bağlılık ölçeği ve motivasyon ölçeği 5’li Likert tipi olarak “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklinde ifadelerle göre derecelendirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği 0,903 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,761$ ; “Devam Bağlılığı” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,826$  ve “Normatif Bağlılık” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,798$  olarak bulunmuştur.

Motivasyon ölçeğinin genel güvenilirliği 0,855 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, “İçsel Motivasyon” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,867$  ve “Dışsal Motivasyon” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,840$  olarak bulunmuştur.

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Tablo 4. Anket Değerlendirme Ölçüsü**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

#### 1.2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmının bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116).

**Tablo 5. Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkileri Değerlendirilmesi**

<i>r</i>	İlişki
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

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### **1.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Eskişehir ilinde veri toplamak için seçilen 15 otelde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırmanın bulguları, kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve örneklem grubunda yer alan otel çalışanlarının verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada faktör analizi yapılmadığından bu, araştırmanın kısıtı olarak ifade edilebilir.

### **1.2.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

**H1:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaşları arasında ilişki vardır.

**H2:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

**H3:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim durumları arasında ilişki vardır.

**H4:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

**H5:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile yaşları arasında ilişki vardır.

**H6:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile medeni durumları arasında ilişki vardır.

**H7:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile eğitim durumları arasında ilişki vardır.

**H8:** Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

**H9:** Duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H10:** Duygusal bağlılık ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.

**H11:** Devam bağlılığı ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H12:** Devam bağlılığı ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.

**H13:** Normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H14:** Normatif bağlılık ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.

**H15:** Genel örgütsel bağlılık ile genel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H16:** Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile genel motivasyonları arasında ilişki vardır.

**H17:** Otel çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeyinin genel motivasyon üzerine etkisi vardır.



### 1.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan otel çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 1.3.1. Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

**Tablo 6. Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	110	35,5
	Erkek	200	64,5
	Toplam	310	100,0
Yaş	16-22 Yaş	40	12,9
	23-29 Yaş	69	22,3
	30-36 Yaş	82	26,5
	37-43 Yaş	39	12,6
	44-50 Yaş	46	14,8
	51-57 Yaş	34	11,0
	Toplam	310	100,0
Medeni Durumu	Bekar	123	39,7
	Evli	153	49,4
	Boşanmış	34	11,0
	Toplam	310	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	24	7,7
	Lise	112	36,1
	Yüksekokul	71	22,9
	Lisans	62	20,0
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	13,2
	Toplam	310	100,0

İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	32	10,3
	1-3 Yıl	78	25,2
	4-6 Yıl	64	20,6
	7-10 Yıl	62	20,0
	11 Yıl Ve üzeri	74	23,9
	Toplam	310	100,0
İşletmede Sahip Olduğu Unvan	İşgören	138	44,5
	Alt Kademe Yönetici	93	30,0
	Orta Kademe Yönetici	57	18,4
	üst Kademe Yönetici	22	7,1
	Toplam	310	100,0

Otel çalışanları cinsiyet değişkenine göre 110'u (%35,5) kadın, 200'ü (%64,5) erkek olarak dağılmaktadır.

Otel çalışanları yaş değişkenine göre 40'ı (%12,9) 16-22 yaş, 69'u (%22,3) 23-29 yaş, 82'si (%26,5) 30-36 yaş, 39'u (%12,6) 37-43 yaş, 46'sı (%14,8) 44-50 yaş, 34'ü (%11,0) 51-57 yaş olarak dağılmaktadır.

Otel çalışanları medeni durumu değişkenine göre 123'ü (%39,7) bekar, 153'ü (%49,4) evli, 34'ü (%11,0) boşanmış olarak dağılmaktadır.

Otel çalışanları eğitim durumu değişkenine göre 24'ü (%7,7) ilköğretim, 112'si (%36,1) lise, 71'i (%22,9) yüksekokul, 62'si (%20,0) lisans, 41'i (%13,2) yüksek lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Otel çalışanları işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre 32'si (%10,3) 1 yıldan az, 78'i (%25,2) 1-3 yıl, 64'ü (%20,6) 4-6 yıl, 62'si (%20,0) 7-10 yıl, 74'ü (%23,9) 11 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Otel çalışanları işletmede sahip olduğu unvan değişkenine göre 138'i (%44,5) işgören, 93'ü (%30,0) alt kademe yönetici, 57'si (%18,4) orta kademe yönetici, 22'si (%7,1) üst kademe yönetici olarak dağılmaktadır.

### 1.3.2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	310	3,883	0,559	2,170	5,000
Devam Bağlılığı	310	4,104	0,572	2,500	5,000
Normatif Bağlılık	310	3,458	0,698	1,330	5,000
Genel Örgütsel Bağlılık	310	3,815	0,536	2,220	4,830

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,883 \pm 0,559$ ); “devam bağlılığı” düzeyi ortalamasının yüksek ( $4,104 \pm 0,572$ ); “normatif bağlılık” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,458 \pm 0,698$ ); “genel örgütsel bağlılık” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,815 \pm 0,536$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Motivasyon	310	3,507	0,716	1,440	5,000
Dışsal Motivasyon	310	3,050	0,608	1,600	4,800
Genel Motivasyon	310	3,222	0,514	2,000	4,620

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının motivasyon düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “içsel motivasyon ” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,507 \pm 0,716$ ); “dışsal motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,050 \pm 0,608$ ); “genel motivasyon” düzeyi ortalamasının orta ( $3,222 \pm 0,514$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

### 1.3.3. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	110	3,894	0,577	0,260	0,795
	Erkek	200	3,877	0,551		
Devam Bağlılığı	Kadın	110	4,161	0,563	1,287	0,199
	Erkek	200	4,073	0,576		
Normatif Bağlılık	Kadın	110	3,441	0,725	-0,321	0,749
	Erkek	200	3,468	0,684		
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	110	3,832	0,546	0,408	0,683
	Erkek	200	3,806	0,531		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	16-22 Yaş	40	3,942	0,490	0,650	0,662
	23-29 Yaş	69	3,908	0,604		
	30-36 Yaş	82	3,803	0,590		
	37-43 Yaş	39	3,859	0,546		
	44-50 Yaş	46	3,888	0,550		
	51-57 Yaş	34	3,976	0,504		
Devam Bağlılığı	16-22 Yaş	40	4,075	0,599	0,194	0,965
	23-29 Yaş	69	4,147	0,585		
	30-36 Yaş	82	4,106	0,579		
	37-43 Yaş	39	4,043	0,542		
	44-50 Yaş	46	4,120	0,561		
	51-57 Yaş	34	4,098	0,579		
Normatif Bağlılık	16-22 Yaş	40	3,413	0,561	0,597	0,703
	23-29 Yaş	69	3,546	0,780		
	30-36 Yaş	82	3,368	0,684		
	37-43 Yaş	39	3,466	0,690		
	44-50 Yaş	46	3,467	0,740		
	51-57 Yaş	34	3,529	0,666		

Genel Örgütsel Bağlılık	16-22 Yaş	40	3,810	0,475	0,395	0,852
	23-29 Yaş	69	3,867	0,588		
	30-36 Yaş	82	3,759	0,550		
	37-43 Yaş	39	3,789	0,504		
	44-50 Yaş	46	3,825	0,551		
	51-57 Yaş	34	3,868	0,490		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	123	3,893	0,559	0,427	0,653
	Evli	153	3,893	0,566		
	Boşanmış	34	3,799	0,536		
Devam Bağlılığı	Bekar	123	4,122	0,589	0,585	0,558
	Evli	153	4,112	0,566		
	Boşanmış	34	4,005	0,544		
Normatif Bağlılık	Bekar	123	3,496	0,694	0,328	0,720
	Evli	153	3,439	0,719		
	Boşanmış	34	3,407	0,625		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bekar	123	3,837	0,539	0,463	0,630
	Evli	153	3,815	0,543		
	Boşanmış	34	3,737	0,495		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	24	3,993	0,580	1,062	0,375
	Lise	112	3,942	0,492		
	Yüksekokul	71	3,847	0,645		
	Lisans	62	3,790	0,566		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	3,858	0,550		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	24	4,097	0,594	1,247	0,291
	Lise	112	4,183	0,549		
	Yüksekokul	71	4,033	0,610		
	Lisans	62	4,016	0,550		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	4,150	0,580		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	24	3,403	0,697	0,512	0,727
	Lise	112	3,531	0,705		
	Yüksekokul	71	3,397	0,694		
	Lisans	62	3,430	0,662		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	3,439	0,752		
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	24	3,831	0,527	0,944	0,439
	Lise	112	3,885	0,504		
	Yüksekokul	71	3,759	0,588		
	Lisans	62	3,746	0,522		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	3,816	0,551		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 13. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	32	4,047	0,438	0,860	0,488
	1-3 Yıl	78	3,844	0,587		
	4-6 Yıl	64	3,862	0,640		
	7-10 Yıl	62	3,852	0,512		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,896	0,540		
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	32	4,177	0,522	0,389	0,816
	1-3 Yıl	78	4,045	0,562		
	4-6 Yıl	64	4,117	0,648		
	7-10 Yıl	62	4,134	0,528		
	11 Yıl Ve üzeri	74	4,099	0,579		
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	32	3,537	0,655	0,555	0,696
	1-3 Yıl	78	3,451	0,711		
	4-6 Yıl	64	3,544	0,730		
	7-10 Yıl	62	3,406	0,713		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,401	0,667		
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıldan Az	32	3,920	0,472	0,460	0,765
	1-3 Yıl	78	3,780	0,542		
	4-6 Yıl	64	3,841	0,621		
	7-10 Yıl	62	3,798	0,511		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,799	0,502		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşletmede Sahip Olduğu Unvana Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Duygusal Bağlılık	İşgören	138	3,873	0,508	1,168	0,322
	Alt Kademe Yönetici	93	3,950	0,566		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,863	0,533		
	Üst Kademe Yönetici	22	3,712	0,842		
Devam Bağlılığı	İşgören	138	4,058	0,553	0,626	0,599
	Alt Kademe Yönetici	93	4,160	0,546		
	Orta Kademe Yönetici	57	4,111	0,598		
	Üst Kademe Yönetici	22	4,144	0,730		
Normatif Bağlılık	İşgören	138	3,407	0,750	0,650	0,583
	Alt Kademe Yönetici	93	3,536	0,612		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,468	0,635		
	Üst Kademe Yönetici	22	3,424	0,857		
Genel Örgütsel Bağlılık	İşgören	138	3,779	0,525	0,760	0,517
	Alt Kademe Yönetici	93	3,882	0,495		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,814	0,531		
	Üst Kademe Yönetici	22	3,760	0,752		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının işletmede sahip olduğu unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).



### 1.3.4. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Kadın	110	3,502	0,789	-0,087	0,931
	Erkek	200	3,509	0,674		
Dışsal Motivasyon	Kadın	110	3,022	0,595	-0,598	0,550
	Erkek	200	3,066	0,617		
Genel Motivasyon	Kadın	110	3,202	0,510	-0,488	0,626
	Erkek	200	3,232	0,516		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	16-22 Yaş	40	3,675	0,548	2,016	0,076
	23-29 Yaş	69	3,588	0,843		
	30-36 Yaş	82	3,358	0,682		
	37-43 Yaş	39	3,385	0,776		
	44-50 Yaş	46	3,478	0,719		
	51-57 Yaş	34	3,683	0,533		
Dışsal Motivasyon	16-22 Yaş	40	3,103	0,645	0,661	0,654
	23-29 Yaş	69	3,055	0,636		
	30-36 Yaş	82	3,001	0,567		
	37-43 Yaş	39	2,954	0,658		
	44-50 Yaş	46	3,159	0,540		
	51-57 Yaş	34	3,061	0,647		
Genel Motivasyon	16-22 Yaş	40	3,318	0,504	1,401	0,223
	23-29 Yaş	69	3,255	0,558		
	30-36 Yaş	82	3,135	0,487		
	37-43 Yaş	39	3,115	0,580		
	44-50 Yaş	46	3,279	0,447		
	51-57 Yaş	34	3,294	0,477		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	Bekar	123	3,613	0,750	2,772	0,064
	Evli	153	3,413	0,698		
	Boşanmış	34	3,546	0,623		
Dışsal Motivasyon	Bekar	123	3,087	0,630	0,397	0,672
	Evli	153	3,021	0,596		
	Boşanmış	34	3,051	0,593		
Genel Motivasyon	Bekar	123	3,284	0,532	1,779	0,171
	Evli	153	3,168	0,505		
	Boşanmış	34	3,237	0,468		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	İlköğretim	24	3,491	0,697	0,484	0,748
	Lise	112	3,563	0,667		
	Yüksekokul	71	3,416	0,701		
	Lisans	62	3,493	0,764		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	3,542	0,820		
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	24	2,989	0,449	0,723	0,577
	Lise	112	3,088	0,616		
	Yüksekokul	71	3,006	0,558		
	Lisans	62	3,120	0,683		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	2,955	0,638		

Genel Motivasyon	İlköğretim	24	3,177	0,376	0,682	0,605
	Lise	112	3,266	0,512		
	Yüksekokul	71	3,160	0,449		
	Lisans	62	3,260	0,590		
	Yüksek Lisans Ve üstü	41	3,175	0,570		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 19. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	1 Yıldan Az	32	3,719	0,512	2,239	0,065
	1-3 Yıl	78	3,355	0,786		
	4-6 Yıl	64	3,630	0,775		
	7-10 Yıl	62	3,532	0,705		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,447	0,641		
Dışsal Motivasyon	1 Yıldan Az	32	3,110	0,654	0,122	0,974
	1-3 Yıl	78	3,023	0,688		
	4-6 Yıl	64	3,052	0,543		
	7-10 Yıl	62	3,042	0,589		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,059	0,583		
Genel Motivasyon	1 Yıldan Az	32	3,339	0,494	0,979	0,419
	1-3 Yıl	78	3,147	0,564		
	4-6 Yıl	64	3,269	0,496		
	7-10 Yıl	62	3,226	0,517		
	11 Yıl Ve üzeri	74	3,204	0,477		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının işletmedeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin İşletmede Sahip Olduğu Unvana Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İçsel Motivasyon	İşgören	138	3,465	0,752	1,172	0,320
	Alt Kademe Yönetici	93	3,611	0,657		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,501	0,589		
	üst Kademe Yönetici	22	3,349	0,975		
Dışsal Motivasyon	İşgören	138	3,059	0,663	0,201	0,896
	Alt Kademe Yönetici	93	3,075	0,626		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,002	0,509		
	üst Kademe Yönetici	22	3,015	0,400		
Genel Motivasyon	İşgören	138	3,211	0,561	0,618	0,604
	Alt Kademe Yönetici	93	3,276	0,497		
	Orta Kademe Yönetici	57	3,189	0,442		
	üst Kademe Yönetici	22	3,140	0,449		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon, dışsal motivasyon, genel motivasyon puanları ortalamalarının işletmede sahip olduğu unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

### 1.3.5. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 21. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>Dışsal Motivasyon</b>	<b>Genel Motivasyon</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	r	0,553**	-0,158**	0,172**
	p	<b>0,000</b>	<b>0,005</b>	<b>0,002</b>
<b>Devam Bağlılığı</b>	r	0,541**	-0,140*	0,179**
	p	<b>0,000</b>	<b>0,014</b>	<b>0,002</b>
<b>Normatif Bağlılık</b>	r	0,471**	-0,105	0,169**
	p	<b>0,000</b>	0,066	<b>0,003</b>
<b>Genel Örgütsel Bağlılık</b>	r	0,590**	-0,150**	0,197**
	p	<b>0,000</b>	<b>0,008</b>	<b>0,000</b>

Duygusal Bağlılık ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.553$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre duygusal bağlılık arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Duygusal Bağlılık ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.158$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Buna göre duygusal bağlılık arttıkça dışsal motivasyon azalmaktadır.

Duygusal Bağlılık ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.172$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Buna göre duygusal bağlılık arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

Devam Bağlılığı ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.541$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre devam bağlılığı arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Devam Bağlılığı ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.14$ ;  $p=0,014<0.05$ ). Buna göre devam bağlılığı arttıkça dışsal motivasyon azalmaktadır.

Devam Bağlılığı ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.179$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Buna göre devam bağlılığı arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

Normatif Bağlılık ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.471$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre normatif bağlılık arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Normatif Bağlılık ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Normatif Bağlılık ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.169$ ;  $p=0,003<0.05$ ). Buna göre normatif bağlılık arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

Genel Örgütsel Bağlılık ile içsel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.59$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel bağlılık arttıkça içsel motivasyon artmaktadır.

Genel Örgütsel Bağlılık ile dışsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.15$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel bağlılık arttıkça dışsal motivasyon azalmaktadır.

Genel Örgütsel Bağlılık ile genel motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.197$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgütsel bağlılık arttıkça genel motivasyon artmaktadır.

### 1.3.6. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Etkisi

**Tablo 22. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İçsel Motivasyon Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İçsel Motivasyon	Sabit	0,291	1,146	0,253	57,181	<b>0,000</b>	0,353
	Duygusal Bağlılık	0,388	4,492	<b>0,000</b>			
	Devam Bağlılığı	0,314	3,609	<b>0,000</b>			
	Normatif Bağlılık	0,122	1,879	0,061			

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=57,181$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İçsel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,353$ ). Otel çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyi içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,388$ ). Otel çalışanlarının devam bağlılığı düzeyi içsel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,314$ ). Otel çalışanlarının normatif bağlılık düzeyi içsel motivasyon düzeyini etkilememektedir ( $p=0.061>0.05$ ).

**Tablo 23. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Dışsal Motivasyon	Sabit	3,718	15,492	0,000	7,910	0,005	0,022
	Duygusal Bağlılık	-0,172	-2,812	0,005			

Duygusal bağlılık ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=7,910; p=0,005<0.05). Dışsal motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak duygusal bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,022). Otel çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyi dışsal motivasyon düzeyini azaltmaktadır ( $\beta$ =-0,172).

**Tablo 24. Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Motivasyon	Sabit	2,562	12,288	0,000	10,186	0,002	0,029
	Devam Bağlılığı	0,161	3,191	0,002			

Devam bağlılığı ile genel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=10,186; p=0,002<0.05). Genel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak devam bağlılığı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,029). Otel çalışanlarının devam bağlılığı düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,161).

**Tablo 25. Otel Çalışanlarının Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Genel Motivasyon Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Genel Motivasyon	Sabit	2,501	12,123	0,000	12,420	0,000	0,036
	Genel Örgütsel Bağlılık	0,189	3,524	0,000			

Genel örgütsel bağlılık ile genel motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=12,420$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,036$ ). Otel çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeyi genel motivasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,189$ ).



## SONUÇ

Örgütsel bağlılık personel ile örgütü birleştiren bir bağlıdır. Örgütüne bağlı olan bir personel örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik daha pozitif davranışlar edinir ve bu da daha verimli çalışmasına neden olur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir personel gönüllü bir biçimde ekstra gayret gösterir ve bu durum da örgütsel başarı yönünden ciddi bir konudur.

Motivasyon insanın içinde meydana gelen ve harekete geçmesine neden olan itici bir kuvvettir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması örgütün başarısı açısından çok önemlidir. Bu sebepten dolayı yöneticiler çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmalıdırlar. Yoğun rekabet şartları karşısında bu durum işletmeler bakımından çok önemli bir konudur.

Yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi, işten ayrılma niyetinin ve işgücü devrinin önlenmesi anlamına gelmektedir. Bu da özellikle hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü işgücü sirkülasyonunun fazla olması hem zaman kaybına hem de verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır. Bu doğrultuda otel işletmeleri gibi emek yoğun olarak çalışan hizmet işletmelerinde, çalışanların motivasyonları büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma motivasyonuna olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu paralelde Eskişehir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek için otel çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasını içermektedir. Yapılan bu çalışmada belirlenen hipotezlerin kabul veya reddedilmesine göre sonuçları aşağıdaki gibidir;

**H1:** H1 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaşları arasında ilişki yoktur.

**H2:** H2 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durumları arasında ilişki yoktur.

**H3:** H3 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim durumları arasında ilişki yoktur.

**H4:** H4 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ilişki yoktur.

**H5:** H5 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile yaşları arasında ilişki yoktur.

**H6:** H6 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile medeni durumları arasında ilişki yoktur.

**H7:** H7 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile eğitim durumları arasında ilişki yoktur.

**H8:** H8 hipotezi reddedilmiştir. Demografik özelliklere göre otel çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile işletmedeki toplam çalışma süreleri arasında ilişki yoktur.

**H9:** H9 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H10:** H10 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.

**H11:** H11 hipotezi kabul edilmiştir. Devam bağlılığı ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H12:** H12 hipotezi kabul edilmiştir. Devam bağlılığı ile dışsal motivasyon arasında ilişki vardır.

**H13:** H13 hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık ile içsel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H14:** H14 hipotezi reddedilmiştir. Normatif bağlılık ile dışsal motivasyon arasında ilişki yoktur.

**H15:** H15 hipotezi kabul edilmiştir. Genel örgütsel bağlılık ile genel motivasyon arasında ilişki vardır.

**H16:** H16 hipotezi kabul edilmiştir. Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile genel motivasyonları arasında ilişki vardır.

**H17:** H17 hipotezi kabul edilmiştir. Otel çalışanlarının genel örgütsel bağlılık düzeyinin genel motivasyon üzerine etkisi vardır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki doğrultusunda bakıldığında içsel motivasyon ve genel motivasyon ile duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Dışsal motivasyon ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki varken normatif bağlılık ile negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Aynı zamanda otel çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel, dışsal ve genel motivasyonları arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça içsel, dışsal ve genel motivasyon düzeylerinin arttığını göstermektedir. Son olarak otel çalışanlarının genel motivasyonlarının örgütsel bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeylerini aynı yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda genel bir çıkarım yapmak gerekirse, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, motivasyonlarının iyi derecede olması sebebiyle işlerini yaparken daha istekli olacakları, yaptıkları işte başarılı olmak için çabalayacakları ve örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kuracakları düşünülmektedir. Buna karşılık örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanların işlerini yaparken isteksiz, verimsiz ve başarısız olacakları öngörülmektedir.

İşletme yönetimini çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını yükseltecek strateji ve politikalar geliştirmeli aynı zamanda uygulamada da daha etkin ve verimli olacak çalışmalar yapmalıdır.

## KAYNAKÇA

Alkış, Hüseyin (2008). “Üretim İşletmeleri Açısından İş görenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Kamu-İş*, C: 10, No: 2, s.83.

Aslan, Leyla (2004). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Motivasyon*, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.

Aşan, Öznur (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aşıkoğlu, Meral (1996). *İnsan Kaynakları Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.

Balay, Refik (2000), “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Becker, H.S. (1960). “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol: 66, No:1, p.32-40.

Barutçugil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 1.Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi: Ankara.

Berk, Ahmet (2005). “Devlet Memurlarının Görevde Yükselmesi: Son Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 56.

Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Breuer, A.M. (1996). “Developing Commitment Between Managers And Employees”, *Journal of Managerial Psychology*, 11(4):24-34.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2004). *İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İzmir.

Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 7.Baskı, Ankara.

Çelik, Hatice Necla (2006). “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayınları, Ankara.

Çırpan, Hüseyin (1999). “*Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Dolu, Banu (2011). “*Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Erdem, Ali Rıza (1997). “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, s.74, Kütahya.

Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul, Yayın No:266.

Eren, Erol (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul.

Eren, Erol (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 4, No: 14, s.69-75.

Eroğlu, Feyzullah (2009). *Davranış Bilimleri*, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Fındıkcı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul.

Genç, Nurullah (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

Grusky, O. (1966). "Career mobility and organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol:10, No:4, p. 488-503.

Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, 1.Baskı, İstanbul,

Güney, Salih (2011). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınevi, 6.Baskı, Ankara.

Gürül, Binnur (2013). "*Takım Çalışması ile Örgütsel Bağlılığa Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*", İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayıncılık, Konya.

İncir, Gülten (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Kaplan, Mehmet (2007). "*Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*", Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Karadağ, İsa (2013). "*Tükenmişlik İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Kaşlı, Mehmet (2007). "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 8, No: 2, s.160-161.

Kırdar, Yalçın (2012). *Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü*, Moss Yayınevi, Ankara.

Kırel, Çiğdem (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 28, No:2 s. 115-132.

Koç, Hakan ve Topaloğlu, Melih (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.

Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Korkmaz, Seyhan (2008). “*Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarsus.

Köroğlu, Özlem (2011). “*İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.

Kuyzu, Şule Dilşad (2007). “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusundaki İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Küçük, Sibel (2010). “*Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri*”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Mammadova, İlahı (2013). “*İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*”, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Manga, E. (2001). “*Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Meyer J.P ve Allen J.N (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve R.M., Steers, (1982). *Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.

Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak (2005). *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.

Örücü, Edip (2007). *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitapevi, 6. Baskı, Ankara.

Özbek, Necati (2011). “*Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesinin Attığı Adımlar*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta.

Özer, Pınar Süral ve Topaloğlu, Tayfun (2008). *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, Liderlik ve Motivasyon & Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, ed. Celalettin Serinkan, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Perçin, Mehmet (2008). “*İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

Polat, Şehrinaz (2005). “*Mesleğe-Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini İle İsten Ayrılma İlişkisi ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa.

Saldamlı, Asım (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara.

Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt ve R. N. Osborn (1994). *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons Inc, 5. Edition, New York.

Sökmen, Alptekin (2000). “*Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine*



*Yönelik Ampirik Bir Araştırma*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Suliman, Abubakr. & Iles, Paul. (2000). “Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:15, No:2, p. 407-426.

Swales, Stephen. (2004). “Commitment to Change: Profiles of Commitment and In Role Performance”. *International Journal of Management Review*, Vol:4, No:2, p.155-166.

Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi , 7.Baskı, Ankara.

Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 2, No: 1, s.44.

Tınaz, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul.

Tozkoparan, Güler (2008). *Motivasyonda Süreç Kuramları*, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayın Dağıtım, ed. Celalettin Serinkan, 1.Baskı, Ankara.

Tuncer, Doğan, Ayhan, Doğan Yaşar ve Varoğlu, Demet (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Tümgan, Cengiz (2007). “*Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Proje, Kahramanmaraş.

Türker, Fatih (2007). “*Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi*”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Us, Ahmet Talat (2007). *İşletmelerde Motivasyon*, İgiad Yayınları, İstanbul.

Usta, Öcal. (2002). *Genel Turizm*, Anadolu Yayıncılık, İzmir.

Uygun, Akyay (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

Ünlüönen, Kurban, Ertürk, Müjdat ve Atınç Olcay (2007). “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 6, No: 19, s.44.

Yılmaz, Aydın ve Eroğlu, Cemal (2012). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yumuşak, Sedat (2008). “İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 13, No: 3, Isparta.

## **EKLER**

### **Ek-1: Anket formu.**

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Uzaktan Eğitim Öğretim Üyesi Doç. Dr. Köksal BÜYÜK danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan tez çalışması için hazırlanmış, iş yerinizde çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için çeşitli sorular yer almaktadır.

Anketle toplanan veriler, kişisel olarak değil isim verilmeden değerlendirilecektir. Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda gerçek durumu yansıtır şekilde ve içtenlikle yanıt veriniz. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Zehra KARA

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **Kişisel Bilgiler**

#### **1. Cinsiyetiniz?**

Kadın

Erkek

#### **2. Yaşınız?**

16-22

23-29

30-36

37-43

44-50

51-57

58 ve üzeri

#### **3. Medeni durumunuz?**

Bekar

Evli

Boşanmış

**4. Eğitim durumunuz?**

- İlköğretim
- Lise
- Yüksekokul
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

**5. İşletmede çalıştığınız süre?**

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-10 yıl
- 11 yıl ve üzeri

**6. Kaçınıcı işyeriniz: .....****7. İşletmede sahip olduğunuz unvan?**

- İşgören
- Alt kademe yönetici
- Orta kademe
- Üst kademe yönetici

## İKİNCİ BÖLÜM

	Örgütsel bağlılık ifadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Çalıştığım işletmenin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
3	Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
4	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5	Bu işletme benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
6	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
7	İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8	Şu an bu işletmeden ayrılmak istediğime karar veririmsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar.					
9	Şu an bu işletmede kalmam, bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
10	Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
11	Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
12	Çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrıldığım takdirde kişisel olarak zarar görebilecek olmamdır.					
13	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için kendimde bir zorunluluk hissediyorum.					
14	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım işletmeden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15	Bu işletmeden şimdi ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.					
16	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu işletmeden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
18	Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum.					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

	<b>Motivasyon ifadeler</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım işte başarılıyım.					
2	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10	Yönetim izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12	İşletmede yemek, çay, kahve gibi yiyecek- içecek ikramları yapılır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18	İşimde terfi imkanım vardır.					
19	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					

22	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23	Bu işyerinde emekli olacağıma inanıyorum.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

