



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mustafa AYZ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ  
MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mustafa AYZ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ  
MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Zeki AKINCI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Mustafa Ayaz'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Muharrem Tuna (İmza)

Üye (Danışmanı) :Doç. Dr. Zeki Akıncı (İmza)

Üye :Prof. Dr. Beykan Çizel (İmza)

Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ve İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi
--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 27/06/2019

Mezuniyet Tarihi : 25/07/2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ve İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Mustafa AYAZ**





**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
Adı-Soyadı	Mustafa Ayaz
Öğrenci Numarası	20098510113
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç Dr. Zeki Akıncı
Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ve İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi
Turnitin Ödev Numarası	1153158069

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 75 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 19/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil % 15 'tir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

19/07/2019

(imzası)  
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Doç. Dr. Zeki Akıncı

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	2

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ, İŞ MOTİVASYONU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.1. İş Tatmini .....	3
1.1.1. İş Tatmini Tanımı.....	3
1.1.2. İş Tatminin Özellikleri .....	3
1.1.3. İş Tatminin Önemi .....	4
1.1.3.1. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi .....	4
1.1.3.2. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi .....	5
1.1.3.3. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi.....	5
1.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	6
1.1.4.1. Personele İlişkin Faktörler .....	6
1.1.4.2. Örgüt ile İlgili Faktörler .....	7
1.1.4.3. Fiziksel Koşullar .....	7
1.1.4.4. İşin Doğası.....	7
1.1.4.5. Ücret .....	8
1.1.4.6. Yükselme Olanakları.....	8
1.1.4.7. Yönetim .....	8
1.1.4.8. İletişim.....	8
1.1.4.9. İş Arkadaşları .....	9
1.1.4.10. Teknik Olanaklar.....	9
1.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkileri .....	9
1.2. Motivasyon.....	10
1.2.1. Motivasyon Tanımı .....	10
1.2.2. Motivasyon Süreci.....	11
1.2.3. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar .....	11

1.2.3.1.	Moral .....	11
1.2.3.2.	Özgerçekleştirim .....	12
1.2.3.3.	Öz kişisel Düzenlenmiş Güdüleme .....	12
1.2.3.4.	İş Doyumu .....	12
1.2.4.	Motivasyon Türleri.....	13
1.2.4.1.	İçsel Motivasyon .....	13
1.2.4.2.	Fizyolojik Motivasyon .....	13
1.2.4.3.	Sosyal Motivasyon .....	13
1.2.4.4.	Psikolojik Motivasyon.....	14
1.2.4.5.	Dışsal Motivasyon.....	14
1.2.5.	Motivasyonun Yararları .....	14
1.2.6.	Motivasyonun Önemi .....	15
1.2.6.1.	Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	15
1.2.6.2.	Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi.....	16
1.2.7.	Motivasyon Kuramları .....	17
1.2.7.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	17
1.2.7.1.1.	Fizyolojik Gereksinimler.....	18
1.2.7.1.2.	Güven Gereksinimi .....	18
1.2.7.1.3.	Sosyal Gereksinimler .....	19
1.2.7.1.4.	Saygınlık Gereksinimi.....	19
1.2.7.1.5.	Kişisel Bütünlük Gereksinmesi .....	19
1.2.7.2.	Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	19
1.2.7.2.1.	Hijyen Faktörler .....	19
1.2.7.2.2.	Motive Edici Faktörler .....	20
1.3.	Örgütsel Bağlılık .....	20
1.3.1.	Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	20
1.3.2.	Örgütsel Bağlılığın Özellikleri .....	21
1.3.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	22
1.3.3.1.	Kişisel faktörler .....	23
1.3.3.2.	Örgütsel faktörler .....	23
1.3.3.3.	Dış Faktörler.....	23
1.3.4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları .....	24
1.3.4.1.	Etzioni'nin Sınıflandırması .....	24
1.3.4.2.	Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	24

1.3.4.3.	Wiener'in Sınıflandırması .....	25
1.3.4.4.	Mowday-Porter ve Steers'in Sınıflandırması .....	25
1.3.4.5.	O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	25
1.3.5.	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	25
1.3.5.1.	Davranışsal Bağlılık .....	26
1.3.5.2.	Tutumusal Bağlılık .....	26
1.3.5.3.	Normatif Bağlılık .....	27
1.3.5.4.	Duygusal Bağlılık.....	27
1.3.5.5.	Devam Bağlılığı .....	27
1.3.6.	Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	27
1.3.6.1.	Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	28
1.3.6.2.	Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	28
1.3.6.3.	Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

2.1.	Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Kısıtları .....	30
2.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	30
2.2.1.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	30
2.2.2.	Veri Toplama Araçları .....	31
2.2.2.1.	Minnesota İş Tatmin Ölçeği .....	31
2.2.2.2.	Mottaz'ın İki Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği .....	32
2.2.2.3.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	32
2.2.3.	Araştırma Hipotezleri .....	33
2.2.4.	Verilerin Analizi.....	33
2.3.	Bulgular .....	34
2.3.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	34
2.3.2.	İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular .....	35
2.3.3.	İş Motivasyonu Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular .....	36
2.3.4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular .....	36
2.3.5.	İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Bulgular .....	37
2.3.6.	İş Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Bulgular....	39
2.3.7.	İş Tatmini ile İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Bulgular .....	42



<b>SONUÇ</b> .....	<b>44</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>46</b>
<b>EK 1- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU</b> .....	<b>56</b>
<b>EK 2- MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ</b> .....	<b>58</b>
<b>EK 3- İŞ MOTİVASYONU ANKETİ</b> .....	<b>59</b>
<b>EK 4- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b> .....	<b>60</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>61</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Motivasyon ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki.....	18
Şekil 2.1. Ölçekten Elde Edilen Puanların Yorumlanması .....	34
Şekil 2.2. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Saçılım Grafiği .....	38
Şekil 2.3. İş Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Saçılım Grafiği.....	41



**TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=372).....	34
Tablo 2.2.İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	36
Tablo 2.3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	36
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	37
Tablo 2.5. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler .....	38
Tablo 2.6. Regresyon Analizine ilişkin Sonuçlar.....	39
Tablo 2.7. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler .....	40
Tablo 2.8. Regresyon Analizine ilişkin Sonuçlar.....	41
Tablo 2.9. Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar .....	42

## ÖZET

Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesidir. Bu amacın yanı sıra demografik değişkenler ile çalışma konuları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde demografik özellikler, iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

Araştırmanın kapsamı Antalya - Belek oteller bölgesindeki 5 yıldızlı otellerin çalışanları seçilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan verilerin analizinde demografik özellikleri tanımlamak için sayı yüzde dağılımı, iki ölçek ortalama puanları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, iş tatmini ve iş motivasyon puanlarında artış olduğunda örgütsel bağlılık puanında da artış olmaktadır. Çalışanların iş tatminini, iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik girişimler planlanırken bu değişkenlerin göz önüne alınması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, İş motivasyonu, Örgütsel Bağlılık.

**SUMMARY**  
**THE EFFECT OF ACCOMMODATION ESTABLISHMENT EMPLOYEES' JOB**  
**SATISFACTION AND JOB MOTIVATION ON THEIR ORGANIZATIONAL**  
**COMMITMENT**

This study aims to analyze the effect of accommodation establishment employees' job satisfaction and job motivation on their organizational commitment. It also analyzes the demographic variables and the relationship between the study subjects.

In the first section of the study, a literature review was carried out regarding the concepts of job satisfaction, job motivation and organizational commitment. In the second section, the relationships between demographic characteristics, job satisfaction, job motivation and organizational commitment were analyzed.

The study population consisted of the employees in the 5-star hotels in Belek, Antalya. The data were collected through questionnaires and analyzed using numbers and percentages for demographic characteristics, and the Spearman correlation and regression analyses for the relationship between the mean scores of the two scales.

Organizational commitment scores were found to increase as the job satisfaction and job motivation scores increased. These variables should be taken into consideration while planning interventions to increase employees' job satisfaction, job motivation and organizational commitment.

**Keywords:** Job Satisfaction, Job Motivation, Organizational Commitment.

## TEŞEKKÜR

Tez sürecim boyunca yardımlarını, deneyimlerini ve hoşgörüsünü esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Zeki AKINCI'ya, en içten minnetlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tüm aşamalarında bilgisi ve deneyimi ile destek olan değerli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Suzan TEK'e teşekkürlerimi sunarım.

Bildiğim herşeyi öğreten, tüm yaşamımda rol modeli olan, “çalışan kazanır” düsturunun yaşam felsefem olmasını sağlayan rahmetli babam Rafet AYZAZ'a, anne bilgeliği ile ışık olan, yaşam enerjisi ile hep olumluyu gören ve gösteren validem Ayşe AYZAZ'a, ilkokul hayatımdaki önemli desteği nedeni ile abim Mevlüt AYZAZ'a, tüm destekleri sebebi ile kız kardeşim, üniversite arkadaşım Hatice AYZAZ ÖZKAN'a şükranlarımı sunarım.

**Mustafa AYZAZ**

**Antalya, 2019**

## GİRİŞ

Turizm sektörü, hızla gelişen ve büyüme kapasitesi yüksek olan sektörlerden biridir. Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), turizm sektörünün 1,4 trilyon dolar ihracat hacmine sahip olduğunu, her 11 kişiden birinin turizm sektöründe çalıştığını açıklamıştır (UNWTO, 2016). Türkiye Turizmden 2018 yılında 29.5 milyar dolar gelir elde etmiştir. Kültür bakanlığı 2018 verilerine göre Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin oranı yıllara göre artış göstermektedir. Tüm verilerin kayıt altına alındığı 2004 yılında ülkemize gelen ziyaretçi sayısı yaklaşık 21000 iken 2018 yılında bu sayı yaklaşık 46000 civarında olup %26'lık bir artış göstermiştir. Antalya 1780 tesis ve 571.184 yatak kapasitesi ile Türkiye'nin konaklama sektöründe ilk sırada yer almaktadır (Kültür Bakanlığı, 2018; sayfa 4, 10). Türkiye Turizm gelirinde 14. Sırada, turist sayısında 8. Sırada yer almaktadır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin tahmin verilerine göre 2021'de toplam istihdamın dünyada %9,7'sini Türkiye'de %8.3'ünü turizm sektörünün oluşturması beklenmektedir(The World Travel & Tourism Council – WTTC, 2014, TÜİK, 2016). Bu oranlarda önceki yıllara göre artış bulunmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatmini, motivasyon, kuruma bağlılığı içeren çalışma koşullarını önemli hale getirmektedir (Baum, 2015).

Rekabetin yoğun olduğu hizmet sektöründe, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rakipleri ile başedebilmeleri, öz kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Hizmet sektörünün önemli ayağı olan konaklama işletmelerinin en önemli ve değişkenliği en fazla olan öz kaynaklarından birisi personelidir ve çalışanların işteki verimliliği işletmelerin başarısını etkileyen önemli faktördür. Çalışanların iş tatminini yaşaması yüksek verimli çalıştıklarının göstergesidir.

Özellikle işgören devir hızının yüksek olduğu günümüz konaklama işletmeleri, işgörenleri işte tutmaya ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemleri bulmaya çalışmaktadırlar (Kaya, 2007:369). Dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları altında bulunan işgörenlerden maksimum faydayı sağlaması gerekir ki bu da işgörenleri en iyi şekilde motive etmelerine bağlıdır (Garih, 2005:105). Motivasyon çalışmalarında personelin motivasyonuna nelerin etki ettiği araştırılmıştır. Türkiye'nin öncü sektörlerinden olan turizm sektöründe içsel ve dışsal motivasyonun personeli ne şekilde motive ettiğinin tespitine yönelik çalışmalara yer verilmiştir. (Torlak, 2008; Alkış ve Öztürk, 2009; Güzel, 2010; Hotamışlı ve Şenol, 2010; Çetinkaya, 2011; Ertan ve Kaya, 2012; Akgündüz, 2013; Tanrıverdi ve Şahin, 2014; Aslan vd., 2014; Yıldırım ve Arslan, 2015; Gün, 2016;). Tatmin kavramı, arzu edilen bir amaca ulaşma ve bunun sonucunda gönül doyunluğuna erme anlamı taşımaktadır (Futrel ve

Parasuraman, 1984; Henne ve Locke, 1985; Akıncı, 2002; Tengilimoğlu, 2005). Bireylerin ulaştıkları imkânların seviyesi hedeflerine ve bekledikleri seviyelere yakın ise tatmin, bu seviyelerin altında ise tatminsizlik söz konusudur (Örücü vd., 2006:40). Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motivasyonu oluşmaya başlamıştır. Çünkü tatmin olan birey, davranışını kolayca değiştirmeye ve istekli olmaya uygun bir durumdadır. Aynı zamanda motive olmuş birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç motivasyonunu tamamlayabilir (Locke, 1976:58). Yani motivasyon, tatmin yaratabilir. Bu konudaki çalışmalar bu iki kavramın farklı oldukları ancak birbirleriyle yakın ilişkileri olduğu yönündedir. Motivasyonun iş tatminine etkisini araştıran Toker (2006)'e göre, iş tatmini yaşayan bireyler yaptıkları işe ve iş ortamına olumlu duygular besler. Çalışanların yaptıkları işten ve buldukları işyerlerinden doyum sağlamaları, işyeri ortamında yeterince motive olmalarıyla ilişkilidir.

Literatür incelendiğinde, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalara rastlanırken motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağ arasında ki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırma, Antalya ilinde konaklama işletmelerinde çalışanların, iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağ arasında ki ilişkiyi incelemek amacı ile planlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın temel kavramları olan iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatüre yer verilmiştir. İkinci bölüm çalışmanın araştırma kısmıdır. Araştırma kapsamında kullanılan yöntem, sınırlar, problem ve bulgulara yer verilmiştir. Yapılan analizler ile konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki varlığı incelenmiştir. Sonuç olarak, işletmede erkek, bekar, güvenlik görevlisi olarak çalışanların puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ve iş motivasyon puanlarında artış olduğunda örgütsel bağlılık puanında da artış olmaktadır. Çalışanların iş tatminini, iş motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik girişimler planlanırken bu değişkenlerin göz önüne alınması önerilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ, İŞ MOTİVASYONU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

#### 1.1. İş Tatmini

Çalışma yaşamının kalitesinin göstergelerinden biri olan iş tatmini çalışanların, işinden, yönetenlerden, çalışma arkadaşlarından ve iş ortamından elde etmek istediği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. İş tatmini, kurumların istenilen hedeflere ulaşmasında örgütsel gelişim ve personel verimliliğini sağlayabilmeleri için gereklidir (Deutsch, 1975; Locke, 1976). Bu yönü dolayısıyla iş tatmini kavramı, hem araştırmacıların hem de örgütlerin önem verdiği konudur.

##### 1.1.1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmininin birçok tanımı söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini kişinin yaptığı işe yönelik geliştirdiği duygular ve tutumlar olarak tanımlanır. (Sağlık çalışması) İş tatmini, yapılan işin niteliği ile işgörenlerin hedefleri birbirine uyduğunda gerçekleşen ve işgörenin işinden memnuniyet duymasını sağlayan bir olgudur (Trevor, 2001: 621). Locke (1976) iş tatminini, bireyin iş ya da iş deneyimlerine değer biçimlemesi ile oluşan olumlu duygusal durum olarak tanımlarken Robbin ve Coulter (2009), çalışanın işine karşı olan genel davranışları olarak tanımlamıştır (Locke 1976). Diğer bir tanıma göre iş tatmini kişinin işine ve iş ortamındaki durumlara karşı tutumu ve işinden elde ettiği faydalarla ilgili algıları ve buna verdiği duygusal tepkiyi ifade etmektedir (Luthans, 1994; 108). İş tatmini, çalışma şartlarının ve işten elde edilen yararın kişisel bir değerlendirmesidir. Kişinin iş ve çalışma ortamına ilişkin algıları ile değerlerini, normlarını ve hedeflerini karşılaştırmasıyla oluşan içsel tepkileri iş tatminini oluşturmaktadır (Çekmecelioglu, 2005). Çalışanın ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini oluşmuştur.

Örgütsel davranış tutumları olarak adlandırılan iş tatmini ve örgütsel bağlılık örgütsel etkinlik açısından önem taşımaktadır. Tutum, nesnelere, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ya da olaylar hakkında (olumlu ya da olumsuz) değerlendirme ifadeleridir (Robbins, 1996; 17)

##### 1.1.2. İş Tatminin Özellikleri

- İş tatmini, iş yaşamındaki olaylara verilen duygusal tepkilerden oluştuğu için hissedilebilir ve ifade edilebilir.
- İş tatmini, çalışanın beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ilgilidir.

- İş tatmini, çalışanın işe ilişkin farklı tutumları ile ilgilidir. Çalışan, işin bir kısmına olumlu tutum sergilerken diğer kısmına olumsuz bir tutum sergileyebilir.
- İş tatmini dinamikdir, kısa sürede tatmin tatminsizliğe dönüşebilir. Bu nedenle sürekliliğinin sağlanması ve izlemi önemlidir.
- İş tatmini, yalnızca ekonomik ve fiziksel koşullarla ilgili olmayıp temelde psikolojik tatminin sağlanması ile ilgilidir (Luthans, 1994; 108–114, Ardiç ve Bas, 2001, Akıncı, 2002)

### **1.1.3. İş Tatminin Önemi**

İş tatmini temelde üç faktör üzerinden değerlendirilmektedir. Bunlar çalışan, yönetici ve örgüttür. Çalışan açısından iş tatminin olumsuz olması, işten soğumaya, dikkat eksikliğine, hata yapmaya neden olurken yönetici açısından, personel devir hızının yükselmesine, verimin düşmesine, işin yavaşlamasına, disiplin ve yönetim sorunlarına, örgüt açısından ise personel ve müşteri kaybına dolayısı ile ekonomik ve prestij kaybına neden olabilmektedir (Ardiç ve Bas, 2001, Akıncı, 2002). Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların işe tutum ve davranışlarını, hedef ve isteklerini, düşünce ve duygularını ve bunlara etki eden iç ve dış faktörleri dikkate almalıdır (İzmirli, 2000).

#### **1.1.3.1. İş Tatmininin Çalışan Açısından Önemi**

İş tatmininin olumlu olması, çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırır, iş stresini azaltır, olumlu katkılar yapar ve işin kalitesini artırır. İş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olup, personelin iş ve iş ortamındaki hedeflerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duyguların bütünüdür (Ersan, 1997, 75). Personel ücret, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişki ve terfi imkanı gibi sosyal statü etkilerinden olumlu nitelikte yararlanabilirse iş tatmini gerçekleşmiş olur. İşgörenin gereksinimleri ne kadar çok karşılanırsa iş tatmini de aynı oranda yüksek olacaktır. İş tatminini, bireyin sağlığını psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik açıdan etkilemektedir. İşinden doyum alamayan çalışan psikolojik açıdan sürekli işten yakınma, işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık ve umutsuzluk gibi duygular hissetmesine neden olmakta bu durum bir süre sonra fizyolojik açıdan bedensel yakınmalara neden olurken sosyolojik açıdan da statüden memnuniyetsizliğe ve sosyal ilişkilerde bozulmaya yol açmaktadır (Eade,1993;208, Sertçe, 2003).

### 1.1.3.2. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

Yönetici açısından iş tatmininin temelde iki boyutu vardır. Bunlardan ilki, pozisyonu gereği personelin iş tatminini sağlama ve sürdürme stratejilerinin başarılı şekilde sürdürmesidir. Diğer yandan yöneticinin de iş tatminini yaşamasıdır. Çalışanların iş tatminini etkileyen tüm faktörler yöneticinin iş tatmini açısından da benzerdir. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip yöneticiler, başarı hissine bağlı olarak işine karşı memnuniyet düzeyi artmakta bu durum çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Jones ve George; 2003; 83).

Yönetenin görevlerinden biri örgüt içinde personel memnuniyetini sağlamaktır. İş tatmini güveni, bağlılığı ve işte kaliteyi sağlar. Yöneticiler, personel verimini artırmak ve işten ayrılmaların önüne geçmek için olumlu iş çevresi yaratmalıdırlar (Robbins, 1994: 36).

Diğer yandan iş tatmini yüksek olan yönetici, örgütsel vatandaşlık davranışları, güçlüklerle başa çıkma, yaratıcı ve yenilikçi çözüm önerileri ile örgüt içindeki bağlılığı artırarak, ast üst dengesini sağlayarak çalışanların iş tatminini artırırken örgütün verimliliğini ve rekabet üstünlüğünü sağlayacaktır (Jones ve George, 2003; 83). Yöneticilerin iş tatminini çalışanın işletme hedeflerini gerçekleştirmek için istekli çalışmasına ve yöneticiler tarafından takdir edilmesine de bağlıdır.

### 1.1.3.3. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

Personelin iş tatminini sağlayan örgütlerin kolaylıkla çalışan buldukları, personelinin devamlılık gösterdiği ve buna bağlı olarak verimliliği sürdürerek daha başarılı olduğu bilinmektedir (Sertçe, 2003). İş tatmini sağlanan örgütlerde işletme hedeflerini dah kolay gerçekleştirir. İş çevresi koşulları, personelin fiziksel ve zihinsel durumunu aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da etkiler. İş tatmini; ücret, işte yükselme olması, çalışma koşullarının iyi olması, işin kendisi, iş arkadaşları - yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki hedeflerinden etkilenir (Eren, 2001). İş tatmininin başarılmasında görev tanımlarının olması, ödül sistemi ve yönetici-personel iletişim stratejileri gibi örgüte ait sistemler önemlidir (Özpehlivan, 2018: 43). Örgütlerin iş tatminini sağlamada iş zenginleştirme, rotasyon, çalışanlarının yeteneklerinin ortaya çıkarılması, çalışanlar arasında iletişimin artırılması, performansın iyileştirilmesi, problem çözerken personel fikirlerine önem verilmesi, motivasyon artırma stratejilerine önem vermek personelin örgüt hedeflerini benimseme ve bu amaçlara bağlılığını artırarak örgüt başarısını sağlayacaktır.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma isteği, hayal kırıklığının belirleyicisi olduğunu ve işverene yol gösteren bir olgu olduğunu savunmaktadır. İş

tatmininin yüksek ise işten ayrılmanın ve devamsızlığın düşük olduğu saptanmıştır. Örgütte personelin işten ayrılma problemi, kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. (Çekmecioğlu, 2005; 28). Personelin işten ayrılınca örgüte maddi kayıp yaşar, üretimin ve hizmet aksar ve bu nedenle, iş tatmini sağlamanın önemi daha açık olarak anlaşılır. Personelin ihtiyaçlarının karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel imkanlar önemlidir.

#### **1.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini araştırmaları insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış ile ilgili araştırmalar arasında literatürde geniş bir şekilde yer almaktadır. Bu araştırmalar genel olarak iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Temelde iş tatmini iki ana faktöre bağlıdır (Sertçe, 2003, Ardıç ve Baş, 2006). Bunlardan ilki personele ilişkin faktörler diğeri örgüt ile ilgili faktörlerdir. Çalışanlara ilişkin faktörler bireyin kişisel özellikleri, duyguları, düşünceleri, beklentileri, gereksinimleri gibi faktörlerdir. İş ortamı ile ilgili faktörler ise iş koşulları, işin fiziksel ve psikolojik etkileri, işin doğası, yükselme olanakları gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

##### **1.1.4.1. Personele İlişkin Faktörler**

Çalışanın kendisine ait faktörler, Yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikler iş doyuunda ön plana çıkmaktadır. Personelin genetik eğilimi, değer yargıları, iş deneyimi, yaşadığı sosyal çevresi iş tatmini için önemli etkindir. Bu kişisel faktörler, ihtiyaçların karşılanmasında, çalışanın örgüte karşı takınacağı tutumu olumlu ya da olumsuz etkilerler (Eren, 2001; 202). Birçok araştırmacı iş tatmini ve yaş arasındaki etkileşimi incelemiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif bulunmuştur. Bir başka ifadeyle yaş ilerledikçe kişilerin iş tatminleri artmaktadır. Bu korelasyonun nedeni genç çalışanların işe başlarken beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Yapılan çalışmalarda yaş ilerledikçe ödülleri arttığı, buda yaşlıların tatmin oranının yüksek olduğunu belirtmektedir (Ardıç ve Bas, 2001). Cinsiyet farklılığı ile ilgili olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Oshagbemi'nin araştırmasında cinsiyet, pozisyon (ünvan), yaş ve iş tatminiyle ilişkisi akademisyenler üzerinde araştırılmıştır. Bu araştırmada cinsiyet ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki bulunmamış buna ilaveten unvan/rütbe akademisyenler arasında iş tatminine etki eden bir faktör olarak bulunmuştur. Bayanların unvanları artıka erkeklerden daha fazla tatminleri artığı ortaya çıkmıştır.

İşe ilişkin duygu ve düşünceler gibi personel ile ilgili faktörler iş tatmini açısından çok önemlidir. Çalışanın ihtiyaç ve istekleri karşılanırsa iş tatmini artış gösterir. (Bingöl, 1997;

269). Personelin iş-beceri-bilgi dengesinin sağlandığına ilişkin algısı önemlidir. İş tatmini personelin kendine ait görevleri iyi yapabilmesini sağlar. Personelin iş tatmini hizmetin iyileştirilmesi için temel bir ön şarttır. İşinden tatmin olan personel işe karşı olumlu tutum geliştirir (Arnett vd., 2002; 90). Çalışanlar yaptıkları işin kendileri ve diğer insanlar açısından bir anlama sahip olmasını istemektedir. Çalışanın işine duyduğu saygı iş tatmininin temel belirleyicilerinden biri iken diğerlerinden saygı görmek de iş tatmininde çok önemlidir.

Çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri, bireyin kendi içsel çatışmalarıdır. Hom ve Kinicki'nin çalışmasında (2001), iç çatışmaların yoğunluğu iş tatminsizliğini arttırdığını, sosyal hayat kalitesini etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca, Higgins, Duxbury ve Irving (1992) yaptıkları çalışmada, sosyal hayat ve iş hayatı çatışmasının da çalışma hayatı kalitesini düşürdüğünü belirtmişlerdir ve bunun sebebidir iş hayatına yoğun ve daha çok zaman ayrılmasıdır.

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için çalışanın amaçları örgüt yöneticileri tarafından belirlenmeli ve örgütün amaçları ile örtüştürülmelidir. Bunun için de işletmede çalışanların bireysel ihtiyaçları göz önüne alınmalıdır. Çalışanların işinden ve iş ortamından elde ettiği faydalar yeterince karşılanmazsa, iş tatminsizliğinin ortaya çıkar ve bu durum işgücü performansını ve işe bağlılığı azaltır.

#### **1.1.4.2. Örgüt ile İlgili Faktörler**

Personelin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve iş tatmininin gerçekleşmesinde örgütün sunduğu çalışana sunduğu imkanlar belirleyici rol oynamaktadırlar.

#### **1.1.4.3. Fiziksel Koşullar**

Örgütte iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri fiziksel çalışma koşullarıdır. İş gürültüsü, çok az ya da çok ışıklandırma, personeli olumsuz etkileyen ve sağlığını etkileyen bazı çalışma koşullarındandır. Fiziksel çalışma koşulları, personelin stresini ve verimliliğini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu koşullar personelin iş tatminini ve örgütsel bağlı etkileyecektir (Hellriegel vd., 1992; 286, Akat vd. 1999; 345, Ardiç ve Bas, 2001, Özkalp ve Kirel, 2001; 434).

#### **1.1.4.4. İşin Doğası**

İşin temel özellikleri ve çalışana sunduğu gelişme olanakları (işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatları, sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlama vb). İşin doğası, iş tatminini etkileyen önemli dışsal faktörlerden biridir.

#### **1.1.4.5. Ücret**

Yapılan işin karşılığına biçilen değer (yeterli olması, diğer örgütlerle kıyaslandığında ücretin eşit olması vb) Bir çalışmada çalışanların iş tatminine sahip olması altı koşulun varlığına bağlanmaktadır. Bunlardan birincisinin yeterli ücret olduğu söylenebilir, çünkü çalışanı işe bağladığı ve kendisini iyi hissetmesini sağladığı bilinmektedir. Çalışma sonuçlarına göre iş tatmini ile ücret artışı arasında güçlü pozitif bir ilişki görülmektedir. Genelde bireyler ücretlerini, hem örgütte hem de örgüt dışındaki çalışanların ücretleri ile karşılaştırmakta (Özpehlivan, 2018:43) ve buna göre işten ayrılma veya işe devam etme kararı vermektedirler. (Lawler III, 1990; 27). Eşit işe eşitsiz ücret çalışanlar için sorundur. Bu durumda çalışanlar adaletsizlik duygusu, hayal kırıklığı yaşar ve bu durum tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle de örgütler eşit işe eşit ücret uygulamasını benimsemelidir.

#### **1.1.4.6. Yükselme Olanakları**

İşyerinde ve meslekteki geleceğe ilişkin fırsatlar (Örgütte yükselme fırsatlarının bulunması). Hızlı yükselme kavramının içine, sunulan fırsatların fazlalığı, ücret farklılığı girebilir.

#### **1.1.4.7. Yönetim**

Yönetim stratejileri, politikası, örgütün misyonu, vizyonu, değerleri, işe alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, sağlık ve güvenlik önlemleri, iş güvencesi önemlidir. Diğer yandan yönetimin çalışana verdiği değer en önemli faktörlerden biridir. Yapılan bir çalışmada, kararlara katılımın olmaması veya önemli kararlara katılma düzeyinin düşük olusunun iş tatminsizliğine, kendine güvenin azlığına ve yüksek oranda iş devamsızlığına neden olduğunu göstermektedir (Ivancevich vd., 1983; 587, French ve Caplan, 1973; 65-68). Kararlara katılmanın sağlandığı durumlarda personelin iş tatmini yükselmekte, iş ile ilgili tehditler daha az hissedilmekte ve personelin mesleği ile ilgili nitelikleri artmaktadır (Tutar, 2000; 245).

#### **1.1.4.8. İletişim**

İyi bir iletişim ortamı ile personelin önünde sorunlarını, isteklerini, şikayetlerini ve önerilerini belirtmekte kolaylık olacaktır. Bu sayede de personel kendini önemli hissedecektir. Çünkü kendisine işle ilgili bilgi verilmeyen veya düşünceleri sorulmayan personel kendisine değer verilmediğini düşünerek işten ayrılma eğilimine girebilirler (Özpehlivan, 2018; 45).

Personel böyle bir durum karşısında ait hissetmeyeceğinden, iletişimsizlikten şikayetçi duruma gelecek ve iş tatmini azalmış olacaktır (Şimşek vd., 2001; 285). Personel kendilerine inisiyatif kullanma olanağı veren, çok yönlü ve nitelik gerektiren işleri yaptıkça, kendileri takdir edildikçe işlerinden tatmin olurlar (Özpehlivan, 2018; 45). İş tatmini, personel açısından bakıldığında içsel motivasyonun sağlanması, işletme açısından artan performans, makro açıdan işe ekonomik faydanın artması sağlanmasıdır (Aksu ve Aktaş, 2005; 481).

#### **1.1.4.9. İş Arkadaşları**

Örgütte her çalışan sistemin bir parçası, zincirin bir halkasıdır. İş ortamının çalışanın iş arkadaşları ile iletişimi işten tatmin olmasını önemli derecede etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla içten sağlıklı iletişim, çalışana iş arkadaşları ile bir bütün olarak hissetmesini sağlar. Bu bütünleşme çalışanın açısından tatmin oluşturur. (Oral, 2015; 269-271). Çalışanlar daha iyi bir iş ortamı oluşturmak için, beraber çalıştığı arkadaşları ile iş birliği yaparlar. Böylece ulaşmak istedikleri hedeflere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşırlar. Uyumlu takım çalışması iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan iş grupları bulunmaktadır. Çalışanın başarılı bir ekip içinde yer alması ve bakış açısı aynı olan çalışanlarla birlikte olması iş tatminini artırıcı bir etki yapacaktır (Kantar, 2008 34).

#### **1.1.4.10. Teknik Olanaklar**

Teknik olanaklar ve teknoloji kullanımı çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yüksek teknoloji kullanan işletmelerde çalışanların tatmin düzeyi daha yüksektir. Bunun nedeni işlerin rutin ve sıkıcı olarak görülmemesi, işe heyecan ve yenilik getirmesidir.

#### **1.1.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Etkileri**

İş tatmini, personelin işgücü verimini, işe bağlılığını ve personel devir hızını etkilemektedir. (Bingöl 1990; 96, Akıncı, 2002; 3). İş tatmini örgütün yönetim biçimine dair bir göstergedir (Örücü vd., 2006; 50). Rusbelt ve arkadaşlarına (1988) göre personel iş tatminine ilişkin birtakım tepkiler geliştirmektedir. Personel, iş beklentilerinin yeterince karşılanmadığını düşündüğünde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği örgütsel yapı içinde personel arasında huzursuzluğa, hizmet kalitesinde düşüşe, iş kazalarında artışa, işletme politika ve süreçlerinde aksamaya neden olmaktadır (Aksu ve Aktas, 2005; 481).

Birey iş tatminsizliği yaşadığında ya olumlu bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi davranışlarda ya da olumsuz bir davranış olan iş yavaşlatma, örgütten ayrılma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği durumunda sadakat ya da sorunu

görmezden gelme gibi pasif davranışlar da tepkiler arasında yer almaktadır (Çekmecelioglu, 2005). Personel tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, kurallara uymama gibi olumsuz davranışlar gösterebilmekte, bu durum personel ve örgüt arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemektedir (Sertçe, 2003).

İş tatminsizliği bireyi psikolojik ve fizyolojik açıdan etkilemektedir. Personelin işi ve iş koşulları ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki vardır. Beklentilerin karşılanmadığında ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozukluklarına, psikolojik ve duygusal tepklere yol açmakta bu durum fizyolojik olarak bireyi etkilemekte ve sonuçta birey uykusuzluk, iştahsızlık, ağrı gibi problemler yaşamaktadır (Eren, 2001; 202). Hatta iş tatminsizliği uzun süre devam ettiğinde kalp hastalıkları, tansiyon yüksekliği, migren gibi sistemsel kronik rahatsızlıklara neden olarak yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve yaşam süresini etkileyebilmektedir (Sabuncuoglu ve Tüz, 1995; 151, Pehlivan, 1995; 48-51, Eren, 2001; 239).

Engellenme duygusu iş tatminsizliğinin psikolojik etkilerinden biridir. Çözülmeylemeyen problemler ve karşılanmayan talepler çalışanlarda güvende azalmaya ve tatminsizliğe neden olmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997; 416). Bireylerin olması gerekenden fazla talepleri ve araçların sınırlı olması da engellenme yaratan en önemli etkenlerdendir (Ertürk, 2000; 28). Çalışanın yaşadığı engellenme duygusu örgüt içinde bir takım uyumsuzluk ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Stres iş tatmini ile ilişkili olan diğer psikolojik faktördür. Robbins (1996; 611) stres kavramını bireyin sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler olarak tanımlamıştır. İş tatmini hissetmeyen personel bir süre sonra yaşadığı hayal kırıklığına bağlı olarak stres yaşamaya başlar. Örgütteki olumsuz çalışma koşullarının varlığı, personelin işe yabancılaşmasına ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmesine dolaylı olarak gizli tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu durumda personel örgütün hedefe ulaşmasında gerekli çaba ve motivasyonu göstermekten uzak kalmaktadırlar (Eroğlu, 2000: 337).

## **1.2. Motivasyon**

### **1.2.1. Motivasyon Tanımı**

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre motivasyon güdüleme ve özendirme anlamlarına gelmektedir (TDK, 2019). Ertürk (2000) motivasyonu, insanları hedeflenen amaca yönelik harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak tanımlamıştır. Dürtüleri, istekleri, ilgileri ve arzuları içeren motivasyon kavramı; güdülerin organizmayı uyarması, harekete



geçirmesi ile organizma davranışının hedeflenen amaca doğru yönelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kişi gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli davranışlar sergiler. Sergilenen bu davranış istek ve amaç yönünde olur (Şahin, 2004: 525). Bu iki özellik organizma davranışında varsa güdülenmeden sözedilir (Cüceloğlu, 1996: 248).

### **1.2.2. Motivasyon Süreci**

Bireyleri motive etmek için gösterilen çabalar, bireyin istenilen davranışı yapma isteği oluşturulması ve bu isteğin sürekli hale getirmek olmalıdır. Motivasyon işletmelerin faaliyetleri ile doğrudan ilgilidir, süreklilik gerektirir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları motive edici çabaları devamlılık göstermelidir. Motivasyon sürecinde, insanın sergilediği her davranışta bir neden vardır ve insan bu doğrultuda belirli bir hedefe yönelir. Hedeflenen amaca yönelik yapılan davranış, gereksinim durumunda ortaya çıkar. Motivasyon sürecinin dört aşaması vardır: Bunlar gereksinim, davranış, amaç iç durumun değişmesidir (Eroğlu, 2007: 247) Motivasyon, gereksinimin doğması ile başlar. Birey bu gereksinimini karşılamak için bazı davranışlar gösterir. Bunun sonucunda istenilen amaca ulaşılarak doyum noktasına ulaşılır (Cüceloğlu, 1996: 260). Yapılan davranışın sonucunda geri besleme ile hissedilir. Dolayısıyla organizmanın bir sonraki gereksiniminin giderilmesi ile yeniden uyarılma durumu başlar ve yeni bir motivasyon sürecini başlar (Eroğlu, 2000: 247).

### **1.2.3. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar**

Motivasyon kavramının açıklanmasında bazı temel kavramlar önemlidir. Bu kavramlardan bazıları moral, öz gerçekleştirim, öz kişisel güdülenme ve iş doyumu kavramlarıdır.

#### **1.2.3.1. Moral**

Moralin sözlük anlamı ahlaktır. Motivasyonun sağlanmasında moral kavramı oldukça önemlidir. Bireyin moral değerlerinin olumlu olması motivasyonun sağlanmasında ön plandadır.

İş tatmini ile moral arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bireyin moral değerleri örgütün değerleri ile örtüştüğünde örgütsel motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir.

### 1.2.3.2. Özgerçekleştirim

Bireyin bütün yönlerinin uyumlu ve dengeli olarak gelişmesidir. Bu gelişim içsel ya da dışsal faktörler tarafından belirlenebilmektedir. Aynı zamanda bu gelişim kişinin kendi kişisel tercihi olabilmekle beraber bazı çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Kişinin öz gerçekleştiriminin pozitif yönde olması örgütte motivasyonun artmasında neden olmaktadır.

### 1.2.3.3. Öz kişisel Düzenlenmiş Güdüleme

Bireyin amaçlarına ulaşabilmek için gösterdiği çabaya güdülenme denilmektedir. Güdülenme, davranış biçimlerinin oluşumunu, yönünü, şiddetini farklı biçimlerde ve anlarda etkilemektedir (Günbayı, 2000: 18). Öz kişisel ve düzenlenmiş güdüleme motivasyonun artmasına yönelik olan kavramlardır. Öz kişisel güdülenme, çalışma hayatında bireyin örgütsel amaçlar dışında yalnızca kendi çıkarları için gösterdiği çabadır. Öz kişisel güdülenme, insanın kişisel gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır. Düzenlenmiş güdülenme ise çoğu zaman başka biri tarafından veya bir örgüt tarafından insanın gereksinimlerinin belirlenerek, bu doğrultuda çaba harcamasını yönlendiren güdülemedir.

### 1.2.3.4. İş Doyumu

İş doyumu basit olarak çalışanın işi ile mutlu olma derecesinin göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Vieira, 2005: 39). İş doyumu işe karşı hissedilen hoşnutluktur; iş doyumsuzluğu ise, işe karşı hissedilen hoşnutsuzluktur (Günbayı, 2000: 3; Özdemir, 2006a: 70). Sosyal, duygusal ve bireysel özellikler taşıyan doyum kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlemlenemeyen, sadece ilgili kişi tarafından hissedilen, tanımlanabilen iç huzurun ve iç tatminin yansımasıdır (Örücü ve diğerleri, 2006: 40). İnsan kaynakları ve örgütsel davranış biçimlerinin en önemli inceleme alanı iş doyumu olmuştur (Topçu, 2003: 18). Doyum kavramının açıklanmasında iki temel ilke yer almaktadır. Bunlardan ilki doyumu bir süreç olarak ele alırken ikincisi sonuç olarak ele almaktadır (Naktiyok, 2002: 168). Bir süreç olarak incelenen doyumda, temelde yer alan etkenlere ve psikolojik süreçlere ağırlık verilmektedir. Süreç olarak ele alındığında, beklenen ile alınan arasındaki değerlendirme ortaya çıkarılmaktadır. Sonuç olarak ele alındığında, istenilen, arzu edilen beklentilerin karşılık görmesi ön plan çıkmaktadır (Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 67). Luthans'a (1992) göre ücret, işin kendisi, yönetim tarzı, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, beklentilerin karşılanma oranı ve verilen duygusal yanıtlar iş doyumunun temelinde yer almaktadır.

## **1.2.4. Motivasyon Türleri**

### **1.2.4.1. İçsel Motivasyon**

Bireyin fizyolojik ihtiyaçlarından ya da dürtülerinden kaynaklanan ve kişinin bilinçsiz davranışlar sergilenmesine neden olan güdülerdir (Sabuncuoğlu, 1998:95). İçsel motivasyonda kişinin öğrendiği davranış değişime kapalıdır. Bireylerin içsel motivasyonları ile gösterdikleri davranışlarının nedenleri, gerçekleştirdikleri davranışlarının sonuçlarını değiştirmemektedir.

### **1.2.4.2. Fizyolojik Motivasyon**

Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinimlerin karşılanması şarttır. Bu güdüler, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki barınma, beslenme ve giyinme gibi gereksinimlerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:100). Her insanda fizyolojik güdüler mevcuttur ve motivasyonun sağlanabilmesi için fizyolojik güdüler ilk sağlanması gereken güdülerdir. Güdülerin bireye etkisi ve kuvvet derecesi, bireysel farklılıklar nedeniyle kişiden kişiye değişmektedir. Bir örnekle aç olan bireyin açlık gereksiniminin karşılanmaması durumunda bireyin diğer hiçbir faaliyeti yapması mümkün değildir. Bu nedenle örgüt içinde çalışma şartları insan gereksinimlerinin rahatlıkla giderilebileceği biçimde düzenlenmesi çalışanların fizyolojik motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, her insanın beslenme gereksiniminin karşılama biçimi farklılık gösterebilir, açlığa dayanma süresi gibi bu bireyin fiziksel özellikleri ile ilgili olabilir.

### **1.2.4.3. Sosyal Motivasyon**

Sosyal güdüler, insanın bilinçli olarak sergilediği davranışlarının temelinde bulunan ve toplum tarafından değerli görülen olgulardır. Sosyal motivasyonun sağlanması için sosyal güdülerin karşılanması gerekmektedir. Sosyal güdüler, insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle, insanın diğer insanlarca tanınma, toplumsal bir gruba ait hissetme, beğenilme, sevilme, sosyal çevre etkinlikleri düzenleme veya katılma, arkadaşlar edinme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:101).

Bireysel ve kültürel farklılıklar nedeni ile sosyal güdüler, değişik biçimlerde ve farklı seviye ve şiddete hissedilir. Bireysel farklılıklar, öğrenme tarzı ve zamanlı ile beraber toplumun statü farklılıklarının da etki etmesiyle meydana geldiği söylenebilir. Toplumun belli bir bölümünde yer alan insanlar ile diğer bölümde kalan insanlar farklı sosyal güdülere sahiptirler. Bu da sosyal motivasyonun farklı şekillerde sağlanacağını göstermektedir.

#### 1.2.4.4. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon, psikolojik güdülerin ortaya çıkması ile gerçekleşir. Psikolojik güdüler, bireyin psikolojisinden etkilenir ve bu şekilde davranışı etkileyen güdülerdir. Psikolojik güdülerin yapısını, bireyin doğuştan ya da toplumsal ve öğrenim değerlerinin etkisi ile sonradan kazanılan ve karakter ve davranış modelleri oluşturmaktadır. Bireylerin içsel durumu ile ilgili olan psikolojik güdüler, gerçekleştikten sonra öğrenilebilmektedir. Hem nedenleri hem de gerçekleşmesi zor olan bu tip güdüler, motivasyon türleri arasındaki en karışık güdülerdir (Sabuncuoğlu, 1998:102). Düşkünlük, mutluluk, saldırganlık, ilgi, korku gibi değerler psikolojik güdülerini meydana getirmekte ve bu değerler bireyden bireye farklı olup dolayısı ile psikolojik motivasyon da bireyden bireye göre değişim göstermektedir.

#### 1.2.4.5. Dışsal Motivasyon

Kişinin dıştan denetim sağladığı hususlarda, onu gerçekleştirmeye iten sebepler dışsal etkenlerdir. Dışsal motivasyonda, kişinin motive edilmesi amacıyla üstler, çevre veya örgüt tarafından sağlanan birtakım ödüller kullanılmaktadır (Benton ve Halloran, 1991: 67-68).

#### 1.2.5. Motivasyonun Yararları

Çalışanların bilinçli olarak sergilediği davranışlarında motivasyon ön plandadır (Newstrom ve Davis, 1993: 122). Bu nedenle çalışanlardan istenileni elde edebilmek için çalışanı en iyi şekilde motive etmek gerekir (Sapancalı, 1993: 55). Motivasyonun örgüt ve çalışan açısından yararları şu şekilde ele alınabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 130):

- Çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmek için uygulanan bütün yöntemleri kapsayan motivasyon; bir yandan örgütün verimliliğini artırırken diğer yandan çalışanların örgütten istedikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır.
- Örgütlerin esnek motivasyon sistemleri geliştirmeleri, küreselleşen ekonomi, toplumsal ve teknolojik koşullar nedeniyle kaçınılmazdır.
- Çalışanları, sunulan motivasyon imkanlarından daha fazla yararlanmaya yönlterek çalışanlar arasında olumlu rekabet sağlar.
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Çalışanların ve işletmelerin verimliliği için ekonomik ve toplumsal koşulları geliştirerek rekabet ortamına olanak sağlar.
- Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkması ve geliştirilmesi için tanınmaktadır.
- Çalışanların sosyal gereksinimlerine yönelik zemin hazırlar.
- Çalışanların temel ekonomik gereksinimine yönelik imkan hazırlamaktadır.

- İşletmelerin yeni yatırımları, karlılıkları ve yeni teknoloji takip gücünde artış meydana gelmektedir
- Mesai saatleri kısalmakta ve üretim artar.
- Maliyet azalır, fiyatlar düşer
- Çalışanların ücretleri artar.

### 1.2.6. Motivasyonun Önemi

Bireylerin davranışlarına etki eden faktörlerden biri motivasyondur. Motivasyon kavramı, bireyi çaba göstermesi için harekete geçiren, bu çabayı sürdürülebilmesi için ona destek olan ve çabayı olumlu tarafa yönlendiren üç ana özelliğe sahiptir. Çalışanın motivasyonu, yaptığı işteki başarı ve iş tatmini açısından önemlidir. Çalışan yaptığı işte ne kadar motive olursa o kadar verimli çalışacaktır. (Tomer, 1981: 352).

Teknolojik gelişmelerle hızla değişim gösteren iş dünyasında rekabet ortamında büyük avantaj sağlayan temel faktör motive çalışanlardır (Lindner, 1998). Motivasyonu yüksek çalışanlar, örgütün hizmet kalitesini artırarak ve bu kalitenin sürekliliğini sağlayarak örgütün başarısını Örgütün verimliliğini sağlayan motivasyon, diğer yandan çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmasında, pozitif çalışma ortamı oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunun yanı sıra örgütte ki çalışanların nitelik ve nicelik açısından yeterli olması ve bu çalışanların sürekliliğinin sağlanması, örgütün motivasyona verdiği önemle de ilgilidir (Ölçer, 2005: 2).

Konaklama işletmelerinde, örgüt çalışanlarını motive etmek çoğunlukla işten tatmin düzeyi ile ilgilidir. İşinden tatmin olan çalışanın örgüte katacağı katma değeri, verimliliği daima üst noktadadır (Uçkun ve Pelit, 2003: 53). Motivasyonun örgütteki yeri ve önemi üzerine yapılan birçok çalışma vardır. Hakmal ve arkadaşlarına göre (2012: 181-182) çalışanların motivasyonları, hem çalışanın hem de örgütün performansında önemlidir. Yıldırım'a (2007: 1) göre "motivasyon iş yaşamında başarıyı etkileyen temel faktör iken Tanrıverdi ve Oktay'a (2001: 33) göre çalışan motivasyonunun gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi oldukça güç ve zorunludur. Diğer yandan çalışan motivasyonu, hem ülke turizminin hem de konaklama işletmelerinin başarısı için üzerinde durulması gereken önemli konu lardan biridir.

#### 1.2.6.1. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, insan olarak fiziksel, psikolojik, toplumsal, örgütsel gereksinimlerinin örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve

yöntemlerle karlılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir (GümüI ve Sezgin, 2012: 6). Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında beklentilerinin karşılanması önemlidir. Bu beklentiler güven içinde olmayı ve yeterli miktarda ücrettir (Eren, 1998: 42). Çalışma ortamının fiziksel, psikolojik ve sosyal koşulları motivasyonu etkilemektedir. Çalışanların motivasyonu için gereksinimlerinin karşılandığı, hedeflerine ulaşabildiği iş koşullarının sağlanması oldukça önemlidir. Çalışma ortamı çalışanların iç huzurunu etkileyen temel faktörlerdendir. Çalışanların gereksinimleri giderilmediğinde huzursuz ve mutsuz olabilirler. Bu durum çalışanların örgüte olan sadakati, yaratıcılığı, gibi psikolojik etmenleri yakından etkilemektedir.

Çalışanlar motivasyon için gerekli olan ihtiyaçlarını ve bu gereksinimlerini nasıl karşılayacaklarını belirleyebilmelidir. Bu anlayışa sahip olan örgütlerde, hem çalışanlar kendi aralarında hem de yöneticilerle sağlıklı ve profesyonel ilişkilerin kurulması beklenmektedir. Çalışan motivasyonu için belirli aralıklarla yapılacak toplantılarda verim ve kalitenin artırılması ve sürdürülmesi ile ilgili çalışan görüşleri alınması ve bu görüşlerin uygulamada kullanılması, sonuçların paylaşılması önemlidir (Tınaz, 2006: 16).

#### **1.2.6.2. Yöneticiler Açısından Motivasyonun Önemi**

Motivasyon, yöneticiler açısından çalışanlarının beklenen performansı göstermelerinin olanaklı kılınması için etkin bir yönetim aracıdır. Motivasyon, modern yönetim anlayışının giderek artmasıyla artış göstermiş ve yöneticilerin ilgilenmesi zorunlu bir kavram haline gelmiştir. Çalışanlarını motive eden yöneticiler, çalışanların işlerine konsantre olmalarını, daha düzgün iş yapmalarını ve kaynakların optimal düzeyde kullanımını sağlamaktadırlar. Motivasyonu sağlanamayan bir çalışanın etkin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005: 663). Çalışan motivasyonunu sağlamak için yöneticiler çalışanların işe oryantasyonuna, uyumuna, çalışma saatlerine özenine, yapılan işin nitelikli olarak yapılmasına ilişkin gözlem ve incelemelerde bulunmaktadır (Gael, 2008: 90). Bu çalışanların motivasyonunu artırma da oldukça etklidir. Örgütsel hedeflere ulaşmada motive olan çalışanların yetenek, bilgi ve güçlerinin optimal düzeyde kullanılması da yöneticinin başarısına etki etmektedir. Emek ve zamanın satın alınması, insanın fiziki varlığının olmasıyla sağlanırken; sadakat, yaratıcılık, girişim ruhu, bedenen, zihnen ve psikolojik olarak kendisini örgütle bağlaması için fiziksel varlık yeterli değildir. Bunların sağlanması için motivasyonunun varlığı şarttır. Yöneticiler, motivasyonun hem örgüt açısından hem de çalışan açısından son derece önemli olduğunun ayırımında olmalıdırlar. Yöneticinin çalışanları tanıması, motivasyon kaynaklarının farklılığını bilmesi ve bunları motivasyonu artırmak ve

sürdürmek için kullanması örgüt başarısı açısından son derece önemlidir (Koçel, 2005: 634). Yöneticiler, çalışanlarının davranışlarını analiz etmeli, gereksinimlerini bilmeli ve her çalışan için gereken farklı motivasyon araçlarını kullanmalıdır.

Bunun için yönetici çalışanın fiziksel, psikolojik ve sosyal farklılıklarını, bu doğrultuda gereksinimlerinin farkında olmalı ve bu gereksinimlerin bu özellikler doğrultusunda karşılanması için uygun çalışma ortamı sağlamalıdır (Ataman, 2009:522, Koçel, 2005:634).

Yönetimsel açıdan önemli olan çalışanların asgari çabalarından daha fazlasını ortaya çıkarmaktır. Uygun çalışma koşulları, yeterli ücret seviyeleri, sağlam istihdam, sosyal sigorta ve emeklilik olanakları çalışanların performansının asgari düzeyde olmasında etkili olurken çalışanların kendini güvende ve mutlu hissettiği, gereksinimlerinin zamanında ve yeterli düzeyde karşılandığında örgüte karşı aidiyet duygusu hissederek motivasyonun arttığı görülmektedir. Çalışanların iş ortamlarında saygı görme, ait hissetme gibi üst düzey gereksinimleri giderecek yönetim anlayışının bulunmaması beraberinde çalışanların motivasyonunda düşmeye ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (McGregor, 1971: 308-309). Üst düzeyde gereksinimlerin karşılanması ile çalışan motivasyonunu sağlayan yöneticiler, düzenli ve tutarlı motivasyon sistemi ile çalışan performansını artırarak örgüt iklimini ortaya çıkarabilir. Performansı yükselen ve verimliliği artan çalışanlar, hem kendi gereksinimlerinin karşılanmasını hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

### **1.2.7. Motivasyon Kuramları**

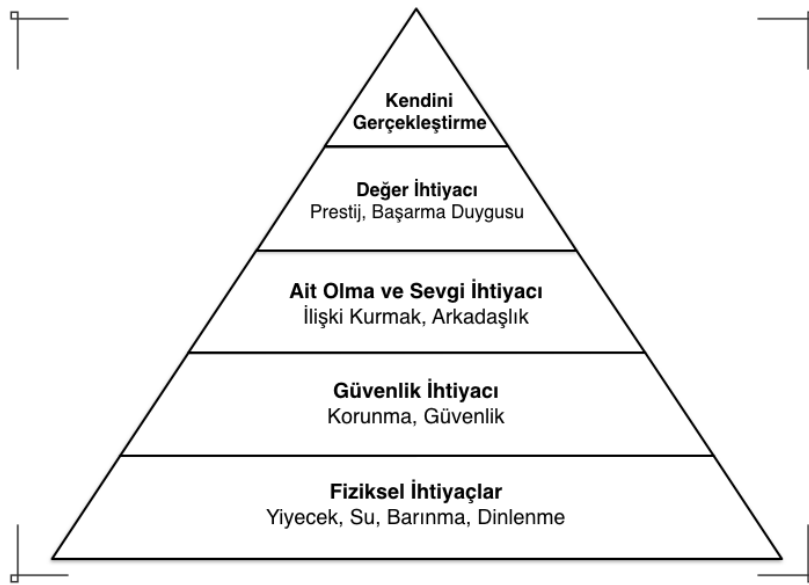
Başlıca motivasyon kuramları, Abraham Maslow'un Gereksinimler Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in E.R.G. Kuramı, David Mc Clelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı, Davranış Şartlandırması, Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramı, Atıf Kuramı olmak üzere birçok motivasyon kuramı bulunmaktadır. Bu kuramlardan ilk ikisine ilişkin bilgiler paylaşılmıştır.

#### **1.2.7.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham H. Maslowa göre, insan davranışlarını gerçekleştiren en önemli etken bireyin gereksinimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 137). İnsanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlıktır ve ihtiyaçları vardır. Davranışlarında temelinde ihtiyaçlarını tatmin etmek vardır (Eren, 2001: 30-31).

Maslow'un teorisi, hem bireysel değişimi hem de toplumsal değişimi içerir. Maslow'un Gereksinimler hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi aşağıdan yukarıya doğru hareket eder. Maslow'un teorisine göre kişi hiçbir ihtiyacını

bütünüyle tatmin edemez, kişi tamamen tatmin olmuşsa bu ihtiyaç kişiyi artık güdülemez sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışı tetikler (Robbins, 1996; 44–45). Maslow, ortalama bir insan için ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdelerini şöyle belirlemiştir (Kantar, 2008: 38); Fizyolojik İhtiyaçlar % 85, Güven İhtiyaçları % 75, Sevgi İhtiyaçları % 50, Saygı Görme İhtiyaçları % 40, Öz Gerçekleştirme İhtiyaçları % 10.



**Şekil 1.1. Motivasyon ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Şahin, 2007: 54 içinde Şimşek vd., 2001: 124, Hsu vd., 1998: 4-5

Maslow, yukarıdaki şemada görüldüğü gibi gereksinmelerin belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinme giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilemeyeceğini ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:138-139)

#### **1.2.7.1.1. Fizyolojik Gereksinimler**

Yemek yemek, barınmak, dinlenmek, korunmak gibi ilkel ve temel gereksinimlerdir. Acıkan bir insan için önde gelen gereksinim yiyecek, susayan biri için su bulmaktır. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez.

#### **1.2.7.1.2. Güven Gereksinimi**

Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinmelerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister.



### 1.2.7.1.3. Sosyal Gereksinimler

Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra Maslow'a göre, sıra sosyal gereksinmelere gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevmeye, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer.

### 1.2.7.1.4. Saygınlık Gereksinimi

Bir basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Bireyin moral düzeyini yükseltir.

### 1.2.7.1.5. Kişisel Bütünlük Gereksinmesi

Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğe bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey, gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsüyle etkilenir.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi iş hayatına uyarlandığında işletmede kalmayı garanti edememiş personel, işletmeye ait olduğunu hissedemez ve işletmeye yeteri kadar bağlanamaz (Şimşek vd., 2003; 124). Tatmin edilmemiş gereksinim güçlüyse ve kişi işi bırakarak tatmin sağlayacaksa, personel işten ayrılır. Bunun önlemek için personelin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını belirlemek gerekir.

### 1.2.7.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg tarafından geliştirilen kuram bir araştırma sonucu elde edilmiştir. Söz konusu araştırmalar literatürde "Pittsburgh Studies" adıyla geçmektedir. Herzberg'in teorisinin sorusu "İşinizde kendinizi en son ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." Herzberg, insanların yüksek performansla çalışması için çalışma şartlarının nasıl olması gerektiğini araştırmıştır. Herzberg motivasyon araçlarını iki kısma ayırmıştır. Bunlar, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Telman ve Ünsal, 2004:15).

#### 1.2.7.2.1. Hijyen Faktörler

Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi direkt motive etmezler. Eğer bu faktörler eksikse kişi motive olmayacaktır.

Çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, şirket politikaları, ast üst ilişkileri gibi hijyen faktörlerinin zayıf olması çalışanın verimliliğini düşürür, hijyen faktörlerin olması iş tatminini oluşturur, fakat tek başına insanların motive olmasını ve yüksek iş tatmini elde etmesini sağlamaz. Sorumluluk, takdir, başarı, işin niteliği gibi motive edici faktörler yüksek olduğunda çalışanların performansı ve verimliliği artacaktır.

### **1.2.7.2.2. Motive Edici Faktörler**

İşin kendisi, inisiyatif alma, yükselme olanakları, pozisyon elde etme, başarı ve tanınma temel faktörlerdir. Bu faktörler kişisel başarı hissi oluşturur kişiyi motive eder. Bu teoriye göre, işyerinde personelin motivasyonunu, moralini, verimliliğini düşüren ve işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörler ile personelin verimliliğini artıran, işyerine ait hissettiren tatmin eden faktörler birbirinden ayrılmalıdır. Eğer genel işletme politikası ve yöneticinin iş bilgisi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma şartları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli işten ayrılmayı düşünecektir. Bu hijyen faktörler çalışanın başarılı hissetmesi, saygınlığı, işini sevmesi, yükselme fırsatı olması ve mesleki gelişim olanakları gibi motive edici faktörlerde örgüt için önemli (Eren, 2001; 32-33).

## **1.3. Örgütsel Bağlılık**

### **1.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Bağlılık kavramı sosyologlar ve psikologlar tarafından tartışılmış ve analiz edilmiştir. Sosyologlar kişi ve örgüt açısından bağlılığı; kişinin, toplumun ya da sosyal grupların iyi ve düzgün biçimde davranması olarak ifade eder. Psikologlara göre ise kişinin ihtiyaçlarını giderecek davranışlarda bulunmasıdır (Becker, 1960; 32-34). Çalışan öneminin artmasıyla birlikte bu kavramla ilgili birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bunlar şu şekildedir;

- Kişinin, öz fayda sağlaması ve bunu tutarlı faaliyetlerle bütünleştirmesidir (Becker, 1960).
- Bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının niteliğidir. (Grusky, 1966).
- Çalışanın örgüt çıkarı için çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesidir (Lauer, 1968).
- Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur (Rietzer ve Trice, 1969).
- Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde ortak hale gelme sürecidir (Schneider ve Nygren, 1971).

- Birey ile örgüt ilişkisini ve personele faydasının katkılara oranı ile ilgilidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
- Kişinin örgütü, işini benimsemesi ve sadakatli olması, örgütün amaç ve değerlerine bağlılığıdır (Buchanan,1974).
- Bağlılık, bireylerin kendi istekleri ile gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün faydasına olacak eylemlerdir (Salancik, 1977).
- Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak ve tutkuyla bağlı bir aile üyesi gibi hissetmesidir. (Steers, 1977).
- Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek ve bunları içselleştirmektir (Wiener, 1982).
- Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için göreceli gücüdür (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
- Örgütü oluşturan destek öğelerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/ya da toplum) amaçlarını benimseme sürecidir (Reichers, 1985).
- Örgütün vizyonunu ve özelliklerini kabul etme ve kendine uydurma kabiliyetidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Bireyin örgütteki yatırımlarının bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimidir (Balay, 2000).
- Personelin örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile bütünleşme, personelin örgüte olan sadakati tutumu örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır (Bayram, 2005)

### 1.3.2. Örgütsel Bağlılığın Özellikleri

Bu faktörler benimseme, içselleştirme ve aitlik olarak da adlandırılmaktadır. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemek, örgüt için gönüllü ve istekli şekilde çalışmak ve örgüte aitliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır (Reichers, 1985: 468, Aviad ve Berman, 1992: 379). Örgütün değerleri çalışanın değerleri ile uyumlu olduğu zaman örgüt hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşacaktır.

Araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle bütünleşme, kalite geliştirme çabalarını destekleme, güçlendirme, çaba sarf etme, örgütte kalma gibi çalışanın tutum ve davranışları ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu tutum ve davranışların da iş tatmini, çalışan devir hızı, işe devam etme ve kişisel ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkileri vardır (İnce ve Gül, 2005: 1). Örgütsel bağlılık çalışanların yönetime bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık olarak ele alınmaktadır (Becker, 1992: 235-240).

Güçlü bağlılık kişisel olarak ait olma hissini, güvenlik, verimlilik, kariyer gelişimi ve iş tatmini geliştirir. Örgüt açısından, personelin örgütte kalmasını, personel devrinin azalmasını, eğitim maliyetlerinin düşmesini, iş tatminini, örgütün beklentilerinin kabulünü ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından iş hizmet kalitesinin ve performansının artmasını sağlar (Mowday vd. 1982, Randall, 1987, Rowden, 2000; 30). Yöneticiler açısından örgütsel bağlılık, yöneticilerin örgüte karşı hissiyatlarında bulunan olumlu düşünce ve tutumlarının toplamıdır. Örgüte bağlı olan yöneticiler, örgütlerine karşı aidiyet duygusu hissederler, örgütten söz etmekten gurur duyarlar, işletme için üstün performans sergiler ve iş değiştirme ihtimalleri azdır (Jones ve George, 2003: 83-84). Örgütte inovatif hareketlerin varlığı artar ve örgüt ortamı gelişir (Avamleh, 1996: 65-66). Örgüt kültürü oluşur. (Jones ve George, 2003; 83-84). Bağlılık yaratmak için yönetici personele karşı olumlu bir tutumlarla yönetim sergilemelidir. (Khan ve Mişra, 2004: 120). Örgütsel bağlılık şu konularla ilişkilidir (Balay, 2000: 1):

- İşten ayrılma, işe devamsızlık, işte çekingenlik ve yeni iş arama faaliyetleri,
- İş tatmini, işe sarılma, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- Özgünlük, sorumluluk alma, işe katılım gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin kişisel özellikleri

Güçlü bir bağlılık oluşturan işletmelerde personel daha fazla inisiyatif alır, iş arkadaşlarına daha sıkı bağlıdır (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 331). Örgütsel bağlılık personel devir hızını ve devamsızlığı etkiler (Chow, 1994: 3).

### 1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili faktörleri Schwenk (1986) kişilerin iş deneyimleri gibi kişisel (demografik) faktörler ve görevin doğası gibi örgütsel faktörler olarak sınıflandırırken, Mowday, Porter ve Steers (1982) farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırma kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olarak dört faktördür (İnce ve Gül, 2005; 57). Bazı sınıflandırmada ise kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak geçmiştir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83, Balay, 2000: 51, Çetin, 2004: 99, Bayram, 2005: 134, İnce ve Gül, 2005: 57-86):

### 1.3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, deneyimi, bireyin psiko-sosyal özellikleri, motivasyonu, iş ahlakı, rol karmaşası, işin önemidir. Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, örgütsel ödüller ve iş değerlerinden daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

### 1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörler aşağıda belirtilmiştir;

- Adil yönetim, güven, iş doyumunu
- İnsiyatif kullanma
- İş güvenliği, işçi sağlığı, işten soğuma
- İşçi hakları
- Çalışma saatleri, ödüller, olağanlık
- Terfi ve kariyer geliştirme
- İşin özellikleri
- Eşitlikçi yönetim, iş bilgisi aktarımı
- Ücret sistemi
- İş stresi
- Yönetim anlayışı, örgüt atmosferi, güvenilirlik düzeyi
- İşletme büyüklüğü, örgüt imajı
- Toplam kalite yönetimi
- Çalışma saatleri (Koh ve Boo, 2004: 686).

### 1.3.3.3. Dış Faktörler

Dış faktörler şunlardır;

- İş arama, iş bulma olanakları
- Profesyonelleşme
- Aynı iş özelliğinde işsizlik oranı
- Ülkenin aynı sektörde sosyo-ekonomik etkisi
- Sektörün özellikleri (Balay, 2000: 55-64).

Personel çalıştığı süre boyunca örgütte deneyimlerinin boşa gideceği, terfi edemeyeceği düşüncesiyle örgüte bağlı kalmaktadır. Çalışan örgütten ayrılmak istediğinde yeni iş bulma riski dolayısıyla örgüte bağımlı kalır ayrıca çalıştığı sürece örgüte verdiği

emeğinin boşa gideceği endişesi ile de örgüte bağımlıdır. Örgütte çalıştığı süre eğitime verilen önem, yaşı, ücret bağıllığı etkilemektedir (Cohen, 1992: 1145–1155).

Örgütte pozisyonunda aldığı kıdem bağıllığı etkiler, personelin örgütteki toplam çalıştığı süre ile bağıllık arasında olumlu yönde ilişki bulunurken, işinde yükselmeden geçirdiği süre ile bağıllık arasında ters bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 58).

Kişinin işi yapmaktan duyduğu tatmini ya da tatminsizliği bilmek bağıllığın artmasında ya da azalmasında önemli etkendir (Becker, 1960: 39). Personelin emeklilik beklentisi, kazandığı statü, yaşlılık, kıdem hakkı, kazanılan deneyim ve benzeri örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılmayı zorlaştırırken, örgüte bağıllığıda da artırır. Personelin örgüte bağıllıklarını artırmak için, onların yaptıdığı işin önemli olduğunu anlamalarını sağlamak, adil yönetim göstermek, eşit işe eşit ücret politikası uygulamak, güvende hissetmesini sağlamak, alınan kararlarda katılımını sağlamak, yaratıcılığına fırsat vermek gerekir.

### **1.3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları**

#### **1.3.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni (1975), çalışanların örgütlere bağıllıklarını üçe ayırmaktadır. Buna göre en uçta negatif- yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en uçta pozitif- moral bağıllığı vardır. Yabancılaştırıcı Bağlılık; Birey, iş motivasyonu düştüğünde kendini mutsuz hisseder, işine ve örgüte yabancılaşmaya bireyselleşmeye başlar. Yaptığı işten tatmin olmaz. Örgüte bağıllığı sadece işini yapmakla sınırlıdır. Hesapçı bağıllık; Bireyler, kişisel çıkarlarına tatmin için çalışırlar. Sadece para kazanmak için ya da özlük hakları için çalışabilir. Sadece işini yapar. Moral bağıllık; En olumlu uçta yer alan bu bağıllıkta birey işini içselleştirir, işine değer verir, örgütün amacını önemser, motivasyonu yüksektir.

#### **1.3.4.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Katz ve Kahn'a (1997) göre personelin işi yapmaktaki amacı hem içsel hem dışsal ödülleri elde etmektir. İçsel ödüller anlatımsal evreyi, dışsal ödüller araçsal evreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal evrelerin ayırımı, kişilerin kendilerini işi yapış amaçlarını belirtmektedir. Anlatımsal evrede çalışan, kendi değer ve gereksinimlerini karşılamak için işini yapar. Dışsal ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise aldığı ücret için ya da özlük hakları için işini yapar. Dışsal ödüllere bağlanılan örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı nispeten fazladır.

### 1.3.4.3. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), örgütlerde personelin normatif değerlerle bağlılıklarını ifade eder. Normatif bağlılıkta personelin ahlaki değerleri ön plandadır. Wiener, araçsal güdüleme ve normatif-moral bağlılık ayırımına dayanan kuramın kurucusudur.

- Araçsal güdüleme personel kendi şahsi çıkarlarını hesap eder kendi yararını düşünür.
- Örgütsel bağlılığı oluşturan içsel baskılar kişinin, örgütün amaç ve çıkarları için çalışmasını sağlar. Araçsal güdüleyici eylemler, kişisel yönlü iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel yönlüdür.
- Örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) çalışan işe değer verir morali ve motivasyonu yüksektir, güdülemesi buna bağlıdır. Personel örgütün amaç ve değerlerini benimser.

### 1.3.4.4. Mowday-Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı tutum ve davranış olarak belirtmiştir. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçları benimsemesi içselleştirmesi sonucu çalışma istekliliğinin artması davranışsal bağlılık ise, kişinin çalışma isteği davranışsal faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

### 1.3.4.5. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı; çalışanın örgüte karşı beslediği psikolojik duygular olarak ifade eder ve işe uyum, işi özdeşleşme ve işi içselleştirme olarak üçe ayırmaktadır:

- Uyum bağlılığı: Bu türde çalışan için işi yaptığında elde edeceği ödül veya ceza önemlidir.
- Özdeşleşme bağlılığı: çalışan örgüt üyeleri ile iyi ilişki içinde olmalıdır. Gruba dahil olmak önemli etkidir.
- İçselleştirme bağlılığı: Bireyin değerleri ve örgütün değerleri tümüyle uyumlu olmalıdır.

### 1.3.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşımda incelenebilir. Normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devam bağlılığı bir gereksinimi, duygusal bağlılık ise, bir isteği içermektedir. Normatif bağlılık, ahlaki değerleri

ve inançları içeren, bireylerin örgütte kalmak için hissettikleri aidiyet duygusunu yansıtan bağlılığı ifade etmektedir (Yozgat ve Şişman, 2007).

### **1.3.5.1. Davranışsal Bağlılık**

Davranışsal yaklaşımda, personel elde ettiği, gelire, sosyal sigorta, yaş ve kıdem gerektirdiği maaş artışları nedeniyle örgüte bağlılık duyar. Personel, yeni iş bulmanın riski nedeni ile işten ayrılmamaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık nedeni hesapçı yapıya dönüktür (Blau ve Boal, 1987: 290). Yan faydaları kaybetmemek için örgüt içinde kalır. Sosyal açıdan, bazı davranışların ödüllendirilmesi, bazı davranışların ise cezalandırılması nedeniyle birey bağlılık hisseder. Psikolojik açıdan işletmeye karşı duygu tatmini için bağlılık gösterir (Becker, 1960: 32–38). Bu yaklaşımın önemli faktörleri şunlardır (Becker, 1960: 36-37);

**Genel Kültürel Beklentiler:** Kişi işini çok sık değiştirse toplum nezdinde tutarsız davranış gösterir. Kabul görmez ve işine bunun için devam etmesi buna örnek olarak verilebilir.

**Örgütle İlgili Bürokratik Düzenlemeler:** Kişinin çalışırken kazandığı özlük haklarını (emeklilik fonu, kıdem tazminatı vb.) kaybetmekten korkması.

**Sosyal Durumuna Uygun Davranışlar:** Kişinin iş sayesinde elde ettiği sosyal statüyü kaybetmemek için gösterdiği davranışlardır.

**Sosyal Sürece Uyum:** Kişinin örgüt üyeleri ile iyi iletişimi kapsamında uygun davranışlarda bulunmasıdır. (Becker, 1960: 35-37).

### **1.3.5.2. Tutumsal Bağlılık**

Porter, Steers ve Mowday'e (1974) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütü özümsemesidir. Bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirir ve bu amaçları gerçekleştirmek için yüksek performans gösterir ve örgüt üyeliğine devam etmesini içermektedir. Örgütsel bağlılık örgütün hedefi ile personelin bu hedeflere ulaşmak için örgütte çalışma isteği olarak ifade edilir (Blau ve Boal, 1987: 290). Bu yaklaşımda, birey çalışma ortamını değerlendirir. Bunun sonucu örgüte duygusal bir tepki verir. Tutumsal bağlılık; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşenden oluşur. (Bayram, 2005: 129)



### 1.3.5.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedefleri benimseyip, içselleştirilmiş normatif baskılarla işletmenin amaçlarına göre hareket etmektir. Çalışan içselleştirilmiş standartlarına uygun hareket eder. Çalışan işini doğru ve ahlaki değerleri ile yapar. İçselleştirilmiş sosyal normatif baskılar ödül ve ceza ile ilişkili davranışlardır. Bu nedenle bazılarında göre bilinçli-araçsal motivasyonun özel bir durumu olarak görülmektedir (Wiener, 1982: 419-421). Sosyal ve normatif inançlar olarak ikiye ayrılan normatif bağlılıkta, sosyal normatif inançlar, bireyin toplumun beklentilerine ilişkin davranışlarını, bireysel normatif yaklaşım ise bireyin ahlaki inancını ifade eder (Wiener, 1982: 419-424).

Normatif bağlılık, bireyin ahlaki değerlerini ön planda tutarak örgütte çalışmaya devam etmesi, güçlü bir kişisel ahlaki değerlerle örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütte kalmasını ifade etmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin kişiliği, sosyal statü, iş algısı, sorumluluk duygusu ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 18-66, Meyer ve Allen, 1997: 11).

### 1.3.5.4. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak tercihini işletmede kalma işe devam etme isteği olarak tanımlanır. Bireyin kendini örgütle özümsemesi ve örgütün üyesi olmaktan gurur duyduğu durumları belirtir. (Allen ve Meyer, 1990: 2-4; Meyer ve Allen, 1997: 11). Duygusal bağlılık faktörlerini; uygun iş, uygun rol, uygun amaç, inisiyatif kullanma, iş gereklerinin uygunluğu, güven, iş arkadaşları iyi ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi aktarımı, olarak belirtebiliriz (Allen ve Meyer, 1990: 17).

### 1.3.5.5. Devam Bağlılığı

Bireyin yeni iş bulmanın riski, iş aramanın maliyetini düşünerek geliştirdiği davranışların getireceği maliyeti düşünerek davranışlar göstermesi ve çalışmaya devam etmesidir. (Allen ve Meyer, 1990: 3-4). Devam bağlılığının faktörleri; personelin yeteneği ve aldığı eğitim, personelin örgütteki kıdemi, personelin kaybedeceğini düşündüğü faydalar, olarak ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

### 1.3.6. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, olumlu derecede ya da olumsuz derecede olabilmektedir. Çalışanlar örgütsel amaçları benimsemediğinde bağlılık azalabilirken, amaçlar benimsendiğinde yüksek düzeyde bir bağlılığın oluşma ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000;

83). Randall (1987), bağıllık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağıllıklar olarak ifade etmiştir ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Randall, 1987: 461-466; Balay, 2000: 85-93; Katz ve Kahn, 1977: 131; Mathieu ve Zajac, 1990: 171-172; Bayram, 2005: 135-136; Devencioglu, 2003: 115)

#### **1.3.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağıllık**

Örgütsel bağıllık düşükse kişilerin kariyerlerini negatif etkiler, bağıllığı düşük olan çalışanların terfi etmesi oldukça zordur. Düşük örgütsel bağıllığı olan çalışanlar, düşük performansa sahiptir ve örgüte zarar veren personel işten ayrılır ve ayrılan personelin yerine yeni personelin işe alınması ile yeni beceriler elde edilebilir. Bununla birlikte düşük örgütsel bağıllık, işgören devir hızı yüksek, işe geç gelen çalışanlar, işletmeden ayrılmada artma ve örgüt aleyhinde davranışlarda artışa sebeptir. Örgütün imajı azalır, misafir memnuniyeti azalır ve kazanç düşer.

#### **1.3.6.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağıllık**

İşletmeye bağıllık yükseldikçe, sadık personel ve görev sorumluluğu artar. Artan bağıllık aidiyet duygusu olan çalışan, güvende hisseden çalışan sayısını artırmaktadır. Bu düzeydeki kişiler kendi değerlerini kabul eder ve örgütün tüm değerlerini kabul etmezler, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş olur. Örgüt açısından olumlu sonucu, çalışanların aitliğinden ve sorumluluk almasından faydalanmaktadır. Personel ve örgüt için olumlu sonuçlar işi bırakmanın azalması, personel devir hızının azalması ve iş tatminidir.

#### **1.3.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağıllık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağıllığın olumlu sonucu olarak personelin kariyerlerinde yükselme ve ücretlerinde artış olur. Baskılara ve strese rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt için faydalıdır ve ödüllendirilir. Örgüt personelinin genelde yetki ile ödüllendirir. İşletmeye yüksek düzeyde bağıllık, bireysel gelişimi, yaratıcılığı engelleyebilir. Çalışan örgüte yüksek sadakat gösterirse, olumlu değişime direnç gösterir.

Durkheim'a göre yüksek bağıllık çalışanın aile ilişkilerinde sorunlara yol açabilir. İş ve aile rolleri birbirine karışabilir. Kariyerde yükselmek, işe zaman ve bağıllık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir. Ayrıca diğer kişilerle de gerginlik yaratabilmektedir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan çalışanlar ailesine ve sosyal hayatına ayırdıkları zaman ve enerjide sınırlı olmaktadır.

Aşırı bağlı bireyler iş-aile dengesini kurmakta zorlanırlar. Örgüt açısından ise yüksek düzeyde bağlılığı olan personel vazgeçilmezdir. Bu personel örgütün hedeflerini benimser ve fayda sağlamak için çaba sarf eder. Aşırı bağlı çalışan, örgüt adına yanlış ve zararlı davranışlarda bulunabilir. Yüksek düzeyde bağlılık işten ayrılma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük verimlilik, artan devamsızlık ve işe gecikme gibi davranışlarla daha düşük düzeyde ters ilişkidir. Bunlardan iş doyumu, motivasyon, örgüte aitlik arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, işten ayrılma ve işe gelmemede işe bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Reichers, 1985: 467; Balay, 2000: 83–84).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirilen anket uygulaması hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir. İlk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtlarına yer verilip daha sonra araştırma evren ve örnekleme, çalışmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak verilerin analizi ve bulgulara yer verilmektedir.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma Antalya ilinde konaklama işletmelerinde çalışanların, iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağ arasında ki ilişkiyi incelemek amacı ile planlanmıştır. Çalışanların iş tatmininin, iş motivasyonunun ve örgütsel bağ ilişkisini hangi faktörlerin etkilediği son derece önemlidir. Araştırmanın kapsamı Antalya – Belek oteller bölgesindeki 5 yıldızlı otellerin çalışanları seçilmiştir. Böylelikle Belek oteller bölgesi 5 yıldızlı otellerin genel görüntüsüne ulaşılmış olacaktır.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bunlar;

- Araştırmanın sadece Antalya – Belek oteller bölgesinde yapılması
- Sadece 5 yıldızlı otellerin seçilmesi
- Anketin uygulandığı dönemde ulaşılan çalışanları kapsamı
- Kullanılan ölçekler
- Zaman ve maliyet unsuru nedeniyle kısıtlıdır

#### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği çalışmada kantitatif araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

##### 2.2.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini, Antalya – Belek oteller bölgesinde faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Antalya 1780 tesis ve 571.184 yatak kapasitesi ile Türkiye'nin konaklama sektöründe ilk sıra yer almaktadır. Araştırmanın

yapıldığı Serik bölgesinde 65 beş yıldızlı otel bulunmakta ve bu otellerin toplam yatak kapasitesi 61204'tür (Kültür Bakanlığı, 2018: 4, 10). Otel işletmelerinden ve İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden söz konusu otel işletmelerinde çalışan kişi sayılarına ilişkin veriler elde edilemediği için, Erdem'in (2004: 48) yaptığı çalışmada belirtilen Türkiye'de 5 yıldızlı otellerde odabaşına personel sayısını oranı (1,18) bu çalışmada kullanılmıştır. Oda sayılarından yola çıkarak bölgede toplam (61204\*1,18) 72220 otel çalışanı bulunmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 89)'a göre 75000 kişilik bir evren büyüklüğü için 0,05'lik örneklem hatası ve  $p=0,3$   $q=0,7$  için 350 ve daha fazla bir sayıda örnekleme ulaşmak yeterli olacaktır. Anketler olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeni, evreni oluşturan her potansiyel katılımcının eşit temsil edilme olasılığına sahip olmasıdır. Bu yöntemde evrenin sınırları ve işim listesi, araştırmacı tarafından kontrol edilebilir olduğu için katılımcı listesinin seçimi de kolay olmaktadır (Kozak, 2014: 115-116). Seçimde eşit olasılık sağlamanın en kesin yolu, tesadüfi seçim yolunu kullanmaktır. Basit tesadüfi örneklem seçim tekniği, iyi bir örneklem çerçevesi mevcut olduğu zaman ve evren, coğrafi olarak belli bir bölgede yoğunlaştığı zaman kullanışlıdır (De Vaus, 1990: 64). Anket formu ve ölçekler toplamda 400 çalışana uygulanmış fakat 16 anketin geri dönüşü sağlanamamış, sekiz ankette ise tüm soruların doldurulmadığı görüldüğünden analize dahil edilmeyip toplamda 372 anket araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

## **2.2.2. Veri Toplama Araçları**

Çalışanlara yönelik anket, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik ve işletme özelliklerine ilişkin 11 soruya ve işletmenin özelliklerine ilişkin 2 soruya yer verilmiştir (Ek 1).

### **2.2.2.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği**

İş tatminini ölçmek amacıyla "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. İlk olarak 1967 yılında Weiss, Davis, England ile Lofquist aracılığıyla geliştirilmiş; ülkemizde ilk defa Baycan (1985) aracılığıyla Türkçeye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Türkiye'de iş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalar (Baycan, 1985; Oran, 1989; Özdayı, 1990; Minibaş, 1990; Bayraktar, 1996; Dalgan, 1998; Ağan, 2002; Balcı, 2004) incelendiğinde bu konuda gerçekleştirilen birçok çalışma da aynı ölçeğin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. İş tatmini ile ilgili ölçekte 5'li likert kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin alt boyutları içsel, dışsal ve genel tatmin

seviyesini belirleyici özelliklerden oluşan 20 maddeden meydana gelmiştir. Bunlar (Yelboğa, 2007: 7)

1. Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20. maddelerden oluşmuştur. Bu maddeler, işin içselliğiyle ilişkin tatminlikle ilgili ifadelerden meydana gelmektedir. İçsel doyum öğelerinden bulunan puanlarının 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı bulunmaktadır.
2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddelerinden oluşmuştur. Bu maddeler, işin çevresine ait öğelerden meydana gelmiştir. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur.
3. Genel tatmin ise ölçekte bulunan; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20 numaralı tüm maddelerden oluşmaktadır.

#### **2.2.2.2. Mottaz'ın İki Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği**

İş motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları.

İçsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır.

Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108).

#### **2.2.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1991) aracılığıyla geliştirilmiş olan 24 sorudan meydana gelen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 8 sorudan oluşan “duygusal bağlılık”, 8 sorudan oluşan “devam bağlılığı”, 8 sorudan oluşan “normatif bağlılık” alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel bağlılık düzeyini belirleyici özelliklerden oluşan 24 maddeden meydana gelmiştir.

Bunlar; 1. Duygusal Bağlılık: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8. maddelerden oluşmuştur. Bu maddeler, duygusallıkla ilişkin bağıllıkla alakalı ilgili ifadelerden meydana gelmektedir. Duygusal bağıllık öğelerinden bulunan puanların toplamının 8'e bölünmesi ile duygusal bağıllık puanı bulunmaktadır.

2. Devam Bağlılığı: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16. maddelerinden oluşmuştur. Bu maddeler, işin devamlılığına ait öğelerden meydana gelmiştir. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile devam bağıllığı puanı bulunur.

3. Normatif Bağlılık: 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. maddelerinden oluşmuştur. Bu maddeler, görev bilinci ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile normatif bağıllık puanı bulunur.

4. Genel bağıllık işe ölçekte bulunan; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. numaralı tüm maddelerden oluşmaktadır.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları analiz edilmiştir. Minnoseta iş tatmini ölçeği Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,91, iş motivasyonu ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 ve örgütsel bağıllık ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur. Literatürde, Cronbach Alfa katsayısı  $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  arasında ise ölçek güvenilir değildir;  $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir;  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir;  $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilir (Özdamar, 2003: 47).

### 2.2.3. Araştırma Hipotezleri

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağıllık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan araştırma hipotezleri aşağıda listelenmiştir.

H 1 : İş tatmini ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H 2 : İş motivasyonu ile örgütsel bağıllık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

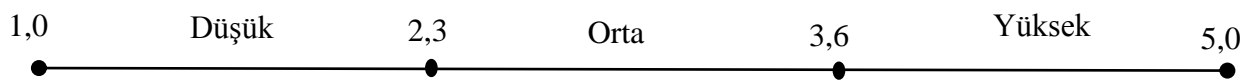
H 3 : İş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

### 2.2.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde, istatistiksel analizler için istatistik paket programı SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 22.0) kullanılmıştır. Verilerin analizinde, demografik özellikleri tanımlamak için sayı yüzde dağılımı yapılmıştır. İki ölçek ortalama puanları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için

Spearman korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında ölçeklerden elde edilen puanların değerlendirilmesinde her bir alt ölçekten elde edilen puanlar düşük, orta ve yüksek olacak şekilde üç gruba ayrılmıştır. Buna göre ölçekten elde edilen puanlar en düşük 1,00 ve en yüksek 5,00 olduğundan puanlara ilişkin ranj değeri 4,00 (5,00-1,00) olarak belirlenmiştir. Elde edilen puanlar üç sınıfa ayrılacağı için ranj değeri üçe bölünerek sınıf aralığı 1,33 (4/3) olarak belirlenmiş ve her bir sınıf için esas alınan puan aralıkları Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Ölçekten Elde Edilen Puanların Yorumlanması

Şekil 2.1 incelendiğinde 1,00-2,33 aralığı düşük, 2,34-3,66 aralığı orta ve 3,67-5,00 aralığı yüksek olarak kabul edilmiştir.

## 2.3. Bulgular

### 2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=372)

Demografik Özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	218	58,6
Erkek	154	41,4
<b>Medeni durum</b>		
Evli	216	58,1
Bekar	156	41,9
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş arası	149	40,1
26-33 yaş arası	156	41,9
34-41 yaş arası	67	18,0
<b>Eğitim düzeyi</b>		
Lise	231	62,1
Ön lisans	128	34,4
Lisans	13	3,5
<b>Turizm eğitimi alma durumu</b>		
Evet	105	28,2
Hayır	267	71,8
<b>Turizm eğitimi alınan kurum (n=106)</b>		
Meslek lisesi	56	53,3
Meslek yüksekokulu	40	38,1
Fakülte/yüksekokul	9	8,6
<b>İşletmedeki pozisyon</b>		
Üst düzey yönetici	7	1,9
Orta düzey yönetici	40	10,8
Çalışan	325	87,4



<b>Demografik Özellikler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Sektörde çalışma süresi</b>		
1-3 yıl	77	20,7
4-6 yıl	205	55,1
7-9 yıl	90	24,2
<b>İşletmedeki çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	161	43,3
1-3 yıl	191	51,3
4-6 yıl	20	5,4
<b>Çalışılan işletmenin sahiplik durumu</b>		
Tek kişi işletmesi	0	0
Ortaklı işletme	372	100
Aile işletmesi	0	0
Ulusal işletme	0	0
Uluslararası işletme	0	0
<b>İşletmede çalışılan departman</b>		
Kat hizmetleri	146	39,2
Ön büro	56	15,1
Yiyecek-içecek	138	37,1
Muhasebe	0	0
Güvenlik	32	8,6
Diğer	0	0
<b>Kurumun faaliyet yılı</b>		
5 yıldan az	185	49,7
5-9 yıl arası	187	50,3
<b>Kurumun müşteri tipi</b>		
Dinlenme	211	56,7
Gezi-eğlence	161	43,3

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; %58,6'sının kadın, %58,1'inin evli, %41,9'unun 26-33 yaş arasında, %62,1'inin lise mezunu olduğu, %71,8'inin turizm eğitimi almadığı, turizm eğitimi alan katılımcıların %53,3'ünün meslek lisesinden eğitim aldığı, %87,4'ünün pozisyonun çalışan olduğu, %55,1'inin sektörde çalışma yılının 4-6 yıl arasında, %51,3'ünün işletmede çalışma yılının 1-3 yıl arasında olduğu, %100'ünün çalıştığı işletmenin ortaklı işletme olduğu, %39,2'sinin ise kat hizmetleri departmanında çalıştığı, %50,3'ünün kurumunun faaliyet yılının 5-9 yıl arasında, %56,7'sinin kurumunun müşteri tipinin dinlenme amaçlı olduğu belirlendi (Tablo 1).

### 2.3.2. İş Tatmini Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 2 'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.2.İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Boyut	$\bar{x}$	Ss	min	max
İçsel Doyum	3,99	0,60	1,75	4,67
Dışsal Doyum	4,04	0,58	2,50	4,75
Genel Tatmin	4,01	0,56	2,10	4,65

Tablo 2.2 incelendiğinde içsel doyum alt ölçeğinden elde edilen puanların yüksek ( $\bar{x} = 3,99$ ), dışsal doyum alt ölçeğinden elde edilen puanların yüksek ( $\bar{x} = 4,04$ ) ve genel tatmin ölçeğinden elde edilen ortalama puanların da yüksek ( $\bar{x} = 4,01$ ) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.3. İş Motivasyonu Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.3. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Boyut	$\bar{x}$	Ss	min	max
İçsel motivasyon	4,05	0,59	2,44	4,67
Dışsal motivasyon	4,00	0,61	1,53	4,73
Genel motivasyon	4,02	0,59	2,00	4,67

Tablo 2.3 incelendiğinde içsel motivasyon alt ölçeğinden elde edilen puanların yüksek ( $\bar{x} = 4,05$ ), dışsal motiasyon alt ölçeğinden elde edilen puanların yüksek ( $\bar{x} = 4,00$ ) ve genel motivasyon ölçeğinden elde edilen ortalama puanların da yüksek ( $\bar{x} = 4,02$ ) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Elde Edilen Puanlara İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden elde ettikleri puanlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Boyut	$\bar{x}$	Ss	min	max
Duygusal bağlılık	3,26	0,34	2,00	4,25
Devam bağlılığı	3,23	0,31	2,25	4,00
Normatif bağlılık	3,15	0,25	2,25	3,63
Genel bağlılık	3,22	0,21	2,29	3,58

Tablo 2.4 incelendiğinde duygusal bağlılık alt ölçeğinden elde edilen puanların orta ( $\bar{x} = 3,26$ ), devam bağlılığı alt ölçeğinden elde edilen puanların orta ( $\bar{x} = 3,23$ ), normatif bağlılık alt ölçeğinden elde edilen puanların orta ( $\bar{x} = 3,15$ ) ve genel bağlılık ölçeğinden elde edilen puanların da orta ( $\bar{x} = 3,22$ ) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.5. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Bulgular

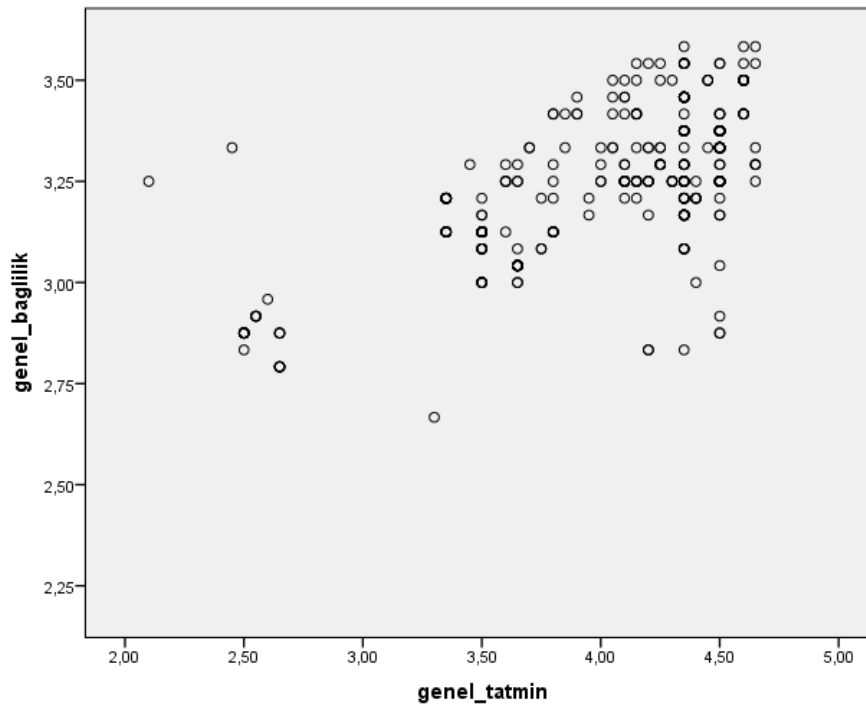
Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde ettikleri puanlar ile her bir alt ölçek için elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler Tablo 2.5'te gösterilmiştir.

Tablo 2.5 incelendiğinde iş tatmini ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar ile örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,486$ ;  $p<.05$ ). Bunun yanında iş tatminin alt boyutları olan içsel doyum ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,470$ ;  $p<.05$ ); dışsal doyum ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,448$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,431$ ;  $p<.05$ ); devam bağlılığı ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r=0,293$ ;  $p<.05$ ) ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r=0,294$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde sadece devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $r=0,036$ ;  $p>.05$ ).

Çalışma kapsamında iş tatmini ile örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen ortalama puanlara ilişkin saçılım grafiği Şekil 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.5. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

	İçsel doyum	Dışsal doyum	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Genel Tatmin	Genel Bağlılık
İçsel doyum	1						
Dışsal doyum	.797**	1					
Duygusal bağlılık	.424**	.388**	1				
Devam bağlılığı	.281**	.275**	.036	1			
Normatif bağlılık	.279**	.280**	.358**	.433**	1		
Genel Tatmin	.969**	.922**	.431**	.293**	.294**	1	
Genel Bağlılık	.470**	.448**	.691**	.668**	.792**	.486**	1

**Şekil 2.2. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Saçılım Grafiği**

Şekil 3 incelendiğinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre örgütsel bağlılık üzerinde iş tatminin nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların bağımlı değişken ve iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların bağımsız değişken olarak kabul edilerek kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.6. Regresyon Analizine ilişkin Sonuçlar**

Değişken	B	Std.Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,479	0,071		35,088	.000		
İçsel doyum	0,110	0,027	0,310	4,107	.000	0,209	0,187
Dışsal doyum	0,075	0,028	0,202	2,673	.000	0,138	0,122
R=0,486	R <sup>2</sup> =0,236	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,232	F <sub>(2-371)</sub> =56,995	p=.000			

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş tatmini tarafından açıklanmasına yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F_{(2-371)}=56,995$ ;  $p<.05$ ). Bağımsız değişkenler olarak kabul edilen hem içsel doyumun ( $r=0,21$ ) hem de dışsal doyumun ( $r=0,14$ ) örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip oldukları belirlenmiştir ( $p<.05$ ). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkilerini belirlemek için standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde içsel doyumun ( $\beta=0,31$ ) dışsal doyuma ( $\beta=0,20$ ) kıyasla daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın içsel ve dışsal doyum tarafından açıklanan varyans miktarı 0,236 olarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin %23,60'ı içsel ve dışsal doyum tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılığın içsel ve dışsal doyum tarafından açıklanmasına ilişkin regresyon denklemi aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 0,11 \text{ içsel doyum} + 0,08 \text{ dışsal doyum} + 2,479$$

### 2.3.6. İş Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Bulgular

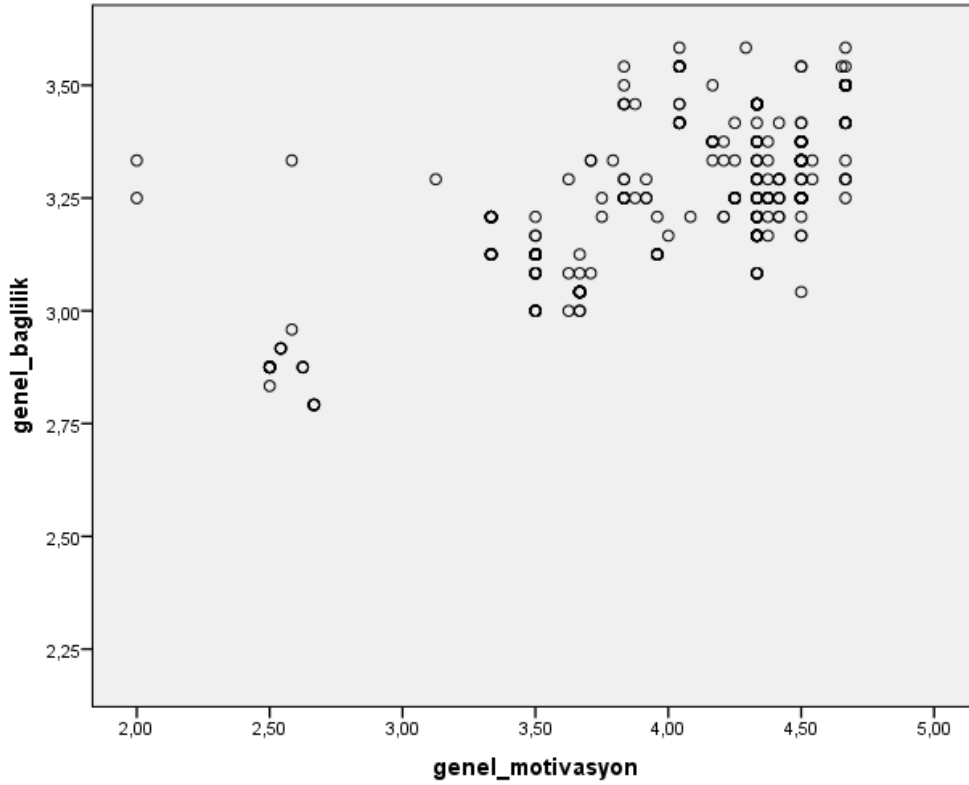
Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonları ile örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde ettikleri puanlar ile her bir alt ölçek için elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.7. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

	İçsel motiv.	Dışsal motiv.	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Genel motiv.	Genel Bağlılık
İçsel motivasyon	1						
Dışsal motivasyon	.869**	1					
Duygusal bağlılık	.411**	.463**	1				
Devam bağlılığı	.188**	.207**	.036	1			
Normatif bağlılık	.280**	.264**	.358**	.433**	1		
Genel Motivasyon	.947**	.982**	.459**	.209**	.279**	1	
Genel Bağlılık	.419**	.451**	.691**	.668**	.792**	.454**	1

Tablo 7 incelendiğinde iş motivasyonu ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar ile örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,454$ ;  $p<.05$ ). Bunun yanında iş motivasyonun alt boyutları olan içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,419$ ;  $p<.05$ ); dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,451$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r=0,459$ ;  $p<.05$ ); devam bağlılığı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r=0,209$ ;  $p<.05$ ) ve normatif bağlılık ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ( $r=0,279$ ;  $p<.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna göre elde edilen korelasyon katsayıları incelendiğinde sadece devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir ( $r=0,036$ ;  $p>.05$ ).

Çalışma kapsamında iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen ortalama puanlara ilişkin saçılım grafiği Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 2.3. İş Motivasyonu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Saçılım Grafiği

Şekil 4 incelendiğinde iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre örgütsel bağlılık üzerinde iş motivasyonunun nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanların bağımlı değişken ve iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların bağımsız değişken olarak kabul edilerek kurulan regresyon modeline ilişkin sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8. Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Değişken	B	Std.Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,562	0,070		36,825	.000		
İçsel motivasyon	0,037	0,034	0,103	1,096	.274	0,057	0,051
Dışsal motivasyon	0,126	0,033	0,361	3,844	.000	0,196	0,179
R=0,453	R <sup>2</sup> =0,206	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,201		F <sub>(2-370)</sub> =47,634	p=.000		

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu tarafından açıklanmasına yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F_{(2-370)}=47,634$ ;  $p<.05$ ). Bağımsız değişkenler olarak kabul edilen içsel motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $r=0,06$ ;  $p>.05$ ) ancak dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $r=0,20$ ;  $p<.05$ ). Buna göre ele alınan bağımsız değişkenlerden sadece dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkilerini belirlemek için standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde dışsal motivasyonun ( $\beta=0,36$ ) içsel motivasyona ( $\beta=0,10$ ) kıyasla daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın içsel ve dışsal motivasyon tarafından açıklanan varyans miktarı 0,206 olarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin %20,60'ı içsel ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılığın içsel ve dışsal motivasyon tarafından açıklanmasına ilişkin regresyon denklemi aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 0,04\text{içsel motivasyon} + 0,13\text{dışsal motivasyon} + 2,562$$

### 2.3.7. İş Tatmini ile İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Bulgular

Çalışma kapsamında konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ile iş motivasyonlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Her bir ölçek için ortalama puanlar üzerinden gerçekleştirilen analizlerde iş tatmini ile iş motivasyonu bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modeline ilişkin analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 2.9. Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar**

Değişken	B	Std.Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,481	0,070		35,547	.000		
İş tatmini	0,216	0,057	0,569	3,819	.000	0,195	0,174
İş motivasyonu	-0,032	0,054	-0,088	-0,586	.556	-0,031	-0,027
R=0,487	R <sup>2</sup> =0,237	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =0,233		F <sub>(2-371)</sub> =57,221	p=.000		



Tablo 9 incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ve iş tatmini tarafından açıklanmasına yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F_{(2-371)}=57,221$ ;  $p<.05$ ). Bağımsız değişkenler olarak kabul edilen iş motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $r=-0,03$ ;  $p>.05$ ) ancak iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $r=0,20$ ;  $p<.05$ ). Buna göre ele alınan bağımsız değişkenlerden sadece iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkilerini belirlemek için standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde iş tatmininin ( $\beta=0,57$ ) iş motivasyonuna ( $\beta=-0,09$ ) kıyasla daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş motivasyonu tarafından açıklanan varyans miktarı 0,237 olarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin %23,70'i iş tatmini ve iş motivasyonu tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş motivasyonu tarafından açıklanmasına ilişkin regresyon denklemi aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 0,22\text{iş tatmini} - 0,03\text{ iş motivasyonu} + 2,481$$

## SONUÇ

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği çalışmada katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; yarısından fazlasının kadın (%58,6), evli (%58,1) ve lise mezunu (%62,1) olduğu, yarısına yakınının (%41,9) 26-33 yaş aralığında saptanmıştır. Yaklaşık 2/3'ünün (%71,8) turizm eğitimi almadığı, turizm eğitimi alan katılımcıların yarısının (%53,3) meslek lisesinden eğitim aldığı bulunmuştur. Katılımcıların çoğunun (%87,4) çalışan olduğu, 1/3'ünden fazlasının (%39,2) kat hizmetleri departmanında çalıştığı saptanmıştır. Örneklem özelliklerinin literatür ile benzer olduğu saptanmıştır. Sektörde çalışanların 2/3'ünün turizm eğitimi almamış olması sektörün önemli problemini ortaya koyması açısından değerlidir. Sektörde turizm eğitimi olan personelin istihdam edilmesi sektör hedeflerine ulaşmada önemli bir noktadır.

Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini alt boyutlardan ve motivasyon alt boyutlarından elde edilen puanların yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Köroğlu'nun çalışmasında (2012) ise içsel tatmin yüksek düzeyde iken dışsal ve genel tatmin orta düzeyde bulunmuştur. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği, personelin işinden uzaklaşmasına, işe bağlılığın azalmasına, iş performansının düşmesine, işten ayrılmalara, iş kazalarının ve personel devir hızının artmasına sebep olur (Davis, 1988; Wagner ve Hollenbeck, 1995; Akıncı, 2002; Sarker vd., 2003; Nasurdin vd., 2005). Bu bağlamda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun yüksek olması önemli bir sonuçtur. Dışsal ve genel tatmin faktörleri çalışanın kendisinden çok işletme ile ilgili faktörlere bağlıdır. Araştırma sonuçlarındaki farklılığın da işletmelerin özelliklerinden ve yönetim biçiminden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen puanların (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel bağlılık) orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Kocaman ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (2013) zorunlu bağlılık boyutunun ortalamasının normatif ve duygusal bağlılığa göre düşük olduğu saptanmıştır. Allen and Meyer'e (1990) göre duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Bu teoriye göre katılımcıların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonu

arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Ek olarak örgütsel bağlılığın iş tatmini tarafından açıklanmasına yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çalışkan ve Hazır'ın çalışmasında (2013), örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, örgüt içerisindeki mevcut ve olası problemlerin çözümünü kolaylaştırabilir. Çalışmanın sonuçlarından biri de dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Dışsal motivasyon işletme ile ilgilidir. Bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgörenin iş motivasyonunu sürekli olarak yüksek tutması gerekmektedir (Brief, 1998: 10). İşletme çalışanları işlerinde motive olmazlar ise kendilerini işletmenin bir parçası olarak göremez. Bu durum işletmenin hizmet kalitesinde mevcut rekabet ortamını yakalayamamasına ve başarısızlığına neden olabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmadan elde edilen bulguların öncelikle turizm sektöründe ve diğer tüm sektörlerde yer alan işletmelerin çalışanların iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığını geliştirmeye yönelik koşulların oluşturulmasına yön verebileceği düşünülmektedir.

Ek olarak iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığa yönelik yapılan girişimlerin etkinliğinin değerlendirileceği akademik çalışmalara ışık tutacaktır.

## Öneriler

- İşletme yöneticilerinin çalışanların iş tatminini ve iş motivasyonlarını artırmaya yönelik planlamalar yapması çalışanların işletme ile bağını güçlendirme de etkili olacaktır. Böylelikle çalışan açısından kuruma aidiyet duygusunun sağlanması örgütsel açıdan ise hizmet kalitesinin artması sağlanabilir.
- Bu alanda iş tatmini, iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık kavramlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve girişimlerin planlanıp uygulanması yararlı olacaktır.
- İleri çalışmalarda örneklem sayısının artırılması, farklı turizm bölgelerinde de benzer araştırmaların yapılarak bu çalışma sonuçlarının kıyaslanması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağan, F. (2002). *Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akat, İ., Budak G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Akgündüz, Y. (2013). “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20): 131-148.
- Akıncı Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 2(4): 3
- Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). “Job satisfaction of managers in tourism, Cases in the Antalya region of Turkey”. *Managerial Auditing Journal*, 20(5).
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 212-236.
- Al-Qaritoti, M. Q. A. ve Al-Enezi, A. (2004). “Organizational commitment of managers in Jordan: A field study”. *International Journal of Public Administration*, 2(5): 331-352
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly*, 43 (2): 87-96.
- Aslan, Z., Çoban, G. ve Çokal, Z. (2014). ”Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği”. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (33): 164-188.
- Ataman, G. (2002). *“İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”*. Türkmen Kitapevi. İstanbul
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Aviad, B. H. Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 379-387.
- Balay, R. (2000). “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.

- Balcı, B. (2004). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balçık, B., (2002) *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara
- Baum, T. (2015). Human Resources in Tourism: Still Waiting for change? A 2015 Reprise. *Tourism Management*, 50: 204-212.
- Baycan, F. A. (1985), *Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, (59): 125-139.
- Becker, H. S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66: 32-42
- Benton, D and Halloran, J. (1991). "*Applied Human Relations: An Organizational Approach*". Prentice Hall Inc., USA.
- Bilgiç, R. (1998). "The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers". *The Journal of Psychology*, 132(5): 549-557.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (1. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2): 288-300
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Chow, I. H. (1994). "Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan". *The International Journal of Career Management*, 6(4): 3-9.
- Cohen, A. (1992) "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis" *Journal of Organizational Behavior*, 13: 539 554.
- Cüceloğlu, D. (1996). *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *CÜ İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 6(2)
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). "The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in A Five-Star Hotel". *Journal of Transnational Management*, 16(3): 149-156.

- Dalgan, Z. (1998). *Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Drafke, M. W. ve Kossen, S. (1997). *The Human Side of Organization*, Yedinci Baskı. New York: Addison Wesley Longman.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Talpınar, F. (2007). "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İlgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 1-18.
- Eade, V. H. (1993). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, 13. Basım, İstanbul
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulanan orta öğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve motivasyon düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Ersan, S. (1997). "Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörler". *Cumhuriyet Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1): 75.
- Ertan, H. ve Kaya, İ. (2012). "Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Meslekî Özelliklere Göre İncelenmesi". *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 14(1).
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, 6. Baskı
- French, J. R. P. ve Caplan, R. D. (1973) *Organizational stress and individual strain*. In A. J. Marrow (Ed.), *The failure of success*. New York: Amacom.
- Futrell, C. M. ve Parasuraman, A. (1984). "The Relationship of Satisfaction and Performanceto Sales force Turnover". *The Journal of Marketing*, 33-40.
- Gael, D. (2008). *Performance Appraisal and Compensation Management; A Modern Approach*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Garih, Ü. (2005). *İş Hayatında Motivasyon*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gitman, L. J. ve McDaniel, C. (2002). *The Future of Business*, South Western College Pub
- Grusky, O. (1966). *Career mobility and organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 10(4): 488–503.

- Gümül, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Gün, G. (2016). "Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Günbayı, İ. (2000) *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen Yayımcılık, Ankara: Başkent Klişe Matbaa.
- Gürbüz S. ve Yüksel M. (2008). *Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi*. 9 (2): 10
- Güzel, F. Ö. (2010). "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Yaşar University*, 5(20): 341-342.
- Güzel, M. O. ve Barakazı, M. (2018). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Kapsamında İnsanların Turizm Hareketlerine Katılma Durumları Üzerine İlişkisel Bir Değerlendirme. 4. 1001-1010. 10.31576/smryj.145.
- Hakmal, H., Karadağ, M ve Demir, C. (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3): 181-187.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1989) *Management 5 th*. Addison Wesley Publishing Company Inc., USA
- Henne, D. ve Locke, E. A. (1985). "Job Dissatisfaction: What Are The consequences"? *International Journal of Psychology*, 20(2): 221-240.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E. ve Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1): 51-75.
- Hom, P. ve Kinicki, A. J. (2001). "Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover". *Academy of Management Journal*, 44(5): 975-987.
- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2010). "Turizm Sektöründe İş Güvencesi Algısı: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 12(1).
- Hrebiniak, L. G. Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Ivancevich J., Donnely, J. ve Gibson, J., (1983), *Managing for Performance*, Texas: Business Publishing, s. 238.

- İçerli L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:1).
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Örgütsel Bağlılık. Çizgi Yayıncılık, Konya
- İzmirli R. (2000). *Motivasyonun Önemi*, Medikal Teknik, Sayı: 172, İstanbul.
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (2003), *Contemporary Management*, (3. Baskı). USA: McGraw-Hill.
- Kantar H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1997). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Rev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 355-372.
- Kocaman S, Durna U, İnal M. (2013) Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 5(1): 21-29
- Koçel, T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul
- Koçel, T. (1998) İşletme Yöneticiliği. İstanbul.6.Baskı.Beta Yayınları.
- Koh, H. C. ve H. Y. Boo. (2004). Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, 42 (5), 677 – 693.
- Kozak, N., Kozak, M. ve Kozak, M. (2014). *Genel Turizm İlkeler - Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Koroğlu Ö. (2012) İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012, 275 - 289
- Lawler, E. E. III. (1990). *The Jossey-Bass management series*. Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Lindner, J. R. (1998). "Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3): 8-12
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International Editions.
- Maslow, A. H. (1987), *Motivation and Personality*. Longman Inc., USA.



- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mcgregor, D. M. (1971) "The Human Side Of Enterprise", *Motivation And Control In Organizations*, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, (1): 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, California.
- Minibaş, J. (1990). *Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi*, İ.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Mottaz, J. C. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26(3).
- Mowday, R. T., Porter, R. W. and Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Nahavet, A. ve Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Naktiyok, A. (2002). "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4): 166-195.
- Newstorm, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Obeng, K. ve I. Ugboro (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: an Assessment Study", *Transportation Quarterly*, 57(2): 83-98.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development". *Journal of Occupational Psychology*, 19-31.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of applied psychology*, 71(3): 492.
- Ölçer, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-26.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006) ‘‘Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.’’ *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1): 39-51.
- Özdamar, K. (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Araştırma Planlama, Toplum ve Örnek Seçimi, Güç Analizi, Proje Hazırlama, Veri Toplama, Veri Analizi, Bilimsel Rapor Yazımı, 56-71
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özkalp, E. ve Kırel Ç. (2001). ‘‘Örgütsel Davranış’’. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, *Yararları ve Sonuçları*, 2(2): 43-70
- Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). ‘‘Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians’’. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12: 460- 471.
- Reichers, A. E. (1985). ‘‘A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment’’. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Ritzer, G. ve Trice, H. (1969). An Emprical Study of Howard Becker’s
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2009). *Management*. 10th. Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour*. 7 th Edition. USA: Prentice Hall Inc.
- Rusbelt, C., Farrel, D. ve Rogers, G. (1998). ‘‘Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction’’. *Academy of Management Journal*, 599-627
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Salancik, G. R. (1977). "Commitment Is Too Easy". *Organizational Dynamics*, 6(1): 62-80.
- Sapancalı, F. (1993), "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar". *Verimlilik Dergisi*, 4: 55-74.
- Schneider, B., Hall, D. T. ve Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organisational identification. *Human Relations*, 24: 397-416.
- Serinkan, C. (2008). "Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular – Liderlik ve Motivasyon İlişkisi". C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 149-177.
- Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE, İzmir.
- Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Steers, R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 524-547.
- Şimşek, M., Akgemci, Ş. T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001). "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma". *Turizm Akademik Dergisi*, (2): 33-41.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2): 129-140.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). "Çalışan Memnuniyeti". Epsilon Yayınevi, İstanbul
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 23-45.
- Tetik, D. ve Pala, T. (2009). Turizm İşletmelerinde Motivasyon. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Editör), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. MKM Yayınları, Bursa: 83-100.
- Tınaz, P. (2006) "Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar", Beta Kitap, İstanbul
- Toker B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107

- Toker, B. (2006) *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E, İzmir.
- Tomer, J. F. (1981). "Worker Motivation: A Neglected Element in Micro- Micro Theory". *Journal of Economic Issues*, 15(2): 351-362.
- Topçu, Ö. G. (2003). *İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi,.
- Torlak, N. G. (2008) *Organizasyon Teorileri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Trevor, C.O. (2001). "Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover". *Academy of Management Journal*, 44: 621-638.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill Mismatches and Job Satisfaction. *Economic Letters*, 89: 39-47
- World Travel and Tourism Council. (2014). *Travel and Tourism economic impact 2014: World*. London: WTTC.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3): 62-98
- Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Adana
- Yeşil, A. (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 175
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö. E. (2015). "İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1).
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahraman Maraş, 15-29.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara

**İnternet Kaynakları**

- Eroğlu, F. (2009). Yönetici Yetersizliđi ve Güç Taşkınlığı, <http://www.turkocagi.org.tr/modules.php/Makale>., (erişim tarihi: 08.04.2009)
- TUİK. (2016). Konaklama ve Yiyecek İçecek Sektöründe İstihdam. <https://biruni.tuik.gov.tr/gosterge/?locale=tr>.
- Turizm İstatistikleri, Genel Değerlendirme 2018 TC Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, sayfa 4, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/62462,2018turizmgenelistatistiklerpdf.pdf?0>
- Türk Dil Kurumu, (2019) “Motivasyon”, <http://sozluk.gov.tr/>
- UNWTO, (2016). “Tourism – an economic and social phenomenon“. <http://www2.unwto.org/content/why-tourism> (erişim tarihi: 01.05.2019).



## EK 1- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU

### ANKET SORULARI

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu “**Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini ve İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi**” adı altında yüksek lisans tez çalışmasında bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılığına olan etkisini belirlemeye yöneliktir. Vereceğiniz cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkılar sağlayacaktır. Bu bakımdan katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum.

#### Demografik Özellikler:

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekâr

3. Yaşınız:

18’den küçük  18–25 arası  26–33 arası  34–41 arası  42-49 arası

50 ve üstü

4. Eğitim Düzeyiniz:  Ortaöğrenim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

5. Turizm Eğitim Aldınız mı ?  Evet  Hayır

Cevabınız “Evet” ise 6. soruyu cevaplayınız.

6. Turizm Eğitimi Aldığınız Kurum Hangisidir?

Meslek Kursu  Meslek Lisesi  Meslek Yüksekokulu  Fakülte/Yüksekokul

Yüksek Lisans/Doktora

7. İşletmedeki Pozisyonunuz Nedir?

Üst Düzey Yönetici  Orta Düzey Yönetici  Çalışan

8. Sektörde Çalışma Süreniz Nedir?

1- 3 yıl  4– 6 yıl  7- 9 yıl  10- 15 yıl  16 yıl ve üzeri

9. İşletmedeki Çalışma Süreniz Nedir?

1 yıldan az  1- 3 yıl  4- 6 yıl  7- 9 yıl  10 yıl ve üzeri

10. Çalıştığınız İşletmenin Sahiplik Durumu:

Tek Kişi İşletmesi  Ortaklı İşletme  Aile İşletmesi  Ulusal İşletme  Uluslararası İşletme

11. İşletmede Çalıştığınız Departman Hangisidir?

Kat Hizmetleri  Önbüro  Yiyecek-İçecek  Muhasebe

Güvenlik  Diğer (.....)

**İşletmeye Ait Bilgiler:****1. İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyettedir?**

5 yıldan az  5-9 yıl  10-14 yıl  15 yıl ve üzeri

**2. İşletmeniz Faaliyetleri Açısından En Çok Hangi Tip Müşteriye Hizmet Eden Konaklama İşletmesi Kategorisindedir?**

Dinlenmek için seyahat edenler

Gezi, eğlence, sportif ve kültürel faaliyetler için seyahat edenler

İş amaçlı seyahat edenler

Sağlık ve tıbbi nedenler için seyahat edenler

Diğer (.....)



## EK 2- MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

İŞ TATMİNİ: Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşlerinizi belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, “Bu yönden işimden ne derece memnunum?” diye kendinize sorunuz.	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	NE MEMNUNUM NE DE MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
1: Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2: Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3: Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4: Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5: Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6: Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7: Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8: Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9: Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10: Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11: Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12: İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13: Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14: Terfi imkânının olması yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15: Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16: Çalışma şartları yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18: Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19: Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



### EK 3- İŞ MOTİVASYONU ANKETİ

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

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

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

## EK 4- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	NE MEMNUNUM NE DE	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
1: İş hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2: İşyerim hakkında burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3: İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4: Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de duyabileceğimi sanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5: İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6: Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7: Bu işyerinin benim için çok önemli bir kişisel anlamı var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8: İşyerime karşı ait olma duygusunu güçlü olarak hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9: Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10: İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11: Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12: Şu anda işimi bırakmak bana çok şey kaybettirmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13: Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14: Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15: Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun iş alternatiflerinin olmamasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16: Bu işletmede devam etmemin nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirmesidir. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17: Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18: Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19: Sürekli işyeri değiştirmek bana ahlak dışı görünmüyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20: Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenleri, sadakat ve ahlaki sorumluluk duymamdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21: Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22: Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23: İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24: Bir işyerine aşırı bağlı olmanın bu devirde anlamlı olduğunu sanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı SOYADI</b>	Mustafa AYZAZ
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	1990-1997 Afyon Kocatepe Anadolu
<b>Lisans Diploması</b>	1998-2002 Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Turizm Öğretmenliği Bölümü
<b>Yabancı Dil/Diller</b>	İngilizce, Almanca, Rusça
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	İzmir Çiğli Halk Eğitimi Merkezi, Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Öğretmeni, 2012- devam ediyor Cesars Temple Resort Hotel, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü, 2009-.2011 Gloria Hotels & Resorts, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdür Yardımcısı, 2007-2009 Riva Donna Hotel, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdür Yardımcısı, 2006- 2007 Concorde Hotel, İnsan Kaynakları Görevlisi, 2005- 2006 Simena Hotel, Önbüro, 2003-2005
<b>E-posta</b>	m_ayaz07@hotmail.com