

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

Nihan Garipağaoğlu-Uğur^{1*}



Geliş tarihi: 05.09.2020
Kabul tarihi: 20.09.2020

Atf bilgisi:
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi
Sayı: Özel Sayı Sayfa: 95-115
Yıl: 2020

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 11%
Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

¹ İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
Nihan.ugur@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-2390-6940

* Sorumlu yazar

ÖZ

Araştırmanın amacı insani ilişkilerin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini belirlemektir. Araştırma 5'li likert tipi anket yoluyla yapılmıştır. Turizm sektöründe çalışan 116 kişiye uygulanan ankette, daha önceden geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak alınan içsel ve dışsal motivasyonun, bağımlı değişkenler olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisini anlamaya yönelik hipotezlerin test edilmesi sonucu, iş motivasyonu olarak tabir edilen içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının, genel kapsamında örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkilerinde ise, içsel ve dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü katkı sağladığı; sadece dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği tespit edilmiştir.

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

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

Nihan Garipağaoğlu-Uğur^{1*}

First received: 05.09.2020
Accepted: 20.09.2020

Citation:
IBAD Journal of Social Sciences
Issue: Special Issue **Pages:** 95-115
Year: 2020

This article was checked by *iThenticate*.
Similarity Index 11%

¹ İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
Nihan.ugur@hotmail.com
ORCID ID: 0000-0003-2390-6940

* Corresponding Author

ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the relationship between the intrinsic and extrinsic motivations of the employees in the tourism sector, where human relations are intense with their affective, continuance and normative commitments, which are the sub-dimensions of organizational commitment. The research was carried out through a 5-point Likert-type questionnaire which obtained from 116 people working in the tourism sector. Model measured with previously developed intrinsic and extrinsic motivation scales and also organization commitment scale. We used multiple regression analysis for testing hypotheses. Testing results of the hypotheses of independent variables which are intrinsic and extrinsic motivation effect on dependent variables which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment show that the intrinsic and extrinsic motivation factors, which are defined as business motivation, affect the organizational commitment positively. Furthermore, results show that intrinsic and extrinsic motivation affect positively the affective commitment; it is found that only extrinsic motivation has a positive effect on continuance commitment and normative commitment.

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

GİRİŞ

Turizm sektörü, seyahatin başladığı an itibariyle ulaşım, konaklama, transferler, rehberlik hizmetleri ile ziyaret edilen yerdeki mal ve hizmetleri tedarik eden kuruluşların tamamı olarak ifade edilir. Turizm işletmeleri ise ana faaliyetlerinin bütünü ya da büyük bir kısmı ziyaretçilere yönelik mal ve hizmetleri sağlamak olan kuruluşları içerir ve turizm endüstrilerini oluşturur (Kusluvan, 2019). İnsan faktörünün yoğun olarak kullanıldığı hizmet işletmelerinde yönetim süreci önem taşır. Turizmin gelişmesiyle birlikte rekabette artmış, nitelikli insan ihtiyacı ön plana çıkmıştır. İşletmelerin nitelikli beşeri kaynağa sahip olmaları, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Nitelikli personelin varlığı ise, çalışanları örgüte bağlamakla olur. Örgüte bağlı olan personel iş değişikliğinden kaçınır. Bunu sağlamakta yöneticilerin astlarını uygun şekillerde motive etmeleriyle, çalışanların bağlı oldukları işletmeye karşı güven duymasıyla gerçekleşir. Çalışan ile müşterinin yüz yüze iletişimi esnasındaki etkileşim, müşteri memnuniyeti üzerinde rol oynar. Turizm işletmeleri için hayati önem taşıyan çalışanlardan maksimum fayda sağlamak için işe düzenli gelen, müşteri memnuniyetine odaklı, sorun çözmeye ve sorumluluk almaya hevesli kişilerin örgüt bünyesinde olması sağlanmalıdır. Yöneticilerin motive ederek çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmasına yönelik olan çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları turizm işletmelerinin uzun soluklu, işe devamlılığı ve istekliliği yüksek olan çalışanlar elde edebilmesi açısından önemlidir.

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

Çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçları ile örgütsel bağlılık hakkında bilgilendirme yapılmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak, turizm sektöründe çeşitli işletmelerde çalışan kişilerle yapılan uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Ölçekler¹ ve analizler bu bölüm içerisinde yer almaktadır. Hipotezlerin test edilmesi sonucu, iş motivasyonunun örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın alt amacı olarak, kişiler ve gruplar arasındaki bağlılık ve motivasyon düzeylerinin farkı araştırılmıştır. Sonuçlara göre hipotezler desteklenerek, önerilerde bulunulmuştur. Çalışma eğitim düzeyi yüksek, genç turizm çalışanlarının önemine vurgu yapması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelere de uzun süreli olarak aynı işletme içerisinde çalışan kişilerin, kariyer planlamasına yardımcı olması ve önünü açmasının, örgütsel bağlılığı arttırdığını göz önüne alması tavsiye edilir.

MOTİVASYON

Motivasyon kişinin belirli bir amacı gerçekleştirme arzusudur. Motivasyonun iki önemli özelliğinden birincisi kişisel olmasıdır. Yani bir kişiyi motive eden bir olay, bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2010). Motivasyonun kişiden kişiye farklılık göstermesi sebebiyle yaptığı işin kendisi için anlamlı olduğunu düşünen kişi, işini yaparken de motive olacak ve verimliliği artacaktır. Kişinin gösterdiği eforun yoğunluğu kadar, kalitesi de önemlidir. Gösterilen çabalar, örgüte fayda sağlayacak bir yöne kanalize edilmediği müddetçe, istenilen iş performansına dönüşmeyecektir. Çalışanların nasıl motive olacağını bilen ve onları motive edici uygulamalar tasarlayan yöneticiler, örgütün hedefleri doğrultusunda kişinin efor sarf etmesini sağlarlar (Robbins vd., 2013). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarıyla vasıtasıyla kişinin motivasyonu sağlanır. Dışsal motivasyon insanları örgüte çekmek, işte tutmak, çalışanları terfi alabilmeye teşvik etmek için gereklidir. Ek gelirler ve terfi olanakları çalışanları yeni hedeflere ulaşması için teşvik ederken, performanslarını da artırır. Bununla birlikte dışsal motivasyon, içsel motivasyon ile desteklendiğinde daha kalıcı ve olumlu etkilerin ortaya çıktığı görülmüştür. İçsel motivasyon kişinin kendi tarafından oluşturulur. Başarı kazanma, sorumluluk duygusu, deneyimden elde edilen kazanımlar, rekabet ve amaçlar içsel motivasyonla ilişkilidir. Her iki motivasyon türü de birbirinden

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

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

Çalışanların örgüte bağlılığı ve kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilmek için yöneticilerin motivasyon hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmaları gerekir. Motivasyon teorileri iki ana gruba ayrılır. İlk grup olan Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunduğu durumu anlamaya ve kişiyi davranışa sevk eden faktörlere önem verir. İkinci grup daha detaylı olup, Süreç Teorileri olarak adlandırılır ve ana konusu, kişinin hangi amaçlar doğrultusunda, ne şekilde motive edildikleridir. Kişinin belirli bir davranışı sürekli olarak tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır sorusuna cevap arar. Ödüllendirme ve cezalandırma iki önemli unsurdur. Örgütlerde ödüllendirme ücret, takdir, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, kararlara ve bilgiye ortak etme, iş güvenliği sağlama, çalışma koşullarını değiştirme şeklinde olabilir. Bu tür ödüller dışsal ödüldür. Diğer bir kısım övme, dostça tavır gösterme gibi kişinin içindeki unsurlara hitabeden unsurlardır. Bunlara da içsel ödül denir. Eleştirme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, ödül vermeme, işine son verme, ihtar – uyarıda bulunma gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsurudur (Koçel, 2010).

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Turizm sektöründe emek yoğun bir çalışma olduğundan çalışanların örgüte bağlı olmaları, örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri, kişinin kendi performansına olduğu kadar, işletmenin hedefine ulaşmasına da katkı sağlar. Kişinin örgütsel bağlılığı, çalışma ortamındaki diğer kişiler ve örgüt hakkındaki duygularının yansımasıdır. Örgüte bağlılık, devamsızlık oranını ve işten ayrılma devir hızının düşük olmasını sağlar (Balay 2014).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Başlangıç aşamasındaki bağlılık, kişi ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumuna bağlıdır. İşe ilk başladıklarında, gösterdikleri çaba ve bu çabanın takdir edilmesi; kişinin değerleri ile işin uyumu; çalışanlar arasındaki ilişki örgütsel bağlılığı etkiler. İşe başladıktan sonra geçen ilk birkaç ay içerisinde kişilerin örgütsel bağlılık tutumları kalıcı olarak gelişmektedir. Örgütte kaldıkça, örgüte olan bağlılık seviyesi artabilmektedir. Bununla birlikte görev süresi ve örgütsel bağlılık arasında net bir ilişki kurmanın zor olduğu da belirtilmiştir. Her bir faktör tek başına ya da diğer faktörlerle birlikte, bağlılığı etkileyebilir (Mowday vd., 1982).

Örgütsel Bağlılığın Dereceleri

Hizmet işletmeleri müşteri odaklıdır. Düşük düzeyde bağlılığı olan kişinin çalışma isteği düşük olacağından, müşteriyi memnun etmek için çabalamayacaktır. Müşteri sorun yaşadığında, ilgisiz davranan, sorunu çözmeyen veya telafi yolu aramayan çalışan, müşterinin bir başka yere yönelmesine sebep olabilir.

Çalışanın örgüte bağlılık düzeyi arttıkça, sadakati ve sorumlulukları da artar. Lakin orta düzeyde bağlılık, işletmeye karşı mutlak bir sadakat içermez. Kişisel duruşunu korumaya meyleder (Randall, 1987). Çalışan için örgüt değerleri uygun olmasa dahi örgütün sağladığı olanaklar cezbediciyse çalışmaya devam eder.

Yüksek düzeyde bağlılık kişinin kariyerinde ve gelir seviyesinde artışı sağlayabilir. Mamafih çalışanın kişisel gelişimini engelleyebilir ve yeni fırsatları reddetmesine sebep olabilir (Randall, 1987). Örgüt içinse sadakati yüksek, amaçlara uygun ve yüksek performanslı çalışanlar olumluyken, yenilikten kaçınan ve değişime tepki veren, geçmişe bağlı kişiler olumsuz sonuçlara sebep olabilir.

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar sınıflandırıldığında, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık olduğu görülmektedir.

Tutumusal bağlılık çalışan kişinin kendi amaç ve değerleriyle, örgütün amaç, değer ve hedeflerini özdeşleştirmesidir. Çalışanın örgüte manevi ödül ve menfaatler karşılığında bağlanmasıdır (Mowday vd., 1979). Tutumsal bağlılık ile devamsızlıktan kaçınma, düşük oranlı işten ayrılma ve yüksek iş performansına ulaşılacağı varsayılır. Davranışsal bağlılık ile tutumsal bağlılık farklı kavramlar olarak değerlendirilir. Çalışanın örgüt için harcadığı zaman, çaba, elde ettiği ödüller örgüte bağlanma sebepleridir. Çalışan örgütte bulunmakla elde ettiklerini, örgütten ayrılarak kaybedebileceği için örgütte kalmayı tercih eder. Ücret, teşvikler, ek kazanımlar, çalışma şartları gibi dışsal faktörler davranışsal bağlılığın öğeleridir (Mottaz, 1989). Reichers (1985) çalışmasında, örgütün niteliğine göre olan bağlılık yaklaşımlarının yanı sıra gruplar ve rol modeller üzerine yapılan araştırmalara göre çoklu bağlılık modelinin daha anlamlı olabileceğini ileri sürmüştür. Şekil 1 de örgütsel bağlılığın sınıflandırılması gösterilmiştir.

TUTUMSAL BAĞLILIK	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK	ÇOKLU BAĞLILIK
<ul style="list-style-type: none"> • <u>KANTER</u> • Devam Bağlılığı • Kenetlenme Bağlılığı • Kontrol Bağlılığı • <u>ETZON</u> • Ahlaki (Moral) Bağlılığı • Çıkara Dayalı Bağlılık • Yabancılaştırıcı Bağlılık • <u>O'REILLY & CHATMAN</u> • Uyum Bağlılığı • Özdeşleşme Bağlılığı • İçselleştirme Bağlılığı • <u>PANLEY & GOULD</u> • Ahlaki Bağlılık • Çıkarıcı Bağlılık • Yabancılaştırıcı Bağlılık • <u>MOWDAY, STEERS & PORTER</u> • Duygusal Bağlılık • <u>WEINER & VARDI</u> • Normatif Bağlılık • <u>ALLEN & MEYER</u> • Duygusal Bağlılık • Devamlılık Bağlılığı • Normatif Bağlılık 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>BECKER YAKLAŞIMI</u> • Toplumsal Beklentiler • Bürokratik Düzenlemeler • Sosyal Etkileşimler • Sosyal Roller • <u>SALANCIK YAKLAŞIMI</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüte Bağlılık • Mesleğe Bağlılık • Müşterilere Bağlılık • Yöneticilere Bağlılık • İş arkadaşlarına bağlılık

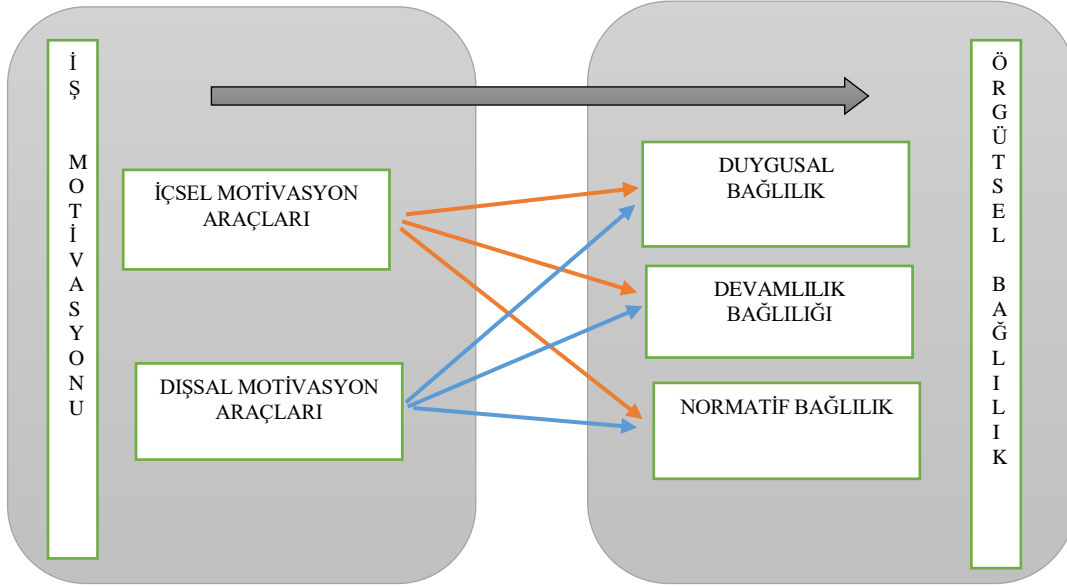
Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması. Çulha (2008)'den uyarlanmıştır

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Turizm işletmelerinde personel ile müşteri yüz yüze iletişim halindedir. Bu durum tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmesine ve dolayısıyla müşteri memnuniyetine etki edebilmektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların içsel durumları, iş ilişkilerine yansyarak müşteri ilişkilerine etki eder. Araştırmanın amacı emek yoğun bir sektör olan turizmde çalışanların içsel ve dışsal motivasyon araçları vasıtasıyla sahip oldukları iş motivasyonunun, çalışanların buldukları örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarına olan etkisini belirlemektir. Çalışanları motive eden faktörleri tespit ederek, örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve uzun soluklu çalışanlara sahip olabilmek açısından, turizm işletmeleri için araştırma sonuçları önemlidir. İşletmeler, çalışanlarla ilişkilerini bu sonuçlara göre yönlendirebilirler. Çalışmada kullanılan veriler 5'li likert tipi anket yoluyla elde edilmiştir. Anketler daha önceden konu hakkında yapılmış çalışmalarda bulunan ölçeklerden uygulanmıştır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgileriyle ilgili 9 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde Mottaz (1985), Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanarak Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilmiş olan içsel ve dışsal motivasyon ölçeği; üçüncü bölümdeyse, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulmuş ve Wasti (2000) tarafından kültürel öğelerin eklenmesiyle geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma Modeli

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



Şekil 2. Araştırma modeli

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

Alt Hipotezler

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

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

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

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

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

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

Araştırmanın evrenini ağırlıklı olarak seyahat acentaları olmak üzere, otel görevlileri ve rehberinde katıldığı turizm çalışanları oluşturmaktadır. Korona virüsünün yayılmaya başladığı döneme denk gelmesi sebebiyle Google formlar üzerinden oluşturulan anket, url olarak turizm profesyonellerine gönderilmiştir. Çalışmanın ilk evresinde 112 otele mail olarak gönderilen anket linkine dönüşlerin az olması sebebiyle, İstanbul'da bulunan seyahat acentalarında çalışanlarla telefon yoluyla irtibat kurulmuş ve ankete katılımları rica edilmiştir. Çalışmaya gönüllü olarak yanıt veren 118 kişi olmuştur. Katılımcıların kimlikleri ile ilgili bilgiler toplanmamıştır. Toplanan 118 anketten sadece biri ilköğretim mezunu olduğu için ve bir diğeri de 15-21 yaş grubundaki tek kişi olduğu için veri setinden çıkartılmıştır. Geçerli yanıt sayısı 116 olup, analizler 116 cevap üzerinden yapılmıştır. Örneklem yeterliliği için KMO testi yapılmış ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, verilerin IBM SPSS 25.0 paket programı ile analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir.

BULGULAR

116 geçerli anketin %72,4 'lük kısmı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %52,6'sı evli olup % 25 orandaki katılımcı sayısı ile en yoğun olan yaş grubu 43-49 yaş arasındadır. Ankete katılanların %37,9'luk oranla en çok lisans düzeyinde eğitim aldıkları ve %70,7'lik oranda seyahat acentasında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların en yoğun olduğu bölüm (%23,3) satış departmanıdır.

Katılımcıların orta düzey yönetici olarak yoğunlaştığı ve büyük kısmının (%37,9) bir ile beş yıl arası çalışmakta olduğu ve yoğun olarak üç ve dördüncü iş yerinde çalıştığı sonuçlardan anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

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

Güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha katsayıları $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir. Motivasyon ölçeği 0,92; örgütsel bağlılık ölçeği 0,96 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlarda içsel motivasyon 0,89; dışsal motivasyon 0,90; duygusal bağlılık 0,96; devamlılık bağlılığı 0,91; normatif bağlılık ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler her iki ölçeğin ve alt boyutlarının tamamının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik analizi

Ölçekle ilgili yapısal geçerlik için faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi aynı yapıdaki değişkenleri bir araya getirip ölçmekte ve az sayıdaki faktör ile açıklamak için kullanılan istatistiksel tekniktir. Daha önce farklı çalışmalarda kullanılan, faktör analizleri yapılmış olan ve aynı yapıyı ölçen soruların derlenmiş olması dolayısıyla, her bir ifadenin yer aldığı faktör grubu bellidir. Turizm çalışanlarına yönelik içsel motivasyon araçları ile ilgili 9, dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 ifade yer almaktadır. Örgütsel bağlılık anketinde ilk 8 ifade, çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarını gösteren duygusal bağlılıkla; 9-15 arasındaki ifadeler, çalışanların örgütlerine çıkar veya kazanç elde etmelerinden dolayı oluşan devamlılık bağlılığıyla; 16-22 arasındaki ifadelerse örgütüne bağlanmanın ahlâkî olduğunu düşünen kişinin sosyal normları referans alarak, normatif bağlılık ile bağlanmasıyla ilişkilidir.

Anketin kapsam (yüzey) geçerliliği için uluslararası literatür taranarak hazırlanan soru formundaki sorular kök kaynaktan tekrar kontrol edilmiş ve yeniden Türkçeye çevrilmiştir. Sorular daha sonra, Türkçeden İngilizceye çevrilmiş, anlaşılmayan ifadeler düzenlenmiştir. Konusunda uzman olan

akademik danışman tarafından kontrolü yapılmış, ölçeğin yüzey geçerliliği sağlandıktan sonra araştırmada kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün korelasyonun güvenilirliğini sağlayamaya yetecek kadar büyük olması gerekir. Örneklemde elde edilen verilerin yeterliliğini Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ölçülebilir (Akyıldız, 2006). KMO istatistiği için minimum 0.5 gerekmektedir (Field, 2009). İçsel ve dışsal motivasyon için KMO değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık için KMO değeri 0,929 olarak bulunmuştur.

Tanımlayıcı İstatistikler

Anket çalışmasına ilişkin motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilgili olan ifadelerin frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık, minimum ve maksimum değerleri bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 2. İçsel Motivasyon İle ilgili ifadelerin frekans dağılımları

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

Tablo 2’de yer alan frekans dağılımlarına dair veriler incelendiğinde, içsel motivasyon ölçeğine verilen yanıtlara istinaden ankete katılanların büyük çoğunluğunun yüksek içsel motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların bir kısmının yaptıkları işe inanmamaları, takdir edilmediklerini düşünmeleri turizm işletmeleri açısından istenmeyen sonuçlara sebebiyet verebilir. İfadelere verilen yanıtlar kişilerin eş düzeyde oldukları ya da üstleri tarafından yapılan değerlendirmelerin önemine işaret etmektedir. Çalışma arkadaşlarının üstlerden daha fazla moral verip teşvik ettiği sonucu çikartılabilir.

Tablo 3. Dışsal Motivasyon ile ilgili ifadelerin frekans dağılımları

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

Tablo 3’de yer alan Dışsal motivasyon ölçeği incelendiğinde işyerindeki sosyalleşmenin önemine vurgu yapmaktadır. İş yerinde çalışma arkadaşlarıyla birlikte yöneticilerle olan iyi ilişkilerde en yüksek motivasyon unsurlarından olarak gözükmektedir. Çalışanların gerek aralarında gerekse müşterilerle ilgili sorun yaşadıklarında yöneticilerden destek alamadıklarını düşündüğü sonucu verilen yanıtlarda görülmektedir. Çalışanların ekibiyle uyum içerisinde olması, sorun yaşadığında yardım alabileceğini bilmesi psikolojik güvence unsuru olarak önemli bir motivasyon aracıdır. İfadelere verilen yanıtlar iş arkadaşlarıyla beraber sosyalleşmenin önemine vurgu yapmaktadır.

Tablo 4. Duygusal Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans dağılımları

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

Tablo 4’de verilen Duygusal bağlılığa ilişkin ölçeğin frekans analizi incelendiğinde en yüksek katılımın işletme ile özdeşleşme olduğu görülmektedir. Çalışanlar örgütü benimseyip içselleştirdikçe, kendi işi gibi gördükleri sonucuna delalet etmektedir.

Tablo 5. Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadelerin frekans dağılımları

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

Tablo 5’de Devamlılık bağlılığı ile ilgili verilen yanıtlar incelendiğinde yeni bir yerde işe başlamanın ve mevcut işten ayrılmanın zor olduğunu düşünmeleri sebebiyle çalışanlarda devamlılık bağlılığı oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6. Normatif Bağlılık ile ilgili ifadelerin frekans dağılımları

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

Tablo 6’da bulunan Normatif bağlılıkla ilgili verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %30’dan fazlasının örgütlerine normatif olarak bağlılık duydukları sonucunu çıkartmak mümkündür.

Tablo 7. İfadelerin minimum, maksimum, ortalama, standart sapma dağılımları

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

Tablo 7’de ifadelerin ortalamaları incelendiğinde çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin, içsel motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılıkları da normatif ve duygusal bağlılıklarından daha yüksek düzeydedir.

Verilerin normallik analizi

Verilerin normallik testi ile ilgili Tabachnick vd. (2013) çarpıklık ve basıklık değerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması halinde veri dağılımı normal kabul edildiğini söylemektedir.

Tablo 8. Toplam değer normallik testi

N 116	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hata	Basıklık	Basıklık Standart Hata	Kolmogorov-Smirnov
İçsel Motivasyon	1,13	0,22	0,51	1,02	0,18
Dışsal Motivasyon	0,55	0,22	2,50	-0,33	0,08
Duygusal Bağlılık	0,92	0,22	4,18	0,02	0,16
Devamlılık Bağlılığı	0,42	0,22	1,90	-0,77	0,10
Normatif Bağlılık	0,41	0,22	0,45	-0,69	0,92
TOPLAM İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON	0,66	0,22	3,00	-0,15	0,44
TOPLAM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0,54	0,22	2,45	-0,43	0,44

Tablo 8’de görüldüğü üzere verilerin basıklık ve çarpıklık değeri motivasyonun ve örgütsel bağlılığın alt boyutları için +1,5 ile -1,5 arasında; toplam içsel ve dışsal motivasyon yani iş motivasyonu ile toplam örgütsel bağlılık için de +1 ile -1 arasında olup normal dağılım göstermesi sebebiyle parametrik testler uygulanmıştır.

Korelasyon analizi

Korelasyon katsayısı $r \pm 1$ değerleri arasında olup, 1’e yaklaştıkça ilişki kuvvetli, (0)’a yaklaştıkça daha az kuvvette ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Pearson Korelasyon Analizi

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

Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (tek Kuyruk)

Tablo 9’da görülen Pearson Korelasyon Analizine göre, içsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında 0,59; Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık arasında 0,62 oranında korelasyon çıkmıştır. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile duygusal bağlılıkları arasında ($0,40 < r < 0,59$) orta ve ($0,60 < r < 0,74$) iyi düzeyde ilişki olduğu gözükmektedir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları ile devamlılık ve normatif bağlılıkları arasında ise ($r < 0,40$) zayıf - orta oranlarda ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ile örgütsel bağlılığın arasında orta düzeyde 0,58 korelasyon bulunmuştur.

Demografik verilere göre farklılık analizi

Veri dağılımı normallik sınırları içerisinde olduğundan cinsiyet (kadın – erkek) ve medeni durum (evli – bekâr) ikili grup olduğundan “bağımsız örneklem T testi”; yaş grupları, eğitim düzeyi, iş grubu, pozisyon, çalışma süresi ve çalışılan kaçınıcı iş yeri olduğu çoklu grup olması sebebiyle “tek yönlü Anova” testi yapılmıştır. Tablo 10’da Demografik verilere göre farklılık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 10. Demografik verilere göre farklılık analizi sonuçları

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

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

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

Kadın ve erkeklerin devamlılık bağlılıkları, evli ve bekârların duygusal ve devamlılık bağlılıkları; yaş gruplarının içsel motivasyonları, devamlılık bağlılıkları, normatif bağlılıkları; eğitim düzeylerine göre çalışanların duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları; çalışılan pozisyona göre içsel motivasyonları; çalışma süresine göre içsel motivasyonları ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Cinsiyete bağlı fark analizi sonuçları:

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık ile ilgili farklılık analizi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların devamlılık bağlılıkları 0,037 olup (p<0,05) cinsiyete göre farklılık görülmektedir. Tablo 11’de görüldüğü üzere kadın çalışanların ortalaması 19,04 iken, erkek çalışanların ortalaması 15,68 olarak tespit edilmiştir. Aralarında 3,36 fark bulunmaktadır. Bu durumda kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları erkek çalışanlara göre daha fazladır.

Tablo 11. Cinsiyete göre ortalama değerler

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

Medeni duruma göre fark analizi sonuçları:

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde, p değerinin daha küçük (p<0,05) olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların medeni durumlarına göre duygusal (0,04) ve devamlılık (0,01) bağlılıkları arasında fark bulunduğu; normatif bağlılığın ise medeni duruma göre evli ve bekârlar arasında farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık ortalamaları incelendiğinde bekâr çalışanların ortalamasınının 16,74, evli çalışanların ise 13,93 olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık fark miktarı 2,81’dir. Bu durumda bekârların duygusal bağlılıkları, evlilerden daha fazladır. Devamlılık bağlılığında bekârların ortalaması 20,07 iken evlilerin ortalaması 16,36 olarak tespit edilmiştir. Devamlılık bağlılık fark miktarının ise 3,71 olduğu görülmektedir. Bu durumda bekârların devamlılık bağlılığı, evli olanlardan daha fazladır.

Tablo 12. Medeni duruma göre ortalama değerler

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

Yaş gruplarına göre fark analizi sonuçları:

Tukey test sonucuna göre Normatif bağlılıkta 22-28 ile 29-35 yaş grubu arasında anlamlı (0,013) farklılık çıkmıştır. 22-28 yaş grubunun ortalaması 21,73 ve 29-35 yaş grubu ortalaması 13,68 olması 22-28 yaş grubunun normatif bağlılığının daha yüksek olduğuna delalet etmektedir. Devamlılık bağlılığında 22-28 ile 29-35 yaş grubu arasında anlamlı (0,08) farklılık görülmüştür. Bir diğer anlamlı farklılıkta 36-42 yaş grubu (0,041) ile görülmektedir. 22-28 yaş grubunun ortalaması 22,93 olup 29-35 grubu 14,64 ve 36,42 yaş grubu ortalaması da 15,91 olarak görülmektedir. Bu durumda 22-28 yaş grubuna dahil olanların, devamlılık bağlılığı, diğer gruplara oranla daha fazladır.

Tablo 13. Yaş gruplarına göre ortalama değerler

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

Eğitim düzeyine göre fark analizi sonuçları:

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

Tablo 14. Eğitim düzeyine göre ortalama değerler

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

Çalışılan pozisyona göre fark analizi sonuçları:

İçsel motivasyonun ile ilgili pozisyonlar arasında fark olması ve homojen dağılım olmamasından dolayı Games-Howell testi yapılmıştır. Homojen dağılım göstermeyen ve örneklem sayısı küçük olan gruplar

için, uygun ölçüm aracı Games-Howell testidir. (Field, 2009). Tablo 15’de bulunan Games-Howell testi sonucu en büyük anlamlı farklılığın üst düzey yöneticiler ile iş görenler (0,04) arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzey yönetici ortalaması 11,80 ve çalışan kişi ortalaması da 14,90 olduğundan çalışanların içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Çalışılan pozisyona göre ortalama değerler

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

Regresyon Analizi

Regresyon analizinde değişkenler arası ilişkiye bakılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler şeklinde analiz yapılır. *Çoklu eş doğrusallık* bir regresyon modelindeki birden fazla değişken arasında güçlü bir korelasyon olduğu anlamına gelir ve sadece çoklu regresyon modelinde ortaya çıkar. Çoklu eş doğrusallığı tespit etmenin bir yolu, korelasyon tablosundaki değişkenlerin korelasyon katsayısının 0,80 veya 0,90’dan yüksek olmasıdır. Bir diğeri de VIF değeridir. VIF değişkenler arasında güçlü bir doğrusal ilişki olup olmadığını gösterir. VIF değeri için katı bir kural olmasa da Myers (1990)’a göre 10,00 değeri çoklu eş doğrusallığa delalet eder. Tolerance değerinin 0,10’un altında olması çoklu eş doğrusallık göstergesidir (Field, 2009). Modele göre, çoklu eş doğrusallık sorunu bulunmamaktadır. Tablo 16’da içsel ve dışsal motivasyonun toplamıyla oluşan iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığa etkisini gösteren regresyon analizi bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa ve alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa katkısı bulunmaktadır.

Tablo 16. İş motivasyonuna göre Örgütsel Bağlılık modellerine ilişkin regresyon analizi

N:116	Model 1 Örgütsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İş Motivasyonu	(β) 0,902**	(β) 0,360**	(β) 0,251**	(β) 0,291**
P (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Standart Hata	0,119	0,041	0,050	0,048
Sabit	12,805*	0,062	7,518**	5,225
P (sig)	(0,016)	(0,973)	(0,001)	(0,16)
R ²	0,335	0,403	0,181	0,240
F (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
T	7,579	8,764	5,012	5,995
T sabit	2,434	0,034	3,395	2,437
Güven aralığı %95	0,666 1,138	0,279 0,442	0,152 0,350	0,195 0,387
Tolerance	1,00	1,00	1,00	1,00
VIF	1,00	1,00	1,00	1,00

Sig ** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde

Sig * p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

Hipotez 1 için yapılan regresyon analizi sonucunda, çoklu regresyon katsayısının (R) 0,57; çoklu belirlilik katsayısının (R²) 0,33; olduğu görülmektedir. Modele göre örgütsel bağlılıktaki %33’lük değişim toplam içsel ve dışsal motivasyondan oluşan iş motivasyonuna bağlıdır. Anova (F istatistiği) sonuçları bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığının, model tarafından ne derecede iyi açıklandığını gösterir. Tabloda görülen anlamlılık değeri (sig) 0,05’den ne kadar küçükse bağımlı değişkendeki

varyansın o kadar iyi açıklandığı anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Modeldeki sig değeri $p = 0,000$ olduğundan ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 16’da görülen modele göre bağlılığın beta değeri (β)= 0,90; (sig) $p= 0,00$ ($p < 0,05$) olduğundan toplam içsel ve dışsal motivasyonun oluşturduğu, iş motivasyonunun örgütsel bağlılığına anlamlı ve pozitif yönlü katkısı olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda Hipotez 1 kabul edilmiştir.

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa etkisini gösteren regresyon analizi Tablo 17’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığa ve alt boyutlarından olan duygusal bağlılığa katkı sağladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra sadece dışsal motivasyonun devamlılık ve normatif bağlılığa etkisi olduğu tespit edilmiştir. VIF değeri: $1,73 < 10,00$ ve Tolerance: $0,57 > 0,10$ olduğundan dolayı modelde çoklu eş doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 17. Bağımsız değişkenlere göre modellerin regresyon analizi

N: 116	Model 1 Örgütsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İçsel Motivasyon	(β) 1,145*	(β) 0,700**	(β) 0,213	(β) 0,232
P (sig)	(0,021)	(0,000)	(0,304)	(0,247)
Standart Hata	0,489	0,166	0,206	0,199
T	2,342	4,222	1,032	1,165
Güven aralığı %95	0,176 2,113	0,371 1,028	-0,195 0,621	-0,163 0,627
Dışsal Motivasyon	(β) 0,815**	(β) 0,239**	(β) 0,265*	(β) 0,312**
P (sig)	(0,000)	(0,001)	(0,003)	(0,000)
Standart Hata	0,207	0,070	0,087	0,084
T	3,941	3,408	3,037	3,693
Güven aralığı %95	0,405 1,225	0,100 0,378	0,092 0,438	0,144 0,479
Sabit	12,198	-0,788	7,614**	5,372*
P (sig)	(0,026)	(0,668)	(0,001)	(0,016)
R ²	0,337	0,425	0,181	0,240
F (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Tolerance	0,576	0,576	0,576	0,576
VIF	1,736	1,736	1,736	1,736

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

Sig * $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde

Hipotez 2 ve 3 için yapılan analizde (R) 0,652; (R²) 0,425 olduğu görülmektedir. Modele göre duygusal bağlılıktaki %42’lik değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır. Modele göre dışsal motivasyonun beta değeri (β) =0,239; sig $p = 0,001$ ($p < 0,05$); içsel motivasyonun beta değeri (β) =0,700; sig $p = 0,000$ ($p < 0,05$) olarak görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak içsel motivasyonun daha fazla olmak üzere hem içsel hem de dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa katkı sağladığı söylenebilir. Analiz sonucunda Hipotez 2 ve Hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 4 ve 5’in test edilmesi sonucu (R) 0,425; (R²) 0,181 olduğu görülmektedir. Modele göre devamlılık bağlılığındaki %18’lik değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır. Modele göre içsel motivasyonun beta değeri (β) = 0,213; sig $p = 0,30$ ($p > 0,05$) olduğundan içsel motivasyonun devamlılık bağlılığına katkısı olmadığı sonucuna varılmıştır. Dışsal motivasyonun beta değeri (β) =0,265; sig $p = 0,003$ ($p < 0,05$) olarak tespit edildiğinden dışsal motivasyon, devamlılık bağlılığına katkı sağlamaktadır. Analiz sonucunda Hipotez 4 kabul edilmiş, Hipotez 5 reddedilmiştir.

Hipotez 6 ve 7’nin test edilmesi için oluşturulmuş modelde (R) 0,490; (R²) 0,240 olduğu görülmektedir. Modele göre normatif bağlılıktaki %24’lük değişim içsel ve dışsal motivasyona bağlıdır. Modele göre dışsal motivasyonun standardize edilmemiş beta değeri (β) =0,312; sig $p = 0,000$ ($p < 0,05$); içsel motivasyonun standardize edilmemiş beta değeri (β) =0,232; sig $p = 0,247$ ($p > 0,05$) olarak görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak dışsal motivasyonun normatif bağlılığa katkı sağladığı söylenebilir. Analiz sonucunda Hipotez 6 kabul edilmiş, Hipotez 7 reddedilmiştir.

Hipotezleri test ederken, kişinin iş yerinde aldığı pozisyona göre motivasyonundaki değişimini tespit amaçlı yapılan regresyon analizi tablo 18’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere pozisyonun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 18. İçsel ve dışsal motivasyonun demografik değişkenlere göre regresyon analizi

N: 116	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon
Pozisyon	(β) 0,824*	(β) 1,052
P	(0,021)	(0,226)
Standart hata	0,353	0,864
T	2,336	1,217
Güven aralığı %95	0,125 1,523	-0,661 2,764
Tolerance	0,903	0,903
VIF	1,108	1,108
Sabit	13,572**	28,917**
P	(0,000)	(0,000)
Standart hata	2,153	5,276
t	6,302	5,481
R ²	0,087	0,018
F (sig)	(0,017)	(0,555)

Sig ** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde

Sig * p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

Çalışılan pozisyonun, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisini tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 19'de verilen demografik değişkenlere göre örgütsel bağlılık ile ilgili regresyon analizinde, işletme içindeki pozisyonun devamlılık bağlılığına pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır

Tablo 19. Demografik değişkenlere göre modellerin regresyon analizi

N: 116	Model 1 Örgütsel Bağlılık	Model 2 Duygusal Bağlılık	Model 3 Devamlılık Bağlılığı	Model 4 Normatif Bağlılık
İçsel Motivasyon	(β) 1,043*	(β) 0,668**	(β) 0,151	(β) 0,224
P	(0,042)	(0,000)	(0,475)	(0,284)
Standart hata	0,506	0,175	0,210	0,208
T	2,063	3,824	0,718	1,077
Güven aralığı %95	0,041 2,044	0,322 1,015	-0,265 0,567	-0,188 0,635
Tolerance	0,527	0,527	0,527	0,527
VIF	1,897	1,897	1,897	1,897
Dışsal Motivasyon	(β) 0,803**	(β) 0,240**	(β) 0,260**	(β) 0,303**
P	(0,000)	(0,001)	(0,003)	(0,001)
Standart hata	0,206	0,071	0,086	0,085
T	3,891	3,370	3,029	3,572
Güven aralığı %95	0,394 1,212	0,099 0,382	0,090 0,429	0,135 0,471
Tolerance	0,567	0,567	0,567	0,567
VIF	1,764	1,764	1,764	1,764
Pozisyon	(β) 2,277	(β) 0,396	(β) 1,278*	(β) 0,603
P	(0,124)	(0,438)	(0,039)	(0,320)
Standart hata	1,469	0,508	0,610	0,604
T	1,550	0,779	2,094	0,999
Güven aralığı %95	-0,635 5,189	-0,611 1,403	0,069 2,488	-0,593 1,799
Tolerance	0,860	0,860	0,86	0,860
VIF	1,163	1,163	1,163	1,163
Sabit	11,769	-0,479	7,166	5,082
P	(0,256)	(0,893)	(0,097)	(0,232)
Standart hata	10,300	3,562	4,279	4,230
T	1,143	-0,135	1,675	1,201
R ²	0,368	0,430	0,242	0,266
F (sig)	(0,000)	(0,000)	(0,000)	(0,000)

Sig ** p< 0,01 anlamlılık seviyesinde

Sig * p< 0,05 anlamlılık seviyesinde

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü yapısı itibariyle emek yoğun bir sektör olup, başarısının büyük kısmı çalışanlarına bağlıdır. Çalışan ile müşterinin karşılıklı olarak iletişimde olması, iş gücünün iyi yönetilmesi ve motive edilmesini gerektirir. Araştırma, içsel ve dışsal motivasyon araçların, çalışanların örgütsel bağlılığına ve

alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarına etkisini ölçmek için yapılmış ve hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığa katkı sağladığı tespit edilmiştir. İçsel motivasyon duygusal bağlılığa pozitif yönlü; dışsal motivasyon ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki etmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte iş motivasyonu ve örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili daha az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında genel olarak pozitif ilişkiye dair araştırma bulguları vardır. Chiang ve Jang (2008) otel çalışanlarının içsel motivasyon faktörlerinin, dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu; Açıkalin (2011) içsel ve dışsal doyumun, duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığına ise herhangi bir etkisinin olmadığı tespit etmiştir. Mevcut çalışmada elde edilen bulgularsa dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığını etkilediği yönündedir. Daskin vd. (2015) içsel motivasyon ve iş tatmininin, duygusal bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonuç mevcut çalışmanın sonuçlarıyla uyumludur. Bilge vd. (2015) dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devamlılık, duygusal ve normatif boyutu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, içsel motivasyonun ise devamlılık, duygusal ve normatif boyutu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ifade etmiştir. Mevcut çalışmada ise dışsal motivasyonun etkileri ile ilgili olarak uyumlu olmasına rağmen, içsel motivasyonun negatif etkisi görülmemesi sebebiyle farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kerse (2016) örgütsel bağlılık üzerinde en etkili motivasyonun dışsal olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bulduğu sonuç mevcut çalışmadaki bulgular ile uyumludur.

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

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

Çalışanların pozisyonuna bağlı olarak içsel motivasyonu pozitif yönlü etkilenmektedir. Uzun süreli aynı işte çalışanların içsel motivasyonları düşmektedir. Bekâr, lisans düzeyinde eğitimi olan kişilerin duygusal bağlılıkları da daha yüksek gözükmektedir. Bununla birlikte uzun süre aynı işletmede çalışanların duygusal bağlılıklarında düşüş gözükmektedir. Kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları erkeklerden, bekârların evlilerden daha fazladır. 22-28 yaş arasında olan çalışanların devamlılık ve normatif bağlılıkları diğer yaş gruplarından daha fazladır. Lisans düzeyinde eğitimi olanların normatif bağlılıkları daha yüksektir. Turizm işletmelerinin eğitim düzeyi yüksek, genç çalışanların önünü açması,

örgütsel bağlılığın yükselmesine ve iş devir oranının düşmesine katkı sağlayacağı gibi, işine bağlı çalışanların müşteri memnuniyetine odaklanması daha fazla olacaktır.

Yöneticilere, çalışanların içsel motivasyonunu arttırmak için başarılarını takdir etmesi, çalışanlar arasında uyumu sağlayarak, birbirlerine destek olmalarında ön ayak olması, yöneticilerle çalışanlar arasında uyumun olması, çalışanların kendi arasında ve müşterilerle aralarında oluşan sorunların çözümünde yardımcı olması, duygusal bağlılığı arttırmaya yönelik olarak, çalışanlarıyla bilgi paylaşımında bulunması ve çalışanın kendisini işletmenin bir parçası gibi hissetmesini sağlaması, devam bağlılığının artması için, ekibin uyumunu sağlaması önerilir.

İşletmelerin ise çalışanların içsel motivasyonunu sağlayacak şekilde uygun görev seçmesi, yaptıkları işe inanmalarını sağlaması, karar verme yetkisi tanınması, önem verildiğini hissettirmesi, eğitim olanakları, terfi şartları hakkında bilgilendirme yapması önerilir. Ayrıca işletmelerin sosyal güvence, uzun ömürlü iş garantisi, emeklilik hakları için tam prim ödemesi, teşvik primleri, maddi veya manevi ödüller vermesi çalışanların bağlılıklarına katkı sağlayacaktır. Bunların yanı sıra kreş hakkı gibi sosyal faydalar, adil ücret politikası ve düzenli maaş ödemesi tavsiye edilir. İlaveten çalışanların işletmenin sorunlarından haberdar olarak çözüm sürecine katılmasını sağlaması, işletmedeki işini kendi işi gibi görebilmesi için, fikirlerinin önemine vurgu yapılması, işletme içerisinde çeşitli etkinlikler yoluyla sosyalleşmenin sağlanması ve bu şekilde çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlayarak, işletmeye yönelik aidiyet duygusu oluşturması önerilir. Eğitim düzeyi ile doğru orantılı olarak artan duygusal ve normatif bağlılık göz önüne alınarak, eğitim düzeyi yüksek eleman seçimine yönelme, işletmelerin kendilerine bağlı, uzun süreli çalışacak, liyakatli çalışanları olmasını ve yüksek verimlilik elde etmesini sağlar.

Değerlendirme

Çalışmada, 116 katılımcıya çevrimiçi anketler ile ulaşılmıştır. Çalışmada demografik verilere dair frekans dağılımları gösterilmiş, Cronbach's Alpha testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, Pearson Korelasyon katsayısı, farklılık analizi için bağımsız T testi, tek yönlü Anova testi; hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışma turizm sektöründe görev alan kişilerin içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. İçsel motivasyonun sadece duygusal bağlılığa pozitif yönlü; dışsal motivasyonun ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları belirli bir zaman dilimindeki durumlarına göre ölçülmektedir. Çalışma Korona salgının başladığı döneme denk geldiği için, gelecekteki bir zamanda ve gelecekteki şartlarda katılımcıların cevaplarında farklılıklar oluşabilir. Bundan ötürü benzer bir çalışmanın farklı bir zaman diliminde, yeniden yapılması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu tarz kıyaslama çalışmaları akademik açıdan literatüre katkı sağlayacaktır.

Bilgilendirme / Acknowledgement:

1-Çalışma İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Ender Demir danışmanlığında yazılmış, yayınlanmamış yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır. Araştırma yayın etiğine uygun olup tez çalışmasından uyarlandığı için etik kurul onayı alınmasına gerek olmamıştır.

2-Makale yazarları arasında çıkar çatışması yoktur. Tez çalışmasında danışmanlık yapan Doç. Dr. Ender Demir, yazarlık hakkından feragat etmiştir.

3- Çalışma ile ilgili "İçsel Motivasyonun Örgüte Duygusal Bağlanma Etkisi: Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" ismi ile 1 Eylül 2020 tarihlerinde yapılmış olan IBAD-2020 Kongresi'nde bir sunum yapılmıştır. Sunumun video kaydına ulaşmak için tıklayınız: <https://www.youtube.com/channel/UCU5CRYD4rXwbWAGncq69kbg>

4- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

KAYNAKÇA

- Açıklalın, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 237-254.
- Akyıldız, M. (2006, 01. 25.). *Faktör Analizi*. 1 Ocak 2020 tarihinde <http://www.istatistik.gen.tr/?p=94> adresinden erişildi.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. ve Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- ArunKumar, S. (2014). An Empirical Study: Relationship between Employee Motivation, Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Management and Business Research*, 4(2), 81-93.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bilge, H., Bal, V. ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(104), 83-104.
- Brislin, R., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B.ve Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Chiang, C.-F. ve Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Choong, Y. O., Lau, T. C. ve Wong, K. L. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Researchers World*, 2(4), 91.
- Daskin, M., Arasli, H. ve Kasim , A. (2015). The impact of management commitment to service quality, intrinsic motivation and nepotism on front-line employees' affective work outcomes. *International Journal of Management Practice*, 8(4), 269-295.
- Dündar, S., Özutku, H.ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-119.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3.Baskı). Londra: Sage Publication.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (5.Baskı). Ankara: Seçkin .
- Imran, R., Allil, K. ve Mahmoud, A. (2017). Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 828-842.
- Kalhor, M., Jhatial, A. ve Khokhar, S. (2017). Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers. *Global Management Journal for Academic and Corporate Studies*, 7(1), 121.
- Karaca, A. (2016). *İçsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosman Paşa Üniversitesi, Tokat.
- Kerse , G. (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu kurumlarındaki x ve y kuşağı karşılaştırması. *Business and Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 12. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kumar, P., Mehra , A., Inder, D. ve Sharma, N. (2016). Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of family medicine and primary care*, 5(1), 94.

- Kusluvan, S. (2019). *Tourism marketing lecture notes*. İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill Irwin .
- Mahaney, R. C.ve Lederer, A. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Meyer, J., Allen, N. ve Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M.ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L.ve Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Potipiroon, W. ve Ford, M. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.
- Qi, F.ve Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764.
- Rahim, A.ve Jam'an, A. (2018). The analysis of influence of motivation and organizational commitment on employees' performance in Telkom Kandatel Gorontalo Province. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 429.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., Decenzo, A.D. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. Çev. Ed. Adem Öğüt. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sihombing, I., Supartha, I., Subudi, M. ve Dewi, I. (2017). The role of organizational commitment mediating job satisfaction and work motivation with knowledge-sharing behavior in 4 star hotels in badung regency, Bali. *Global Business and Finance Review*, 22, 61-76.
- Tabachnick, B., Fidell, L.ve Ullman, J. (2007). *Using multivariate statistics*. (Vol. 5). Boston: MA: Pearson.
- Wasti, S. A. (2000). *Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Ed. Zeynep Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Yıldırım, M.ve Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin iş motivasyonunun örgütsel bağlılıklarına etkisi: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 23-37.